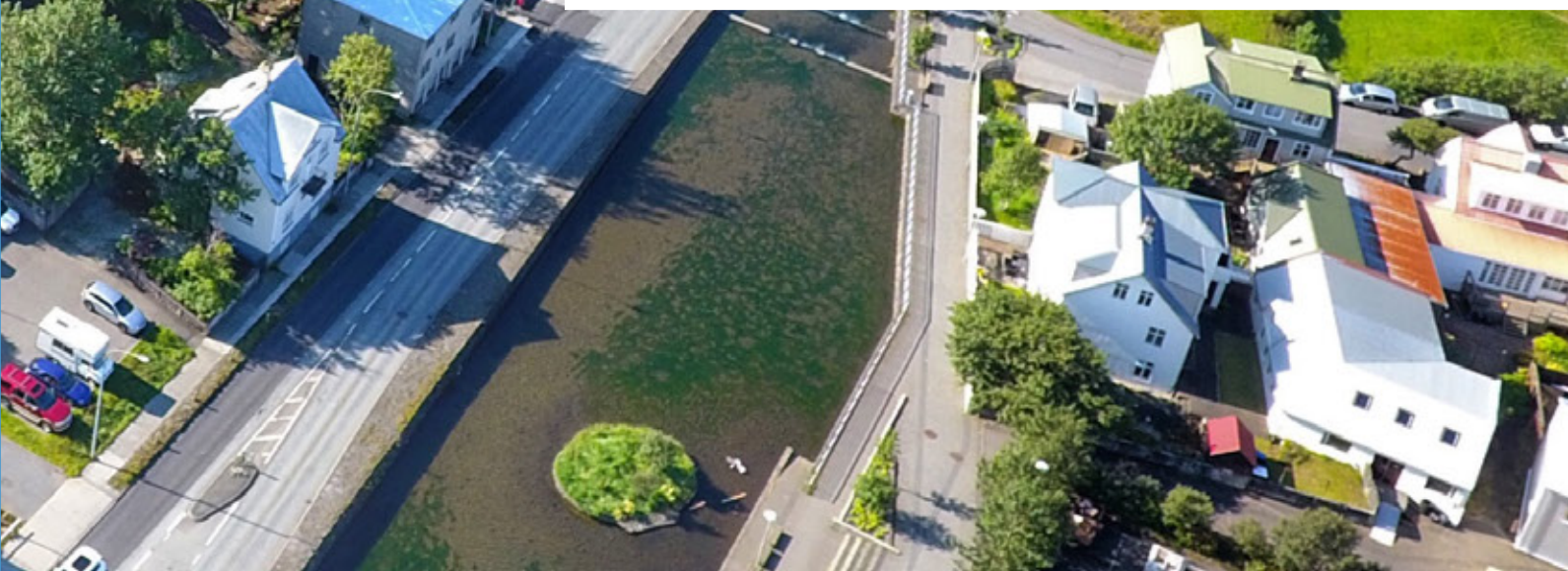




# MARKAÐSSTEFNUMÓTUN OG AÐGERÐAÁÆTLUN FYRIR HAFNARFJÖRÐ



**Verkefni:** Markaðsstefnumótun og aðgerðaráætlun fyrir Hafnarfjörð

**Unnið fyrir:** Markaðsstofu Hafnarfjarðar

**Unnið af:** Manhattan Marketing í samstarfi við Brynjar Þór Þorsteinsson



MARKAÐSSTOFA  
HAFNARFJARÐAR



HAFNARFJÖRÐUR

M  
MANHATTAN  
MARKETING

## Efnisyfirlit

Útdráttur.....	1
Uppbygging skýrslu .....	3
Verkefnið .....	3
Markaðsstofa Hafnarfjarðar .....	4
Hafnarfjarðarbær .....	4
1. Inngangur .....	5
1.1 Margþætt samspil .....	6
1.2 Nálgun á verkefnið .....	7
2. Greining á markaðsumhverfi .....	8
2.1 Innri greining .....	9
2.1.1 Viðtöl og rýnihópar .....	10
2.2 Opinn íbúafundur.....	25
2.3 Kannanir .....	26
2.3.1 Íbúakönnun .....	27
2.3.2 Fyrirtækjakönnun .....	30
2.3.3 Viðhorfskönnun utan Hafnarfjarðar .....	33
2.3.4 Könnun meðal ferðamanna .....	34
2.4 SVÓT greining.....	36
3. Ytri greining .....	38
3.1 PESTEL.....	38
3.1.1 Opinbera og lagaumhverfið.....	38
3.1.2 Efnahagslegt umhverfi.....	39
3.1.3 Samfélagslegt umhverfi .....	39
3.1.4 Tæknilegt umhverfi .....	40
3.1.5 Umhverfisþættir.....	41
3.2 Nágranna sveitarfélög.....	41
4. Markaðsleg stefnumótun .....	44
4.1 Markhópagreining .....	44
4.1.1 Lýsing á markhópum .....	45
4.2 Markaðsmiðun .....	46
4.2.1 Íbúar.....	47
4.2.2 Fyrirtæki.....	47
4.2.3 Gestir og ferðamenn .....	48
4.2.4 Íbúar og fyrirtæki innan Hafnarfjarðar .....	48
4.3 Staðfærsla .....	48
4.4 Aðgreining og sérstaða .....	49
4.4.1 Greining á vörumerkinu Hafnarfjörður.....	51
4.5 Markaðsskilaboð.....	52

4.6	Rammi vörumerkisins .....	54
5.	Markaðs- og aðgerðaáætlun .....	56
5.1	Markmið aðgerða .....	56
5.2	Aðgerðir .....	57
5.2.1	Núverandi og tilvonandi íbúar .....	57
5.2.2	Fyrirtæki .....	62
5.2.3	Innlendir gestir og erlendir ferðamenn .....	65
5.2.4	Stjórnsýslan .....	70
5.3	Áherslur í markaðsstarfi .....	71
5.4	Aðgerðaáætlun .....	72
5.5	Viðburðir og PR .....	72
5.6	Framsetning markaðs- og kynningarefnis .....	72
6.	Innleiðing og eftirfylgni .....	74
7.	Árangursmælingar .....	80
8.	Lokaorð .....	82
	Viðaukar .....	84
9.	Kannanir .....	84
9.1	Íbúakönnun .....	84
9.2	Fyrirtækjakönnun .....	95
9.3	Viðhorfskönnun .....	107
10.	Forsendur SVÓT greiningar .....	116
10.1	Styrkleikar .....	116
10.2	Veikleikar .....	123
10.3	Ógnanir .....	132
10.4	Tækifæri .....	133
11.	Spurningarammar .....	140
11.1.1	Íbúar .....	140
11.1.2	Starfsfólk .....	140
11.1.3	Forráðamenn fyrirtækja .....	141
11.1.4	Gestir og ferðamenn .....	141
11.2	Almennar spurningar .....	142
11.2.1	Náttúran/Umhverfið .....	142
11.2.2	Menning .....	142
11.2.3	Samfélagið/íbúar .....	142
11.2.4	Efnahagur .....	142
11.2.5	Ímynd .....	143
11.2.6	Gestir og ferðamenn .....	143
11.3	Rýnihópar: .....	143
11.3.1	Fyriræki: .....	144

11.3.2 Íbúar:.....	144
11.4 Umræðuefni á opnum fundi: .....	145
11.5 Íbúakönnun: .....	147
11.6 Fyrirtækjakönnun:.....	150
11.7 Ytri viðhorfskönnun.....	152
11.8 Könnun ferðamenn .....	155

## Myndaskrá

Mynd 1. Hefðbundið forskriftarferli stefnumótunar .....	5
Mynd 2. Fimm skrefa nálgun við mörkun staða .....	6
Mynd 3. Vinnuferli og nálgun á verkefnið .....	7
Mynd 4. Meðmælaskor - Net Promoter Score.....	28
Mynd 5. Hvað er það fyrsta sem þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð? .....	29
Mynd 6. Hverjir eru helstu kostir þess að búa í Hafnarfirði?.....	30
Mynd 7. Hvað er það fyrsta sem þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð? .....	32
Mynd 8. Af hverju tókstu ákvörðun um að reka fyrirtæki í Hafnarfirði? .....	32
Mynd 9. Hvað er það fyrsta sem þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð? .....	34
Mynd 10. Ummæli erlendra ferðamanna á TripAdvisor. ....	36
Mynd 11. Sameiginlegir og aðgreinandi þættir .....	52
Mynd 12. Uppbygging á vörumerki .....	55
Mynd 13. Markmið og áherslur í markaðsstarfi .....	71
Mynd 14. Aðgerðaáætlun - Áherslur í markaðsstarfi.....	72
Mynd 15. Dæmi um verkaskiptingu vegna innleiðingar .....	75
Mynd 16. Aðlagað átta þrepa model Kotters um innleiðingu breytinga .....	76
Mynd 17. Tillaga að ferli innleiðingar .....	77
Mynd 18. Dæmi um andstæða krafta við aðgerð .....	78
Mynd 19. Dæmi um andstæða krafta við aðgerð.....	78
Mynd 20. Stefnumótun, innleiðing og árangursmat - Yfirlit verkþátta .....	81

## Töfluskrá

Tafla 1. Samantekt á SVÓT greiningu. ....	37
Tafla 2. Samanburður við nágretta sveitarfélög .....	43
Tafla 3. Almennar aðgerðir gagnvart íbúum.....	57
Tafla 4. Markaðs- og kynningaaðgerðir gagnvart íbúum .....	60
Tafla 5. Almennar aðgerðir gagnvart fyrirtækjum .....	62
Tafla 6. Markaðs- og kynningaaðgerðir gagnvart fyrirtækjum .....	63
Tafla 7. Almennar aðgerðir gagnvart innlendum og erlendum gestum.....	65
Tafla 8. Markaðs- og kynningaaðgerðir gagnvart innlendum og erlendum gestum .....	68
Tafla 9. Aðgerðir í stjórnsýslu.....	70

## ÚTDRÁTTUR

Tilgangur verkefnis var að framkvæma markaðsgreiningu og markaðslega stefnumótun fyrir Hafnarfjörð að beiðni Markaðsstofu Hafnarfjarðar eftir tilboðsgerð að undangengnu útboðsferli. Í upphafi verks voru skoðuð fyrirbyggjandi gögn og skýrslur og framkvæmd fjölmörg djúpvíðtöl við hagsmunaaðila til að öðlast meiri dýpt og skilning á viðfangsefninu, fá ítarlegri innsýn og upplýsingar um stöðu mála. Tekin voru víðtöl við íbúa, fulltrúa fyrirtækja og stofnana í Hafnarfirði. Þá voru haldnir rýnihópar, opinn íbúafundur og framkvæmdar kannanir meðal íbúa, forsvarsaðila og starfsfólks fyrirtækja, könnun meðal íbúa utan Hafnarfjarðar og að lokum könnun meðal gesta og ferðamanna í Hafnarfirði.

Þær upplýsingar og þau gögn sem fram komu í víðtölum og rýnihópum voru þemagreind og í framhaldi notuð sem grunnur að SVÓT greiningu. Sú greining leiddi í ljós að helstu styrkleikar Hafnarfjarðar liggja í miðbænum, höfninni, gömlu húsunum og þeim staðaranda og bæjarbrag sem einkennir bæinn að mati viðmælenda. Einnig komu fram aðrir styrkleikar eins og fjölbreytt íþrótt- og tómstundalíf ásamt grósku í menningu og listum. Fyrirtæki í Hafnarfirði búa við hagkvæmt rekstrarumhverfi og bjóða upp á góða og fjölbreytta þjónustu. Í miðbænum eru mörg góð þjónustufyrirtæki sem draga að gesti bæði innlenda og erlenda og eru íbúar duglegir að sækja sér þjónustu þeirra og upplifa ýmsa menningarviðburði í miðbæ Hafnarfjarðar. Þá var einnig nefnt að Hafnarfjörður hefði í landi sínu einstaka náttúru og að stutt væri í fallegar náttúruperlur sem hentuðu vel til útivistar.

Helstu veikleikar Hafnarfjarðar að mati viðmælenda voru samgöngumál og umferðarþungi ásamt að skipulagsmálum væri ábótavant á vissan hátt. Þá kom fram að ímynd Hafnarfjarðar væri óljós og þyrfti að skilgreina betur hvað bærinn stæði fyrir og einkenndi hann. Þá var minnst á að sum úthverfi væru útundan og að íbúar upplifðu sig ekki sem hluta af Hafnarfirði. Einnig kom fram að fjölga mætti leikskólalássum og þjónusta foreldra betur sem vinna utan Hafnarfjarðar með auknum viðverutíma. Haft var á orði að upplýsingagjöf frá bænum mætti bæta ásamt því að nota upplýsingatækni betur í að þjónusta íbúa og eiga í samskiptum við þá. Einnig var nefnt að bærinn þyrfti að huga betur að mannauðsmálum til að halda í gott fólk og laða það til starfa í bænum. Þá kom fram að hreinsun og viðhald ýmissa mannvirkja og svæða væri ábótavant af hálfu bæjarins.

Þegar kom að fyrirtækjum kom nokkuð sterkt fram að verslunarmiðstöðin Fjörður stæði ekki nógu vel undir væntingum og hana mætti bæta til að laða fólk í meira mæli að þó að vissulega væru þar góð fyrirtæki og gott starf verið unnið. Fram kom að það er vöntun á lóðum og húsnæði fyrir minni fyrirtæki að mati fulltrúa fyrirtækja. Nokkrir nefndu að gistingu vantaði fyrir ferðamenn í miðbæinn ásamt að bæta þyrfti merkingar fyrir erlenda ferðamenn sem vilja heimsækja bæinn heim ásamt ýmsu öðru á svipuðum nótum.

Þegar kom að ógnunum greindu skýrsluhöfundar helst að það er minnkandi ánægja íbúa með þjónustu bæjarins og er það í samræmi við niðurstöður úr Gallup könnun um þjónustu sveitarfélaga. Þá vantar úrræði fyrir lítil fyrirtæki á Hraunum vegna yfirvofandi skipulagsbreytinga sem gætu fælt fyrirtæki úr bænum. Samskipti einstaka bæjarstarfsmanna voru nefnd sem þáttur sem mætti bæta ásamt því að bæta þyrfti samtal við fyrirtæki af hálfu bæjarins. Í fyrirtækjakönnun kom fram að

eigendur fyrirtækja eru öllu jafna ánægðir en þrátt fyrir það mæla þeir ekki með því að reka fyrirtæki í bænum á heildina litið. Skiptar skoðanir eru á ferðapjónustu í bænum og svokallaður massatúrismi er ákveðin ógn við það samfélag og bæjarbrag sem ríkir í Hafnarfirði og viðmælendur nefna sem einn helsta styrkleika.

Fjöldmörg tækifæri voru greind fyrir Hafnarfjörð eins og að huga betur að því hvernig auka megi verslun í heimabyggð. Það liggja tækifæri í umhverfinu til að laða að fleiri fyrirtæki og íbúa. Þá hefur Hafnarfjörður alla burði til þess að laða að fleiri gesti bæði innlenda og erlenda og stuðla þannig að bættri ferðapjónustu. Hafnarfjörður ætti að beina spjótum sínum að ákveðinni tegund ferðamanna sem vilja kynnast öðruvísi bæ í burtu frá skarkala Reykjavíkur og kynnast sögu hans og hefðum og upplifa þá þjónustu sem hann hefur upp á að bjóða.

Það liggja mikil tækifæri í að kynna náttúru bæjarins betur fyrir þeim sem vilja njóta útivistar í náttúrunni og kynna þeim Hafnarfjörð í kjölfarið. Með því að stuðla að bættri þjónustu og einblína á gæði gæti Hafnarfjörður sérhæft sig sem bæ með góðum fyrirtækjum sem myndi auka samkeppnisforskot. Hið svokallaða Fimm mínútna hverfi er mjög áhugavert og liggja tækifæri þar til að byggja upp sérstöðu. Vegna fjölda iðnaðarlóða í Helluhverfi er hægt að laða að fleiri fyrirtæki þangað sem myndi skjóta sterkum stöðum undir rekstur bæjarins og auka fjölbreytni í störfum. Ýmis önnur tækifæri voru greind eins og að efla sögubæinn Hafnarfjörð, taka forystu í umhverfismálum, fá sameiginlega sýn á ímynd og framtíðarsýn. Síðast en ekki síst liggja mörg tækifæri í þeirri staðreynd að aðilar utan Hafnarfjarðar líta bæinn mjög jákvæðum augum og margir geta hugsað sér að búa þar.

Sú aðgreining, sérstaða og helstu styrkleikabættir sem greindir voru er skipt upp í tvo meginflokka, áþreifanlega sérstöðu og óáþreifanlega sérstöðu. Sú áþreifanlega sérstaða sem Hafnarfjörður býr yfir og eru styrkleikar bæjarins er miðbærinn með gömlu húsin, höfnin, hafnarmynnið og hraunið sem umlykur bæinn. Þeir óáþreifanlegu þættir sem aðgreinir Hafnarfjörð og greindir voru eru staðarandinn, bæjarbragur og bæjarstemning, vinalegir íbúar ásamt öflugum íþróttá- menningar- og listalífi.

Að lokinni innri og ytri greiningu var framkvæmd markhópagreining og lögð fram tillaga um þá markhópa sem að Hafnarfjörður ætti höfða til. Í kjölfarið er sett fram staðfærsla á Hafnarfirði sem leiðarljós í markaðsstarfi bæjarins um það hvað það er sem Hafnarfjörður stendur fyrir. Sett er fram tillaga að nálgun til ólíkra hópa með mismunandi skilaboðum til þess að auka líkurnar á að skilaboðin nái í gegn og höfði til íbúa, fyrirtækja og innlendra og erlendra gesta.

Niðurstaða greiningarvinnu var nýtt til þess að leggja til fjölbreyttar aðgerðir á mismunandi markhópa og aðgerðir settar fram í töflum og þeim skipt upp í almennar aðgerðir og markaðs- og kynningaradgerðir. Til að auka líkurnar á að markaðsstefnumótun og aðgerðaráætlun fyrir Hafnarfjörð verði að veruleika eru settar fram tillögur að innleiðingafærli og að síðustu eru lagðar fram aðferðir og tillögur að árangursmælingum.

## UPPBYGGING SKÝRSLU

Skýrslunni er skipt upp í sjö hluta. Fyrsti hlutinn snýr að verkefninu, tilgangi skýrslunnar, nálgun á verkefnið, spurningum velt upp og þau markmið sem stefnt er að ná sett fram.

Annar hlutinn fjallar um innri greiningu sem samanstendur af viðtölum, rýnihópum, könnunum og fundum við íbúa, fyrirtæki og aðila í stjórnslu Hafnarfjarðar þar sem samantekt er sett fram í SVÓT greiningu þar sem lagt er mat á styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri.

Þriðji hlutinn er ytri greining þar sem lagt er mat á þá þætti í ytra umhverfi sem að geta haft áhrif á Hafnarfjörð en bærinn hefur litla sem enga stjórn á. Í þessum hluta er litið til annarra sveitarfélaga og gerð PESTEL greining þar sem þættir á borð við pólitík, efnahag, samfélag, tækni, umhverfi og lagaleg atriði eru tilgreind.

Í fjórða hluta er markaðsleg stefnumótun og þau gögn og upplýsingar sem að fram komu í greiningarvinnu notaðar til þess að hluta niður í mismunandi markhópa, aðgreining og sérstaða bæjarins útlistuð og gerð tillaga að staðfærslu Hafnarfjarðar. Þá kemur einnig fram hér hvernig skilaboðum til mismunandi markhópa sé best komið á framfæri og með hvaða hætti.

Í fimmta hlutanum er lögð fram áætlun og tillögur að markaðsaðgerðum fyrir mismunandi markhópa ásamt áherslum í markaðsstarfi, miðlun og framsetningu skilaboða og kynningarefnis.

Í sjötta hluta eru tillögur um innleiðingu þeirra þátta sem að skýrslan tekur á og eftirfylgni með þeim verkefnum sem að lagt er til að farið verði í. Jafnframt eru leiðir að markmiðum settar fram ásamt öðrum tillögum. Hér er sett fram tillaga að ábyrgðaraðilum, tímasetningum og forgangsröðun verkefna ásamt tillögum að ásýnd og framsetningu markaðsefnis.

Í sjöunda og síðasta kaflanum eru síðan þær árangursmælingar sem að lagt er til að farið verði í til þess að meta árangur af innleiðingu og þeim verkefnum sem að lagt er til að ráðist verði í og hrint í framkvæmd.

Að því loknu eru lokaorð og viðaukar þar sem sjá má ítarlegri niðurstöður úr könnunum sem framkvæmdar voru og þeir spurningarammar sem stuðst var við í greiningarvinnu.

## VERKEFNIÐ

Verkefnið fólst í heildstæðri markaðsstefnumótun og aðgerðaáætlun fyrir Hafnarfjörð sem spennandi staðar til þess að heimsækja, búa, starfa og reka fyrirtæki í. Markmiðið með þessari vinnu var að við lok verkefnis lægi fyrir markaðsstefna og markaðsleg staðfærsla ásamt aðgerðar- og innleiðingaráætlun fyrir Hafnarfjarðarbæ og Markaðsstofu Hafnarfjarðar til framtíðar.



## MARKAÐSSTOFA HAFNARFJARÐAR

Hlutverk Markaðsstofu Hafnarfjarðar er að vera hreyfiafl fyrir atvinnulíf, bæjarbrag og þróun Hafnarfjarðar. Markaðsstofa Hafnarfjarðar er sjálfseignarstofnun, stofnuð 22. október 2015, og rekin af 90 aðildarfyrirtækjum sem greiða árgjald og með framlagi frá Hafnarfjarðarbæ.

Tilgangur stofunnar er að efla atvinnuþróun og starfa að ferða- og markaðsmálum í nánu samstarfi við atvinnulífið, sveitarfélagið og aðra þá sem vilja stuðla að uppbyggingu innan Hafnarfjarðar. Í þeim tilgangi að bæta ímynd svæðisins og auka eftirspurn eftir hvers konar þjónustu eða atvinnustarfsemi á svæðinu.

Markaðsstofan leggur áherslu á að gera Hafnarfjörð að öflugum valkosti fyrir fólk og fyrirtæki til búsetu, atvinnu og afþreyingar. Hún vinnur að því að tengja saman og efla samstarf fyrirtækjanna í bænum, hlúa að starfsemi þeirra og styðja auk þess að kynna það sem í bænum er með það að markmiði að efla verslun og þjónustu. Einnig er hún leiðbeiningagátt fyrir fyrirtæki, íbúa og viðburðahaldara. Markaðsstofan leggur áherslu á að með samtali og samvinnu gerum við Hafnarfjörð að betri bæ en hann var í gær.

## HAFNARFJARÐARBÆR

Hafnarfjörður er staðsettur á jaðri höfuðborgarsvæðisins og er þriðja stærsta sveitarfélag landsins með rétt um 30 þúsund íbúa þar sem bæjarmörkin liggja að Garðabæ, Vogum og Grindavík og því víðfeðmt svæði.

Hafnarfjörður, eins og nafnið gefur til kynna, hefur mjög góð hafnarskilyrði frá náttúrunnar hendi og var því fljótt ein helsta verslunar- og fiskveiðihöfn landsins. Hafnarfjörður býr yfir mikilli sögu sem verslunarbær en hana má rekja aftur til 15. aldar þegar Englendingar hófu fiskveiðar og verslun við Ísland og síðar þegar þýskir Hansakaupmenn hófu siglingar til Íslands frá Noregi.

Hafnarfjörður samanstendur af nokkrum hverfum sem öll hafa sína sérstöðu en bærinn er í miklum vexti og hefur íbúafjöldi vaxið mikið með tilkomu nýrra hverfa eins og Vallarhverfis. Þá eru fjölmörg fyrirtæki í bænum bæði stór og smá, en stór iðnaðarhverfi eru staðsett á Hraunum og í Helluhverfi sem hefur vaxið mikið undanfarin ár. Þá eru ýmis verslunar- og þjónustufyrirtæki með starfsemi í Hafnarfirði og eru mörg þeirra rótgróin en einnig hafa mörg ný litið dagsins ljós og þá kannski sérstaklega í miðbæ Hafnarfjarðar.

Hafnarfjörður byggir á fjölskylduvænu umhverfi þar sem áhersla er lögð á íþrótt- og tómstundastarf, ásamt öflugum menningar- og listalífi og hefur bærinn jafnframt skilgreint sig sem heilsueflandi bæ. Í Hafnarfirði eru miklir möguleikar til útivistar í fjölmörgum náttúruperlum og þá er mjög góð aðstaða til ýmiskonar íþróttaiðkunar fyrir bæjarbúa. Stór íþróttamannvirki eru í bænum í Kaplakrika og að Ásvöllum og þá eru þrjár sundlaugar í Hafnarfirði, gamla Sundhöllin, Suðurbæjarlaug og Ásvallalaug sem er fullbúin keppnislaug. Margar göngu- hlaupa- og hjólaleiðir eru í bænum sem henta vel til útivistar fyrir alla fjölskylduna.

## 1. INNGANGUR

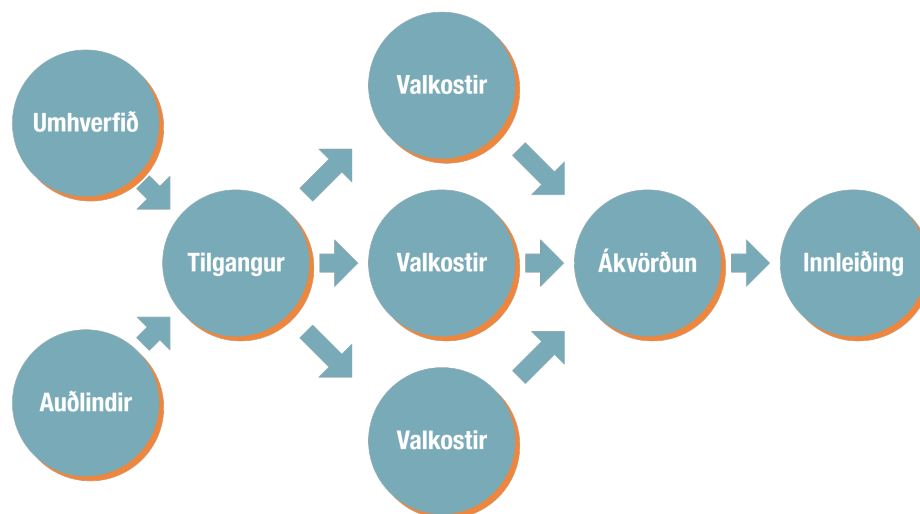
Stefnumótun og mörkun staða er tímafrekt ferli sem þarf skýra sýn á verkefnið og skuldbindingu þeirra sem taka þátt. Í tilfalli Hafnarfjarðar þarf að draga fram þá þætti sem einkenna viðfangsefnið og athuga hvort saman fari til að mynda sjálfsmynd Hafnarfjarðar inn á við og ímynd Hafnarfjarðar út á við.

Stefnumótun er umfangsmikil og margþætt og því áriðandi að horft sé til sem flestra þátta sem að snerta Hafnarfjörð í ferli sem þessu. Mikilvægt er að aðilar hafi skýra sýn á hverju þeir vilja ná fram til þess að nálgun og aðferðarfræði fari saman við væntingar. Verkefninu var skipt upp í smærri einingar og til að hámarka árangursríka og farsæla innleiðingu á tillögum er lagt til að virkri verkefnastjórnun verði beitt ásamt breytingastjórnun og þær bjargir sem í boði eru í ferli sem þessu notaðar.

Frá byrjun var lögð rík áhersla á að hafa sem víðtækast samtal og samband við helstu hagsmunaaðila á borð við íbúa, fyrirtæki og stjórnsýsluna, fá innsýn í helstu áskoranir, það sem vel er gert, það sem betur mætti fara og svo framvegis.

Að sama skapi var mikilvægt að gefa viðkomandi aðilum hlutdeild í vinnunni og fá tækifæri til þess að koma sinni sýn og skoðun á framfæri. Það var mikilvægt að tengjast þessum aðilum vel og leita upplýsinga enda viðkomandi aðilar með reynslu og þekkingu sem íbúar, starfsmenn eða rekstraraðilar fyrirtækja og starfsfólk í stjórnsýslu Hafnarfjarðar. Til að styrkja sambandið og fá innsýn og upplýsingar um þessa þætti voru framkvæmd viðtöl, haldnar vinnustofur, rýnihópar, onnir fundir og framkvæmdar kannanir.

Stefnumótun og mörkun áfangastaða er frábrugðin samskonar vinnu sem á sér stað í stefnumótun og mörkun fyrirtækja. Engu að síður var stuðst við hefðbundið forskriftarferli stefnumótunar þar sem innra og ytra umhverfi var skoðað ásamt auðlindum. Valkostir og leiðir til ákvörðunar settar fram ásamt tillögum að aðgerðum og innleiðingu í kjölfarið.



Mynd 1. Hefðbundið forskriftarferli stefnumótunar

Þessi skýrsla inniheldur samantekt og yfirlit yfir verkþætti sem útfæra þarf til að útbúa heildstæða markaðsstefnumótun og aðgerðaráætlun fyrir Hafnarfjörð. Ítarlegar niðurstöður allra greininga ásamt spurningaramma úr öllum viðtölum, opnum fundum, rýnihópum og könnunum má sjá í viðauka.

## 1.1 Margþætt samspil

Mörkun áfangastaða er gagnvirkt samtal yfir tíma þar sem gott samband við hagsmunaaðila er lyklatríði. Þættir eins og þróun innviða og merkingabærar aðgerðir spila mikilvægt hlutverk í mörkun áfangastaða. Hér má nefna þætti á borð við arkitektúr, hönnun, landslag og aðgerðir sem segja og sýna táknrænar aðgerðir.

Samspil hagsmunaaðila og innviðauppbyggingar er mikilvæg undirstaða í mörkun áfangastaða þar sem upplifun af staðnum er það sem skiptir máli. Orðspor er svo afleiðing af upplifun, jákvæð eða neikvæð, hvort gestir mæli með eða vilja heimsækja aftur. Draga má fram fimm lykilþætti í mörkun áfangastaða:

- Einstakt og auðkennandi
- Trúverðugleiki – Sannur/ekta
- Eftirminnilegt
- Samvinna ólíkra aðila
- Sköpun áfangastaðar

Mikilvægt er að skapa sér framtíðarsýn sem hægt er að vinna með og nálgast með ofangreinda þætti að leiðarljósi. Í greiningu á viðfangsefninu og mörkun Hafnarfjarðar er stuðst við *Fimm skrefa nálgun við mörkun staða* (e. place branding) sem er útlistuð að neðan og er algeng í notkun verkefna af svipuðum toga. Skrefin fimm standa fyrir þá lykilþætti sem ferlið að mörkun Hafnarfjarðar felur í sér.

1. Skilgreina markmið verkefnisins
2. Greining á núverandi stöðu vörumerkis
3. Hönnun á kjarna vörumerkis
4. Innleiðing á nýrri ímynd vörumerkis
5. Eftirfylgni og mæling á vörumerki



Mynd 2. Fimm skrefa nálgun við mörkun staða

## 1.2 Nálgun á verkefnið

Sem fyrr segir er ferlið margslungið og flókið en nálgun og vinnuferli skýrsluhöfunda var skipt upp í fjögur skref þar sem búið er að einfalda og draga saman þá þætti sem skipta máli í verkefni sem þessu. Stöðuskýrslum var skilað og verkefnið unnið náíð með Markaðsstofu Hafnarfjarðar sem leiddi vinnuna.

Í fyrsta skrefi var hafist handa við að greina markaðsumhverfi Hafnarfjarðar og var innra og ytra umhverfið skoðað með viðtölum, vinnustofum, rýnihópum og spurningakönnunum svo fátt eitt sé nefnt. Í skrefi tvö og þrjú átti sér stað samantekt á helstu niðurstöðum og greining á þeim gögnum sem fyrir lágu til þess að koma með markaðslega stefnu og tillögur aðgerða lagðar fram. Í síðasta skrefinu sem jafnframt er það vandasamasta eru síðan tillögur að innleiðingu og þeir þættir sem lagt er til að mældir séu svo hægt sé að hafa yfirsýn um hvort að viðkomandi aðgerðir séu að skila tilsettum árangri eða ekki. Á mynd 3 má sjá hvernig skrefunum var skipt upp á einfaldan hátt.



Mynd 3. Vinnuferli og nálgun á verkefnið

## 2. GREINING Á MARKAÐSUMHVERFI

Til þess að bera kennsl á hvar Hafnarfjörður stendur í huga hagsmunaaðila var nauðsynlegt að ráðast í greiningu á því umhverfi sem umlykur bæjarfélagið, bæði innra umhverfi og ytra umhverfi. Með markaðsgreiningu var lagður grunnur að leiðarljósi markaðsstarfs og í kjölfarið lagðar fram tillögur að aðgerðum fyrir Hafnarfjörð með heildstæðri markaðsgreiningu- og markaðsstefnu.

Innra og ytra umhverfi Hafnarfjarðar var skoðað þar sem farið var yfir styrkleika og veikleika, auk þeirra tækifæra og ógnana sem finna mátti og greina. Sú greining var að mestu fengin úr þeim fjölmörgu viðtölum sem framkvæmd voru við við hagsmunaaðila, auk fyrirliggjandi gagna og skýrslna. Einnig söfnuðust ítarlegar upplýsingar með rýnihópum, vinnustofum og könnunum sem framkvæmdar voru á meðal íbúa, fyrirtækja og aðila utan Hafnarfjarðar.

Framkvæmd rýnihópa var með þeim hætti að fundarstjóri leiddi umræðurnar með handriti og spurningum sem lagðar voru fyrir. Ritari skráði niður umræður og helstu ummæli og annað sem fram fór á fundunum, niðurstöður voru teknar saman og settar fram meðal annars í orðaský. Boðun í rýnihópanna var með hefðbundnum hætti þar sem auglýst var eftir þátttakendum og leitast var við að ná fjölbreyttum hópi þátttakenda sem endurspegladi þýði og ólíka markhópa.

Í ytri greiningu voru skoðuð ytri öfl í markaðsumhverfi Hafnarfjarðarbæjar sem ekki er hægt að hafa bein áhrif á heldur þarf bæjarfélagið að aðlaga markaðsstarf sitt að þeim öflum, breytingum og straumum sem eru að eiga sér stað. Í ytri greiningunni var notast við lauslega PESTEL greiningu þar sem þættir á borð við pólitík, efnahag, samfélag, umhverfi og lagalega þætti voru skoðaðir enda allt þættir sem að geta með einum eða öðrum hætti haft áhrif á Hafnarfjörð án þess að bæjarfélagið geti með beinum hætti haft stjórn á þeim.

Nágrannasveitarfélög voru skoðuð og lagt mat á hvað önnur bæjarfélög í nágrenni Hafnarfjarðar eru að gera til að höfða til sömu markhópa og Hafnarfjörður. Þetta var gert til þess að geta ályktað hvernig Hafnarfjörður gæti fangað athygli þeirra markhópa og skapað eftirspurn eða væntingar til þess að flytjast búferlum, flytja starfssemi, heimsækja og/eða eiga samstarf við aðila, fyrirtæki og stofnanir Hafnarfjarðar.

Gerð markaðsáætlunar er öllu jafna þriggja skrefa ferli. Í fyrsta skrefi fer fram greiningarvinna þar sem skoðað er til dæmis markaðsumhverfið, samkeppnisaðilar og markhópar. Í skrefi tvö er unnið með niðurstöður þeirrar greiningar og mótuð markaðsleg stefna þar sem ákveðið er með hvaða hætti megi ná til þeirra markhópa sem ákjósanlegt þykir að höfða til. Þriðja skrefið í þessu ferli er síðan markaðsfærslan sjálf þar sem aðgerðir eru innleiddar samkvæmt því markaðs- og aðgerðaplani sem lagt er upp með.

Með markhópagreiningu var leitast við að bera kennsl á og tilgreina þá markhópa sem Hafnarfjörður ætti að líta til, einkenni þeirra hópa skoðuð og ákvarðað með hvaða hætti best sé að höfða til þeirra með aðgerðum og markaðsskilaboðum. Það eru fjölmargir hópar og hagsmunaaðilar sem að líta þarf til þegar kemur að því að velja við hverja á að tala, hvað á að segja við þá, hvar, hvenær, hvers vegna og með hvaða hætti. Helstu hagsmunaaðilar sem talað var við í þessu skrefi

voru íbúar í Hafnarfirði, íbúar utan Hafnarfjarðar, starfsfólk fyrirtækja og stofnana innan og utan Hafnarfjarðar, fyrirtækjaeigendur innan og utan Hafnarfjarðar og gestir og ferðamenn sem að heimsækja Hafnarfjörð og Ísland.

Með markaðsgreiningu er lagður grunnur að markaðs- og aðgerðaáætlun fyrir Hafnarfjörð með ítarlegri skoðun og greiningu á vörumerkinu Hafnarfjörður og því markaðsumhverfi sem íbúar búa við og þjónustuaðilar á svæðinu starfa innan. Greind voru fyrirbyggjandi gögn og skýrslur, fundað með stjórn Markaðsstofu Hafnarfjarðar og verkefnið unnið í nánú samstarfi við framkvæmdastjóra markaðsstofunnar.

## 2.1 Innri greining

Í innra umhverfinu má finna áhrifaþætti sem bæjarfélagið þarf að huga að og getur með einum eða öðrum hætti haft áhrif á eða stjórnað. Til að draga fram helstu styrkleika og veikleika Hafnarfjarðar voru framkvæmd ítarleg djúpvíðtöl við hagsmunaaðila þar sem rætt var við íbúa, fyrirtækjaeigendur, starfsfólk fyrirtækja ásamt sérfræðingum og aðilum í stjórnsýslunni. Einnig voru myndaðir rýnihópar með sömu aðilum, vinnustofur haldnar, skýrslur greindar og fyrirbyggjandi gögn skoðuð.

Fyrsta skrefið í greiningu innra umhverfis er skoðun styrkleika og veikleika, tækifæra og ógnanna. Aðferðafræði SVÓT greiningar metur stöðu bæjarins út frá lykilatriðum í markaðsumhverfinu. Styrkleikar og veikleikar teljast til innri þátta bæjarfélagsins á meðan ógnanir og tækifæri liggja jafnan í ytra umhverfinu.

Innra umhverfið var skoðað með viðtölum við tæplega 30 einstaklinga. Hluti af úrtaki kom frá Markaðsstofu Hafnarfjarðar og annað frá skýrsluhöfundum. Viðtölin byggðust á fyrirfram skilgreindum umræðuramma og spurningalista. Rætt var við einstaklinga úr öllum hverfum bæjarfélagsins þar sem lögð var áhersla á jafna dreifingu kyns, aldurs og fjölskylduform til að fá sem breiðasta sýn á upplifun og viðhorf viðmælenda á þeim þáttum sem til skoðunar voru. Í tilfellum fyrirtækja var talað jafnt við starfsfólk og atvinnurekendur, sem og starfsfólk Hafnarfjarðarbæjar.

Í kjölfarið voru myndaðir rýnihópar til að skoða hvort niðurstöður viðtala væru staðfestar af þátttakendum rýnihópanna og til að fá fram ný sjónarmið sem skapast með framkvæmd rýnihópa, þar sem innlegg eins þátttakanda getur kveikt á skoðunum annarra þátttakanda sem sjálfsagt hefðu ekki að öðrum kosti komið upp á yfirborðið. Þátttaka í rýnihópum var með ágætum og fjórlegar umræður áttu sér stað þar sem margir áhugaverðir punktar og áherslur litu dagsins ljós.

Til að auka aðgang bæjarbúa að vinnuferlinu var ákveðið að halda opna vinnustofu fyrir bæjarbúa. Á opinni vinnustofu í Flensborgarskóla var íbúum gefinn kostur á að taka þátt í vinnunni og koma sínum hugmyndum og skoðunum á framfæri. Fundurinn var meðal annars auglýstur á samfélagsmiðlum, í bæjarblöðum og með plakötum í bænum. Mæting á vinnustofuna var heldur dræm en líflegar umræður áttu sér engu að síður stað og margt hagnýtt kom þar fram. Í stuttu máli

má segja að niðurstöður viðtala, rýnihópa og vinnustofu voru í miklu samræmi þannig að samhljómur var mikill um þá þætti sem voru til umræðu eða spurt var um.

Að lokum voru framkvæmdar fjórar netkannanir; íbúakönnun, fyrirtækjakönnun, viðhorfskönnun á meðal íbúa utan Hafnarfjarðar og könnun á meðal gesta og ferðamanna í Hafnarfirði þar sem spurningalistar voru lagðir fyrir á gististöðum í Hafnarfirði og ferðamenn teknir tali á götum Hafnarfjarðar. Spurningaramma sem notast var við í viðtölum, rýnihópum og könnunum má sjá í viðauka.

### 2.1.1 Viðtöl og rýnihópar

Framkvæmd voru viðtöl við á þriðja tug einstaklinga sem voru ýmist íbúar, eigendur og starfsfólk fyrirtækja eða starfsfólk innan stjórnarsýslu Hafnarfjarðar. Viðtölin voru tekin á heimili eða vinnustað viðkomandi en haft var að leiðarljósi að hafa umhverfið og aðstæður þægilegar og kunnuglegar fyrir viðmælendur.

Í kjölfarið á viðtölum voru haldnir þrjú rýnihópar þar sem átta til tíu einstaklingar tóku þátt hverju sinni. Rýnihópar voru með mismunandi hagsmunaaðilum og fóru þeir annarsvegar fram í húsakynnum Markaðsstofu Hafnarfjarðar og hinsvegar hjá Manhattan Marketing. Niðurstöður rýnihópanna voru í takt við það sem kom fram í viðtölum um það sem einkenndi Hafnarfjörð. Spurt var um margvíslega þætti sem snéru að búsetu, rekstri fyrirtækja í Hafnarfirði sem og að starfa í bænum, auk þess að fá upplýsingar um hvað það þýði að vera Hafnfirðingur, hvað einkenni Hafnarfjörð, hvað sé gott, hvað megi betur fara og svo framvegis. Spurningaramma fyrir viðtöl og rýnihópa má sjá í viðauka 11.1.1 til 11.3.2.

### Miðbærinn, höfnin og gömlu húsin

Greina mátti mikinn samhljóm meðal viðmælenda um hvað það væri sem einkenndi Hafnarfjörð og flestir nefndu þá bæjarmynd sem gömlu húsin og miðbærinn skapar ásamt höfninni, sjónum og hrauninu. Það sem aðgreinir Hafnarfjörð frá öðrum nágretta bæjarfélögum er þessi smábæjarstemning sem er í landslaginu og skipulaginu, höfnin, gömlu húsin í miðbænum, ásamt menningunni og samfélagsgerð íbúa. Þetta er það sem Hafnarfjörður stendur fyrir að mati flestra, eða nokkurskonar bær í borginni eins og einn aðili nefndi og margir tóku undir. Þá kom fram að saga bæjarins er mikilvæg og Hafnarfjörður er með frábæra og fjölbreytta flóru fólks. Viðmælendur voru flestir þeirrar skoðunar að miðbærinn hafi tekið stakkaskiptum og lifnað við og því var meðal annars þakkað nýjum og góðum fyrirækjum, ásamt vexti í menningar-, lista-, og hönnunarlífi bæjarins og tilkomu Bæjarbíós.

Að mati margra er miðbæjarkjarninn einn helsti styrkleikinn í Hafnarfirði og eru Hafnfirðingar öfundaðir af nágrennasveitarfélögum vegna hans.

Mörgum finnst gömlu húsin í miðbænum standa upp úr og sagan sem þau segja og hafa að geyma. Gömlu húsin í gamla bænum ber oft á góma og þessi bárujárnshús séu meðal annars það sem geri miðbæinn einstakan. Fólki finnst einnig frábært að fólk sé að gera upp gömul hús, það geri bæinn aðlaðandi og sýni að eitthvað sé að gerast.

Flestir minntust líka á að Hafnarfjörður sé hafnarbær og myndu margir vilja sjá það meira lagt upp úr því, og sumum finnst bærinn hafa færst svolítið frá því. Einn viðmælandi stakk upp á því að setja mætti eitthvað á hringtorgin sem minni á það að þetta sé hafnarbær. Það sem flestir myndu sýna öðrum til að kynna Hafnarfjörð væri að sýna einhvern hluta af miðbænum, höfnin og gömlu húsin koma þar sterkt fram.

Einnig kom fram að viðmælendur voru ánægðir með kaffihúsin í miðbænum og þykja þau mjög flott. Almennt má segja að það hafi komið skýrt fram að það sé jákvæð þróun í miðbænum, aukning og fjölgun veitinga- og kaffihúsa og að Hafnarborg sé komin á kortið. Bókasafnið sé frábært og með mestu útlán á landinu, þá sé byggðasafnið einnig vinsælt.

Viðmælendur höfðu á orði að Hafnarfjörður sé með fallett bæjarstæði, með sterkan miðbæ og mikil tækifæri séu í miðbæ Hafnarfjarðar en það þurfi að skilgreina líka hvar miðbærinn sé. Margir nefndu einnig að það sé sérstakt að í bænum sé öflug smábátaútgærð og fólk utan af landi heillaðist af höfninni í miðbænum.

Verslunarhúsnæðið Fjörður var oft nefnt í neikvæðri merkingu og lýsingarorð eins og hræðilegur og ljót bygging voru nefnd. Margir voru ekki ánægðir með nýjustu húsin í miðbænum og höfðu á orði að rífa ætti fremstu húsin í miðbænum, og var Fjörður þar með talinn ásamt húsunum þar í kring. Þessi hús væru að eyðileggja notkunina á Thorsplaninu, og einhverjir myndu vilja taka þetta allt í burtu og fjarlægja. Það myndi gjörbreyta ásýnd miðbæjarins og fá í framhaldinu framhlið út á Thorsplanið. Fleiri tóku undir þetta og sögðu að Thorsplanið væri ekki nýtt nógu vel, fyrirtækin sem væru fyrir framan og snúa að höfninni ættu að vera með útgang þar sem myndi nýtast betur. Ummæli sem að komu fram voru á borð við að Fjörður og húsin þar í kring væru í raun bara hönnunarslys fyrir bæjarmyndina ásamt Norðurbakkanum. Þá var nefnt að ýmsir hlutir væru í niðurníðslu eins og til dæmis Íþróttahúsið við Strandgötu og að það mætti vera meira líf í miðbænum.

## **Einstök náttúra**

Náttúran skipar stóran sess í því að búa í Hafnarfirði að mati viðmælenda. Þátttakendur voru sammála um að náttúran væri órjúfanlegur þáttur í umhverfi og landslagi Hafnarfjarðar með hraunið og sjóinn sem helstu einkenni Hafnarfjörður ætti ótrúlegt landssvæði og sem dæmi allt í kringum Hvaleyrarvatnið og Helgafellið. Það væri líka mjög mikilvægt að fórna ekki grænum svæðum þar sem náttúran væri mjög mikilvæg ímynd Hafnarfjarðar og tengsl íbúa við hana. Fram kom að samspil íbúa og náttúru væri mikilvægur hluti af hafnarsku samfélagsi, hvort sem væri í menningu og sögu, eða iðkun líkamsræktar og/eða tómstunda. Í Hafnarfirði hafi útivist aukist gríðarlega og hún þurfi í raun ekki kostnaðarsama aðstöðu því í bænum sé frábær aðstaða í náttúrunni. Flestum fannst allt vera til fyrirmyndar í náttúrunni og til að mynda flestir göngustígar í lagi en gat samt verið mismunandi eftir hverfum.

Náttúran er einstök í Hafnarfirði að mati flestra viðmælenda og liggur mikil sérstaða í henni. Það kom sterkt fram í viðtölum sem tekin voru og voru ýmsir staðir nefndir í því sambandi eins og til dæmis Ástjörn, Hellisgerði og golfvöllurinn. Það sem var þó oftast nefnt var upplandið upp



Í Kaldársel en þar sé stórfengleg náttúra sem laði marga að. Þá kom hraunið sterkt fram sem aðgreiningarþáttur bæjarins og sérstaða en einnig vötnin í bæjarlandinu, Ástjörn sé í bænum og stutt sé í Hvaleyrarvatn.

Aðrir staðir sem nefndir voru var til að mynda lækurinn sem mörgum er mjög kær ásamt gróðrinum í kring og svo var svæðið fyrir neðan Setbergið nefnt sem frábær staður. Sumir töldu að náttúran væri um margt vannýtt og ekki kynnt nógu vel, hvernig hægt væri að upplifa hana og njóta í Hafnarfirði. Stutt sé í alla útivist, hægt sé að ganga á Hvaleyrarvatn og Helgafellið nánast í bakgarðinum og mikið um ósnortna náttúru sem sé mikið tækifæri. Þá var einnig nefnt að í Hafnarfirði sé sögufrægt vatnsból með mjög gott vatn.

### **Bæjarbragur og góð búsetuskilyrði**

Bæjarbragurinn er einstakur að mati flestra og var honum líkt við það sem gerist í minni sjávarplássum úti á landi. Einnig kom nokkuð skýrt fram að íbúar Hafnarfjarðar upplifa sig og bæjarbúa sem vinalega, stolta og að þeir standi saman þegar eitthvað bjátar á. Þátttakendur voru mjög jákvæðir í garð Hafnarfjarðar sem búsetustaðar og flestir sammála um að hvergi væri betra að búa en í Hafnarfirði. Samhljómur var um að Hafnarfjörður væri eitt besta bæjarfélag á höfuðborgarsvæðinu fyrir fjölskyldur og í raun ótrúlega gott bæjarfélag til að vera með börn. Sambærilegur bær væri vandfundinn á Íslandi og að hvergi væri betra að vera en nokkrir viðmælenda höfðu samanburð frá öðrum bæjarfélögum.

Það sem flestir nefndu sem helsta styrkleika Hafnarfjarðar er þessi bæjarbragur sem einkennir bæjarfélagið og stuttar vegalengdir á milli staða. Almennt töldu flestir Hafnarfjörð hafa þennan smábæjarsjarma þar sem hægt er að tala við ráðamenn án þess að fara í raðir og þess háttar. Litlir hlutir eins og að geta lagt bílnum sínum í bílastæðið sitt í miðbænum en ekki langt í burtu.

Í Hafnarfirði sé hægt að vera með fjölbreytta starfsemi, allt frá hefðbundnum fyrirtækjarekstri yfir listabúð eða einhvers konar listagallerí, jafnvel bara í bakgarðinum en það væri ekki hægt eða erfitt annarsstaðar. Hafnarfjörður á mikla möguleika en hefur ekki nýtt þá sérstaklega mikið að mati viðmælenda, bærinn sé frábrugðinn öðrum að því leyti að hann sé sannkallaður bær og búi yfir fegurð sem aðrir nágrannabæir hafi ekki. Að mati eins viðmælenda liggur mikil sérstaða í að hafa klaustrið staðsett í Hafnarfirði sem sé það eina stóra á Íslandi og gefi bænum ákveðinn sjarma.

Mjög margir nefndu að Hafnarfjörður væri fallegur og rótgróinn bær og að það kæmi einna helst upp í hugann á fólki þegar bæinn bæri á góma. Flestir voru þannig sammála um að Hafnarfjörður einkennist af nokkurs konar smábæjarlífi en samt með góða tengingu við borgina. Nálægðin væri af hinu góða, allt tiltölulega stutt í burtu, gott úrval af þjónustu, mörg íþróttafélög og þannig fyndist flestum þeir búa í smábæ. Að mati langflestra ríkir í Hafnarfirði fjölskyldustemning og að Hafnfirðingum finnst gott að búa í bænum.

### **Úthverfin**

Það var sérstaklega tekið fram af viðmælendum að það væri gott samfélag í Hafnarfirði, en sumir höfðu á orði að það sé öðruvísi samfélag í úthverfunum, í nýju húsunum og að það tæki samfélagið

svolítið úr bænum ef hægt væri að segja það. Þannig væru úthverfin, og þá sérstaklega Vellir svolítið út undan í Hafnarfirði. Fleiri tóku undir þetta og nefndu að Hafnarfjörður hefði ekki alveg komist að til íbúanna á Völlunum, eru einhvern veginn svolítið út úr, bæði markaðslega og samfélagslega.

Sem úrræði við þessu var nefnt að markaðsstofan og Hafnarfjörður þyrftu að koma betur inn í að efla það. Það væri mikil samheldni í gangi, en sumum fannst að það þyrfti að minnka aðskilnaðinn á Völlunum. Þetta hafi haft þær afleiðingar að margir sem hafi keypt á Völlunum ætli ekki að vera þar áfram vegna þess að þeir sem þar búa finnast þeir stundum ekki búa í Hafnarfirði. Sérfræðingur sem rætt var við innan Hafnarfjarðar hélt því hinsvegar fram að Hafnarfjörður væri ein heild.

### **Vinalegt fólk og samheldni**

Íbúar eru mjög áhugasamir um að taka þátt í ýmsum verkefnum sem er gríðarlegt jákvætt og það sé einfaldlega mjög gott að búa í bænum. Fólk er fljótt að aðlagast bæjarlífinu og auðvelt að falla inn í hérna í Hafnarfirði sem aðfluttur íbúi, auðvelt sé að finna áhugamál eða félagsskap sem dæmi. Einn viðmælandi hafði á orði að eiginkonan sem er aðflutt sé orðin meiri Hafnfirðingur en hann sjálfur vegna þess hve vel sé tekið á móti nýjum íbúum.

Minnst var á að í Hafnarfirði sé mikil fjölbreytni í fólki og það sé í lagi að vera maður sjálfur. Íbúar eru mjög vinalegir að mati langflestra þó að það þurfi stundum að brjóta ísinn. Þá séu íbúar samheldnir þegar eitthvað bjátar á og þeim sé umhugað um náungann.

Flestir voru sammála um að Hafnfirðingum finnst það vera gæðastimpill að hafa fæðst á Sólvangi og þeir eru stoltir af því að vera Hafnfirðingar. Stoltið kemur meðal annars fram að ekki má kalla sig Gaflara jafnvel þó að einhver hafi búið hér í 10 ár en innfæddir Hafnfirðingar taka manni hins vegar opnum örmum. Fram kom að í Hafnarfirði sé skemmtilegt fólk og ættartengsl séu svolítið einkennandi og sterkar fjölskyldur. Fólk er léttleikandi, skemmtilegt og glatt og það mætti gera meira úr brandarabænum Hafnarfirði að mati eins viðmælenda en einnig finnst viðkomandi íbúar í Hafnarfirði vera gott fólk sem ekki tæki sig of alvarlega en þó fannst viðkomandi Hafnfirðingar geta verið sérstakir. Einn tók fram að Hafnfirðingar væru stoltir en þeir hafi mýkst í viðhorfi gagnvart aðfluttum.

Fram kom að Hafnarfjörður hafi breyst mikið á undanförunum árum, margir hafa flutt til bæjarins, hann stækkað og að íbúar séu hættir þekkja hvern annan eins og þeir gerðu fyrir nokkrum árum en það sé ekki óþeðlilegt þegar að bæjarfélag sé að stækka og Hafnarfjörður ekkert einsdæmi með svona upplifun.

### **Hagkvæmt að búa**

Það var mat sumra að með því að búa í Hafnarfirði sé fólk í raun að fá meira fyrir peninginn og fasteignaverð aðalástæðan. Önnur sveitarfélög eins og Kópavogur séu of dýr og hægt sé að finna fasteign í Hafnarfirði á hagkvæmara verði en gengur og gerist í nágretta bæjarfélögum og hagstætt verð væri því oft ástæða þess að fólk hafi flutt til Hafnarfjarðar. Einnig var minnst á að ástæða þess að bærinn hefði orðið fyrir valinu væri vegna þess að viðkomandi hafi verið að sameina tvær fjölskyldur og/eða að fólk hafi verið að minnka við sig í húsnæði. Hafnarfjörður varð líka fyrir valinu

af því að hann sé fallegur og aðlaðandi bær þar sem það þurfi ekkert að fara úr bænum til þess að sækja þjónustu því hún sé nær öll til staðar. Fram kom að aðilar eru almennt ánægðir með félagsþjónustuna í bænum og samburður við önnur sveitarfélög til staðar þegar þessi mál voru til umræðu.

Þá var mikill samhljómur um þá þætti sem greinir Hafnarfjörð frá öðrum nágretta bæjarfélögum. Það sem aðgreinir Hafnarfjörð frá öðrum er þessi smábæjarstemning sem er í landslaginu og skipulaginu, höfnin, gömlu húsin í miðbænum, ásamt menningunni og samfélagsgerð íbúa. Þetta væri það sem Hafnarfjörður stæði fyrir, nokkurs konar bær í borginni eins og einn aðili nefndi og margir tóku undir. Þá var minnst á sögu bæjarins sem mikilvægan hluta og að Hafnarfjörður væri með frábæra og fjölbreytta flóru af fólki. Það kom einnig fram í máli margra þátttakenda að Hafnarfjörður væri fjölskylduvænn bær og ætti að stefna að því að vera fremstur á því sviði. Einn benti þó á að sennilega þyrfti að efla erlenda fjölmenningsfélög.

### **Starfsumhverfi**

Viðmælendur sögðu að það væri gott að starfa í Hafnarfirði og nefndu ástæður eins og góð stærð á sveitarfélaginu og hægt væri að koma hlutum í gegn, það sé ekki erfitt þannig að þú gangir á vegg. Stærðin er því góð að mati flestra og flestum finnst vera metnaður í málum tengdum fötluðum og öldruðum. Það var því almennt mat að gott sé að starfa í Hafnarfirði og að fólkið sé mjög gott.

Fram kom að ýmsa ferla þyrfti að laga hjá bænum og tölvukerfið væri sem dæmi orðið gamalt að mati einhverra og þá mætti gera betur í mannauðsmálum hjá bænum. Það væri jafnframt mjög mikilvægt að Hafnarfjörður yrði ekki eftirbátur annarra sveitarfélaga og því væri brýnt að halda í gott starfsfólk og laða til sín líka. Í þessu sambandi væri hægt að horfa á hvað önnur bæjarfélög væru að gera í þessum málum svo að bærinn verði samkeppnishæfur um hæft og gott starfsfólk.

### **Fjölskylduvænn íþrótt-, lista- og menningarbær**

Það kom fram í máli margra að Hafnarfjörður væri fjölskylduvænn bær og ætti að stefna að því að vera fremstur á því sviði þegar kemur að fjölskylduvænum þáttum. Einnig var bent á að í Hafnarfirði sé mikið af ungu fjölskyldufólki og virðist bærinn vera á mjög góðri vegferð í að laða ungt fjölskyldufólk til sín. Fram kom að tómstundastarf þykir öllu jafna gott í bænum og almennt þótti flestum Hafnarfjörður vera fjölskylduvænn bær. Hafnarfjörður skilgreinir sig sem heilsueflandi bæjarfélag og kom fram að hreyfing og íþróttir skapa stóran sess í bæjarlífinu. Rígurinn á milli stærstu íþróttafélaga bæjarins, FH og Hauka, sé af hinu góða að mati flestra þó margir hafi minnst á að hann hafi minnkað og dregið úr honum á undanförunum árum.

Viðmælendur telja Hafnarfjörð vera fjölskylduvænan bæ og margir hafa heyrt það að fólk sé ánægt með það og mikið um að vera. Skólarnir koma vel út að mati margra, þó auðvitað beri alltaf á einhverri óánægju, þó að vanti leikskóla þá séu þeir í öllum hverfum. Þetta væri því fjölskylduvænn bær að mati langflestra, leikskólinn og grunnskólinn séu að sinna sínu starfi vel og það sé gott að vera með fjölskyldu í bæjarfélaginu.

Mörg ný hverfi hafa byggst upp í bænum og þau eru skemmtileg að mati margra, þau væru með góða göngustíga sem hlykkjast skemmtilega um hraunið og eru mokaðir vel núna og það er framför og orðið bragabót á því að mati nokkurra. Margir nefndu Frístundabíllinn sem gott dæmi um lausn á ýmsum vandamálum fyrir fjölskyldufólk og hann væri mikið notaður. Að mati sérfræðings þá gengur vel að manna leikskóla og grunnskóla og fólk vilji vinna í Hafnarfirði og ekki endilega í Reykjavík, það sé því gott fyrir barnafólk að flytja til Hafnarfjarðar.

Stutt er í frábær útivistarsvæði og mikið íþrótt- og tómstundastarf væri í boði fyrir börnin. Hafnarfjörður er íþróttabær, þó að það séu til fleiri slíkir, þá er mikið gert úr þessu hér í Hafnarfirði og það er gríðarlega öflugt íþróttalíf, Hafnarfjörður er handboltabærinn. Flestir voru sammála um að uppbygging íþróttamannvirkja hafi verið gríðarlega góð og hafi verið að skila fullt af landsliðsfólki og góðu íþróttafólki.

Þá er það mat viðmælenda að Hafnarfjörður sé líka heilsueflandi bær og í því samhengi er hægt að benda á heilsustarfið með eldri borgara. Bent var á að mörg íþróttafélög séu starfandi í Hafnarfirði og bærinn hafi verið að styrkja þau vel. Búið sé að gera samning við hvert einasta félag í Hafnarfirði. Minni félög eins og siglingaklúbburinn Þytur og sundfélagið séu mjög öflug og þá sé Tónlistarskólinn einnig mjög góður.

Þá kom fram hjá viðmælendum að það megi heldur ekki gleyma því að í Hafnarfirði sé mikið af listafólki ásamt góðu íþróttafólki og það sé og hafi lengi verið sterk tónlistarsena í Hafnarfirði. Bæjarbíó hefur algjörlega breytt tónlistar- og menningarlífi Hafnarfjarðar og sé að stimpla sig inn sem menningarhús með skýrri aðgreiningu frá Hörpu að mati flestra og ítreka að í Hafnarfirði sé öflugt menningarlíf.

Þá voru flestir nokkuð sammála því að Hafnarfjörður væri núna þekktur fyrir menningu, listir og hönnun og að Hafnarfjörður ætti að stefna að frekari uppbyggingu á þessu sviði til að laða að gesti og skilja þannig eftir minningar með jákvæðri og skemmtilegri upplifun. Nokkrir nefndu að mögulega vantaði gallerí og einhvers konar afþreyingu fyrir ferðamenn.

Leikvellir og slík aðstaða er mjög góð í Hafnarfirði að flestra mati, hægt sé að senda barnið sitt út að leika og ekki þurfi að hafa áhyggjur af því og eru það mikil forréttindi að geta það í öruggum bæ.

Það sjónarmið kom fram að Hafnarfjörður væri hönnunarbær, og að það væri gott að vera hönnuður í bænum. Einnig var minnst á að Flensborgarskólinn skipti máli fyrir bæinn og ímyndina og hann sé í miklum metum sem skiptir líka máli. Einn sagði að hann myndi klárlega mæla með að flytja í bæinn og myndi leggja áherslu á hversu barnvænt samfélag Hafnarfjörður sé, fjölskylduvænt og nálægðin við náttúruna. Einungis þurfi að fara stuttar vegalengdir í margar náttúruperlur eða og þá sé hægt að vera á ýmsum stöðum þar sem ekki sést í nokkurn mann eða bíl.

## Óljós ímynd

Spurt var út í hver ímynd Hafnarfjarðar væri að mati aðila og fyrir hvað bærinn stæði í þeirra huga. Áhugaverðar umræður sköpuðust enda voru aðilar ekki á einu máli hver ímynd Hafnarfjarðar væri.

Til umræðu kom hvort að álfar eða víkingar einkenndu Hafnarfjörð en ekki voru þátttakendur sammála um það og allir í raun sammála um að Hafnarfjörður væri hvorki álfa- né víkingabær. Þetta væri eitthvað sem væri þó skemmtilegt að hafa og undirstrikaði fjölbreytt mannlíf og skemmtilega menningu í bænum, eitthvað sem mætti vinna með en ekki sem aðalatriði eða sem skilgreiningu á bæjarfélaginu.

Þegar rætt var um ímynd bæjarins og hvað hann væri eða stæði fyrir voru skiptar skoðanir á því. Fram kom hjá mörgum að víkingaímynd og álfayfirbragð væri ekkert að gera fyrir Hafnarfjörð og fullyrt að það væri alls ekki það sem einkenndi bæinn. Hafnarfjörð vanti hins vegar sterka ímynd og þurfi nauðsynlega að minna á sig sem fallegan og hlýlegan bæ með fjölbreytni í boði. Liður í því væri að losna til dæmis við skiltin við Reykjanesbrautina um víkingana og álfana sem eru ljót að mati margra. Margir voru þeirrar skoðunar að bærinn hafi of óljósa ímynd og of mikið af nöfnum á sér eins og til dæmis álfabærinn, víkingabærinn, bærinn í hrauninu, draugabærinn, ástarbærinn og svo framvegis en það sé ekki Hafnarfjörður.

Flestir væru þó alltaf til í að halda víkingahátíð en settu jafnframt spurningamerki við hvort að það hafi einhvern tíma verið víkingar í bænum. Fleiri þættir voru nefndir eins og Hafnarfjarðarbrandarar og gaflarar væru eitthvað sem einkenni bæinn þannig að það eru ýmsir þættir sem komu upp í huga fólks. Aðrir sögðu að Hafnarfjörður væri bærinn í hrauninu, að það sé sterkasta ímyndin ásamt höfninni og þeirri sögu sem snýr að höfninni. Þá sé því of lítið haldið á lofti hvað bærinn sé núna sterkur iðnaðarbær og í raun mjög lítil útgerð í dag.

Þó er rétt að taka fram að aðrir voru ánægðir með þessa hluti og tóku það fram sérstaklega. Einn viðmælandi nefndi að álfar væru eitthvað sem hann hugsaði um og að Hafnarfjörður sé álfabærinn og setti í samhengi við Hellisgerði. Viðkomandi sagði jafnframt að það væri algjörlega galið ef að bærinn myndi ekki nýta sér þessa álfatengingu til þess að laða að sér fleiri ferðamenn og gesti. Það þyrfti þó að vanda til verka og vera mun skipulagðara og skýrara hvað ætti að gera í þeim efnum.

Þá kom einnig fram að víkinga dæmið væri eitthvað sem birtist bara og að það væri svo sem ekkert að því og kannski bara ágætt að hafa það með til að auka áhuga fólks og flóruna. Þá var oft minnst á að Hafnarfjörður væri mikill íþróttabær og sterk og löng hefð fyrir íþróttum í bænum eins og komið hefur áður fram.

Einhverjum finnst vanta að halda áfram með hluti og að fylgja þeim betur eftir sem ber vott um að það vanti stefnu í þessum málum er varðar ímynd og kynningu á henni. Sem dæmi var minnst á víkingaímyndina, það væri í raun engin verslun og ekkert kennileiti sem bæri vitni um það annað en veitingastaður og hótél og ekki heldur með brandarana, það hafi ekki verið tekið lengra og áfram.

Þegar fullyrðingunni um að Hafnarfjörður væri bæði álfabær og víkingabær og ætti að leggja höfuðáherslu á þetta tvennt þegar kynna ætti bæinn til búsetu og/eða til að laða að erlenda ferðamenn var varpað fram í rýnihópum komu mismunandi skoðanir í ljós. Einhver nefndi að það vantaði alveg að fylgja þessu eftir og byggja upp alvöru víkingabæ og álfabæ. Annar sagði það alls ekki vera enda væri þetta hafnarbær, menningarbær, atvinnubær, íþróttabær. Það kom jafnframt fram að fólk sem heimsækir bæinn verður yfirleitt fyrir vonbrigðum þegar það býst við einhverju stórkostlegu en svo væri þetta bara eitt hús sem er í víkingastíl. Aðrir höfðu á orði að það væri allt í lagi með öðru, en ekki sem grunnur allra kynningarmála og ímyndarsköpunar. Það væri í góðu lagi að vera álfabær og tengdist bara hverju hver og einn trúir og að álfahátíðin væri skemmtileg. Það var þó almennt samhljómur um að til þess að laða að fólk í bæinn ætti að leggja áherslu á heilbrigðan, flottan lífstíll og börnin væru frjáls og sjálfbær að mestu. Einn nefndi að Hafnarfjörður væri bærinn við höfnina og það væri það sem hann stæði fyrir ásamt sögunni.

Ekki var greinanlegur munur á viðhorfi þeirra hópa sem voru spurðir, það er að segja á milli íbúa, eigenda fyrirtækja, sérfræðinga eða starfsfólki í stjórnsýslunni.

### **Fjölbreytt verslun og þjónusta**

Að mati flestra er gott og fjölbreytt þjónustuframboð í Hafnarfirði og fátt sem þarf að sækja utan bæjarfélagsins. Í bænum sé að finna fjölda sérverslana með ýmsa sérvöru en fram kom að það vantaði kannski helst verslun með barnaföt, herraföt og verslun með snyrtivörur og raftæki. Flestir voru sammála að þetta þrennt væri það sem einna helst vantaði og bentu á að Hafnfirðingar þyrftu stundum að versla raftæki annars staðar sem og húsgögn utan Hafnarfjarðar. Nálægðin við Reykjavík var að mati flestra kostur, þangað sé stutt að fara ef eitthvað vanti en þátttakendur voru einnig sammála um að tilfinningin væri sú að Reykvíkingum þætti hins vegar langt að keyra til Hafnarfjarðar.

Fram kom að það sé sterk hefð fyrir verslun í Hafnarfirði og mikið af gamalgrónum verslunum og fyrirtækjum og einnig kom fram að það sé almennt talið eðlilegt að versla í heimabyggð fyrir Hafnfirðinga. Aðgengi að þjónustu sé gott og ennþá þessi bæjarstemning sem bærinn hefur sem betur fer ekki glatað. Fyrirtækin voru flest lítil eða meðalstór og fram kom að Hafnarfjörð vantaði ekki mikið þegar kæmi að þjónustu eða vöruframboði.

Haft var á orði að það sé orðið mun meira úrval af veitingastöðum frá því sem áður var. Verslun í heimabyggð hafi aukist mikið meðal annars vegna þess að það sé meira úrval af veitinga- og kaffihúsum, sérverslunum og öðrum fyrirtækjum. Einnig kom fram sumum fannst mjög gott að Hafnarfjörður sé ekki að drukkna í ferðamönnum þó að það sé margt jákvætt við ferðaþjónustu. Öðrum finnst bærinn standa fyrir lítil fyrirtæki sem hafa metnað í að veita góða þjónustu.

Þegar talið barst að opinberri þjónustu kom fram að bærinn sé að veita mjög góða félagsþjónustu og að það mætti tala meira um það og það sem vel sé gert, það sé verið að gera marga góða hluti og meira en aðrir á höfuðborgarsvæðinu. Einn íbúi sagðist hafa góða reynslu af þjónustu í Hafnarfirði,

sem dæmi um það væri hvað félagsþjónustan væri góð í Hafnarfirði, mun betri en í öðrum sveitarfélögum sem viðkomandi hafði reynslu af.

Ýmislegt var nefnt um Hafnfirðinga og sem dæmi að Hafnfirðingar væru oft Hafnfirðingum verstir og að þeir væru oft of gjarnir að fara annað að versla og ekki að nýta sér það góða framboð sem væri í bænum af verslunum og slíku. Ekki voru allir á sama máli og margir nefndu að þeir sóttu mestalla þjónustu í bænum og reyndu sérstaklega að versla í bænum það sem hægt væri, matvöru og fleira.

Ýmis tækifæri voru nefnd og meðal annars talin liggja tækifæri í að kynna bæinn meira og betur, fá heimamenn til að sækja meira fyrirtækin í bænum sem séu góð og voru ýmis fyrirtæki nefnd. Þá kom nokkuð oft fram að Hafnarfjörður væri staður sem væri í örum vexti og mörg tækifæri að skapast á grundvelli þess.

Annað sem var nefnt sem tækifæri var að ef Hafnarfjörður myndi sameinast um námskeið fyrir þá sem starfa í verslun og þjónustu gæti það verið ákveðin sérstaða. Hafnarfjörður gæti þannig nýtt sér þetta „trend“ að versla frekar við litlu fyrirtækin. Það væri vel hægt að skapa sérstöðu þannig og auglýsa allar þessar litlu búðir sem séu í Hafnarfirði. Þá var minnst á að ákveðin stefna eða samband sé komið varðandi veitingastaði og Bæjarbíó og ætti að efla hana enn meira. Finna ætti leiðir hvernig hægt væri að samnýta þetta meira, halda áfram að styrkja þetta samband og þessi fyrirtæki í leiðinni og jafnvel fá fleiri að borðinu.

### **Hægt að laða að fleiri góð fyrirtæki, íbúa og gesti**

Margir töluðu um að tækifæri væru til að laða að fleiri íbúa, fyrirtæki og gesti. Það var þó mat nokkurra að nauðsynlegt væri að skapa fjölbreyttari atvinnutækifæri og byggja meira á mannauðnum sem byggir í Hafnarfirði og leggja áherslu á að þeir starfi í Hafnarfirði og þurfi ekki að fara þaðan. Leggja ætti mikla áherslu á fjölskylduvænt samfélag í Hafnarfirði og að bærinn ætti að nýta betur þá styrkleika sem hann hafi. Ekki væri hægt að auglýsa bara bæinn sem víkingabæ, heldur að þetta sé fjölbreytt samfélag. Í þessu samhengi var nefnt sem dæmi sjávarútvegurinn sem byggði bæinn upp og að byggja ætti meira á grunninum.

Allir voru á því að samkeppnin væri af hinu góða, hún efli þjónustu og dragi að bæði fólk og fyrirtæki. Þátttakendum var tíðrætt um að þeim þætti ekki viðeigandi eða hentugt að hafa til að mynda skrifstofur á vegum stjórnmalaflokka í Strandgötunni. Það væri ekki staðsetning fyrir svoleiðis starfsemi og hún ætti betur heima annars staðar, þetta væri frábær staðsetning og að svona starfsemi ætti ekki að vera á besta stað í bænum. Strandgatan ætti frekar að bjóða upp á verslun og þjónustu í anda sérvöruslana. Samhljómur var um að aðeins vanti upp á að hafa þetta betra og að það þyrfti og mætti draga fleiri fyrirtæki að. Þá var nefnt að mögulega mætti þetta þjónustuna í miðbænum, langt sé að fara á Reykjavíkurveg eins og í til að mynda Vínbúðina eftir að hún flutti sig úr Firði.

Ein hugmynd sem kom fram var að það mætti skoða að koma upp mathöll í Firði enda voru mjög skiptar skoðanir um Fjörð sem slíkan. Gott starf hafi verið unnið þar en of mikil velta á fyrirtækjum og það vanti svolítið upp á framboð og festu. Mathöll gæti verið áhugaverður kostur enda slíkar

mathallir að spretta upp víða í Reykjavík með góðum árangri og njóta vinsælda. Þá voru einhverjir á því að Hafnarfjörð vantaði fleiri vinnustaði og mætti leggja áherslu á meiri breidd og fjölbreytileika fyrirtækja. Hönnunarfyrirtæki voru helst nefnd til sögunnar sem ákjósanleg gerð af fyrirtækjum þar sem lögð væri áhersla á að byggja upp kjarna í íslenskri hönnun, til dæmis í fatnaði, skartgripum og slíku.

Hafnarfjörður er öðruvísi bær og það er hægt að laða að fólk sem vill ekki vera innan um mikið af fólki að mati eins viðmælanda. Bærinn bjóði upp á rómantískan blæ með höfnina sem aðdráttarafl. Því var jafnframt haldið fram að margt fólk sé að leita að einhverju öðruvísi og það sé hægt að skapa ýmislegt í Hafnarfirði, þróa einhvers konar hverfisstemningu og að Hafnarfjörður sé á góðri leið með það að leiðarljósi. Mikilvægur þáttur í þeirri þróun séu kaffihúsin, en eftir að þau komu þá sé fólk farið að sækja þau í miklu mæli. Hönnunarbúðirnar séu einnig vel sóttar og þetta sé góð viðbót sem hafi komið á stuttum tíma.

Það var mat flestra að Bæjarbíó og uppbyggingin þar væri frábært framtak og að fólk væri mjög ánæggt með það, það væri að skapa mörg tækifæri og bærinn og fyrirtækin ættu að nýta sér það.

Einn viðmælandi hélt því fram að mikið af iðnaðarmönnum ættu heima Hafnarfirði, iðnaður væri einkennandi fyrir bæinn og við hæfi að hafa Tækniskólann í bænum og það gæti skapað ákveðin tækifæri. Bent var á að Hafnarfjörður væri með frábæra staðsetningu á höfuðborgarsvæðinu og í góðum tengslum við Suðurnesin sem hafi verið að stækka mjög mikið. Borgarlínan myndi ganga í Hafnarfjörð og Vellirnir væru jafnvel allt í einu orðnir miðsvæðis og þess vegna þyrfti ekki alltaf að skoða miðbæ Reykjavíkur. Sem dæmi í tengslum við þetta var nefnt að þegar kynning var á Fimm mínútna hverfinu var það kynnt af arkitektum sem hverfi miðsvæðis á Höfuðborgarsvæðinu.

Þegar kom að Hafnarfjarðarbæ og rekstri fyrirtækja kom fram að það væri ekkert að því að reka fyrirtæki í Hafnarfirði að mati flestra viðmælanda. Einn nefndi þó að það væri betra ef að bærinn væri með eigendum í rekstrinum án þess að útskýra það nánar. Flestir voru þó á því að það væri bara fínt að reka fyrirtæki Hafnarfirði og jafnvel að það skipti ekki máli hvar þú rækir fyrirtæki í raun, það væri hvorki betra eða verra í Hafnarfirði.

Hjá forsvarmönnum fyrirtækja var ekkert eitt sem stóð upp úr af hverju viðkomandi fyrirtæki væri staðsett í Hafnarfirði en ekki einhvers staðar annarsstaðar. Oftast var það fyrir tilviljun eða hentisemi eins og búseta viðkomandi og hentugt húsnæði á lægra verði.

Það má segja að sama hafi komið fram þegar spurt var að því hvernig væri að starfa í Hafnarfirði. Almennt væri það gott að mati viðmælanda enda mikill kostur að þurfa til dæmis ekki að ferðast langar leiðir til og frá vinnu. Annars töldu viðmælendur það ekki svo frábrugðið því starfa annarsstaðar.

Það kom fram að atvinnulóðir væru á mjög góðu verði fyrir fyrirtæki og að Hafnarfjörður innheimti lægri fasteignagjöld en aðrir. Hafnarfjörður væri því nokkuð hagkvæmur fyrir íbúa og fyrirtæki,



frístundastyrkur fyrir börn og eldri borgara og mikil þjónusta við eldri borgara gæti jafnframt skapað mikil tækifæri til að laða að nýja íbúa.

Hafnarfjörður var að mati nokkurra of langt í burtu til að sækja þjónustu þangað og mörgum fannst almennt langt í Hafnarfjörð. Einnig var minnst á einstaka hverfi og Vellirnir nefndir sem hverfi sem væri of langt í burtu að mati margra. Þá kom fram sú skoðun að einhverjir töldu verslunareigendur utan Hafnarfjarðar hafa þá skynjun að það sé ekki gott að vera með verslun í Hafnarfirði. Eins og það sé hrætt við að vera með verslanir eða stofnanir í Hafnarfirði. En flestir voru á því að það væri bæði kostur og galli að vera nálægt Reykjavík. Það sé hins vegar áskorun að fyrirtæki og stofnanir í Reykjavík litu ekki á Hafnarfjörð sem hluta af Höfuðborgarsvæðinu.

Þegar spurt var um vegalengd til Hafnarfjarðar af höfuðborgarsvæðinu í rýnihópum nefndu einhverjir að bærinn hafi orðið undir í því að sannfæra fólk að það væri ekki langt til Hafnarfjarðar og var tekið undir að nokkuð sé til í þessari fullyrðingu. Þátttakendur nefndu sem dæmi að það væri fullt af fyrirtækjum að fara í Síðumúla og Ármúla, en Hafnarfjörður hljóti að geta laðað fleiri fyrirtæki í bæinn.

### Ferðaþjónusta

Áhugaverð ummæli komu fram varðandi ferðamenn og ferðaþjónustu í Hafnarfirði. Fram kom að ferðamönnum finnst Hafnarfjörður vera æðislegur og að þeir ferðamenn sem heimsækja Hafnarfjörð séu þreyttir á að fara í miðbæ Reykjavíkur og vilji frekar vera í Hafnarfirði og sækja þjónustu sem Hafnarfjörður býður upp á. Almennt var talið að það séu tækifæri í ferðaþjónustu í Hafnarfirði en þó vanti hótél í miðbæinn. Þá var það nefnt að það séu margir ferðamenn sem nota Airbnb í Hafnarfirði og jafnframt að þeir vilji ekki þennan massatúrismi eins og í miðbæ Reykjavíkur.

Það kom einnig fram að það þurfi miklu betri merkingar fyrir ferðamenn en með betri skiltum væri hægt að vísa fólki á gönguleiðir eins og til dæmis álfaleið og margt fleira. Þá þyrfti að gera miklu betri hjólastíga, vanti betri tengingar á hjólastígum og vanti meiri hugsun í það fyrir ferðamenn. Þá var nefnt að mun betri markaðssetningu á Hafnarfirði sem áfangastað vanti og í þessu samhengi var nefnt sem dæmi að vefsvæðið *Visit Hafnarfjörður* sé illa uppfært og ekki með viðveru á samfélagsmiðlum.

Að auki komu fram ýmsar hugmyndir og skoðanir varðandi ferðaþjónustu eins og að skemmtiferðaskipin væru sett á háan stall en aðaltekjurnar væru bara hafnargjöld. Ferðamenn kæmu í land en færu svo bara beint upp í rútu og þeim keyrt út úr bænum án þess að skilja mikið eftir sig í bænum. Það var einnig nefnt að hægt væri að vera með jólaþorpið á hafnarbakkanaum fyrir hönnuði. Á veturna sé Hvaleyrarvatn ísilagt og dæmi nefnt um hvað hægt væri að gera miklu meira þar. Hugsanlega væri hægt að skapa einhvers konar jólastemningu þar, jólatré á vatninu og bjóða upp á heitt kakó og að það gæti verið spennandi.

Einnig voru nefnd ýmis dæmi í rýnihópum sem gætu laðað að fólk og fyrirtæki eins og Kvikmyndasafnið sem væri eitthvað sem myndi hugsanlega trekkja að. Þá kom fram að margir væru

að sjá tækifæri í að koma með safn og svoleiðis í Hafnarfjörð því að bærinn þætti mjög heillandi. Í þessu samhengi var nefnt að það sæist núna hverju væri hægt að áorka og hvað væri hægt að gera og Bæjarbíó nefnt því til stuðnings. Í því samhengi væri mögulega hægt að koma upp til dæmis tónlistarsafni.

Þá kom fram að það væri líka bara að ganga um bæinn eins og gamla bæinn og Austurgötuna. Eyða síðan kvöldinu á góðum veitingastað og fá sér gott að borða og drekka eftir góða útsýnisgöngu. Eins var minnst á að Hamarinn væri ákveðin táknmynd í Hafnarfirði en það mætti gera mun meira úr honum, þaðan sé flott útsýni og það mætti til dæmis færa vitann þangað og gera meira úr honum. Svipað mætti gera með fleiri staði og merkja með einhvers konar tákni sem er einkennandi fyrir Hafnarfjörð og gera nokkra myndastaði sem myndi mögulega varða einhvers konar leið um bæinn. Víðistaðatún var einnig nefnt sem skemmtilegur staður sem gera mætti meira úr.

Að mati eins viðmælanda fannst honum skemmtilegt að sjá veitingastaðina uppi á Hrauninu og hvernig þau staðsettu sig þar og það væri tækifæri til að fá snertingu við ferðamenn á leið til og frá Keflavíkurflugvelli til að kynna bæinn betur.

Skiptar skoðanir um ferðapjónustu komu fram meðal viðmælanda og í könnun meðal íbúa. Íbúar eru almennt á því að svokallaður massatúrismi væri slæmur og að ekki ætti að byggja upp einhverja gerviveröld til að þóknast erlendum ferðamönnum. Hins vegar fannst þátttakendum að ferðamenn væru velkomnir til að upplifa það sem Hafnarfjörður byði upp á nú þegar ef það væri eitthvað sem þeir hafa áhuga á og að færi með því sem væri gott fyrir íbúa Hafnarfjarðar og myndi bæta mannlíf og búsetuskilyrði.

### **Húsnæðismál**

Húsnæðismál bar á góma og nefndu sumir að það væri skortur á eða að minnsta kosti vantaði að einhverju leyti húsnæði fyrir minni fyrirtæki, það væru nægar lóðir fyrir stærri fyrirtæki í Helluhverfi en kannski vantar fleiri kosti eða úrræði fyrir minni fyrirtækin. Þá kom fram hjá sérfræðingi sem rætt var við að það væri stór ókostur að hluti af starfsemi Hafnarfjarðarbæjar væri á Norðurhelli en allt annað á Strandgötu.

Húsnæði við fyrstu kaup var nefnt að vantaði í Hafnarfjörð og að betri framtíðarstefnu vantaði varðandi hönnun á höfninni og því svæði. Það ætti og þyrfti að huga meira að því hvernig það svæði gæti þjónað íbúum og ferðamönnum. Þessi hafnarþjónusta væri alltaf að færast lengra burtu og þyrfti ekki að vera mjög nálægt.

Í máli eins kom fram að Vellirnir væru ekki að virka þegar um væri að ræða fyrirtæki sem krefjast þess að fólk komi við inn um dyrnar og hugsanlega myndi flutningur þýða að fyrirtæki færu hreinlega í eitthvað annað bæjarfélag eða loka bara. Einnig kom fram í máli eins viðmælanda að Vellirnir væru illa skipulagðir fyrir fyrirtæki. Það væri langt að fara þangað, en viðkomandi tók fram að sumum þætti mjög fínt að vera þar, færi eftir starfsemi viðkomandi hvort að Vellirnir hentuðu eða ekki.

Annað sem kom fram og minnst var á var að í Hafnarfjörð vanti hjúkrunarheimili, og bent á í þessu samhengi að margir Hafnfirðingar hafi þurft að fara annað til að fá inni á hjúkrunarheimilum.

### Lóðaframboð og tækifæri í nýsköpun

Flestir vildu sjá Hafnarfjörð leggja höfuðáherslu á að skapa umhverfi fyrir nýsköpun og ýta undir stofnun lítilla fyrirtækja til að auka fjölbreytni og stuðla enn frekar að því að íbúar versli í heimabyggð. En þá skipti máli hvert og hvernig deiliskipulag bæjarins væri og ekki ætti að einblína á aðeins íbúðarhúsnæði og í því sambandi bent á að höfnin þyrfti að geta boðið upp á pláss fyrir fyrirtæki en ekki bara íbúðarhúsnæði. Annar nefndi að mikilvægt væri að hafa möguleika á því að para saman ýmsa hópa og nefndi nokkurs konar Tinder í því samhengi og sem dæmi fyrir framleiðslufyrirtæki og hönnuði. Tilgangurinn væri að para saman þá aðila sem passa eða henta hvor öðrum með nýsköpun í huga sem dæmi.

Nokkur samhljómur var á meðal þátttakenda að Hafnarfjörður stæði best að vígi á Höfuðborgarsvæðinu þegar kæmi að framboði af atvinnulóðum en þó skipti máli hvaða og hvernig fyrirtæki væri um að ræða. Nægt lóðaframboð sé fyrir stóriðnað en ekki eins mikið fyrir léttari smáiðnað, verslun og þjónustu.

Bæjaryfirvöld verði að passa upp á deiliskipulagið því ef íbúðarsvæði verði sem dæmi stórt á höfninni þá verði húsin rifin sem nýta mætti undir fyrirtækjarekstur. Helstu tækifærin sem viðmælendur sáu fyrir Hafnarfjörð lágu í miðbænum, eflingu hans til að laða að sér enn fleiri góð minni fyrirtæki sem og innlenda og erlenda gesti til að njóta þess sem bærinn hafi upp á að bjóða. Þá kom fram að viðburðir eins og jólaþorpið, víkingahátíðin, hundasýningar, viðburðir tengdir álfum og sögu bæjarins væri allt eitthvað sem mætti vekja athygli á og reyna að nýta betur ásamt öðrum svipuðum viðburðum.

### Upplýsingagjöf og samskipti

Þegar talið barst að umræðu um samskipti og upplýsingagjöf voru skiptar skoðanir á því hvernig bærinn stæði sig í þeim málum. Margir minntust á að það vantaði meira samtal, bæði við fyrirtæki og íbúa um ýmis mál. Einn sagði það vera ógn við uppbyggingu ef að bærinn hafi ekki samráð við íbúa og fyrirtæki til að skapa framtíðarsýn. Bæjaryfirvöld verði þannig að hugsa vel um hag fyrirtækja með framtíðaruppbyggingu í huga. Það voru til að mynda blendnar tilfinningar gagnvart því hvernig staðið hafi verið að kynningu á Fimm mínútna hverfinu meðal fyrirtækja.

Eins kom fram að almennri upplýsingagjöf af hálfu bæjarins væri ábótavant og átti það við um bæði til fyrirtækja og íbúa og aðilum fannst vanta stefnu og að henni væri síðan fylgt eftir. Einhverjir minntust einnig á að samskipti við einstaka starfsfólk bæjarins væru ekki góð eða það sem myndi kallast eðlileg samskipti manna á milli og að bæta mætti mannleg samskipti. Þetta ætti almennt ekki við en því miður væru einstaka aðilar í stjórnsýslunni sem að mættu taka sig verulegu taki í mannlegum samskiptum.

Upplýsingagjöf var sumum hagleikin og töldu að betur mætti gera í þeim efnun. Þannig vantaði alveg vettvang svo að hægt væri að fá upplýsingar um hvaða viðburði sé hægt að sækja sem dæmi.

Það væri í raun ekkert hægt að setja út á þjónustu bæjarins, en upplýsingagjöf almennt mætti vera miklu betri og jafnframt að það vantaði miklu betri miðlun til íbúa og fyrirtækja. Einhvers konar upplýsingabanka þyrfti að koma á fót um það sem væri að gerast í Hafnarfirði. Nefnt var að oft liti þannig út að upplýsingum væri bara dreift innanhúss og allir ættu að lesa þar en staðreyndin er sú að það þurfi að ýta upplýsingum meira að íbúum um það sem sé í gangi.

Einn viðmælandi nefndi einnig áhugaverða hugmynd um notkun upplýsingatækni til að koma á framfæri ábendingum beint til bæjarins án milliliða. Auðvelt væri að taka mynd í gönguferð um eitthvað sem auðvelt væri að laga og senda þannig á réttan stað ýmsar ábendingar með hjálp þjónustuforrits. Einnig þyrfti auka fræðslu með skiltum og þá varanlegum, en ýmislegt hefði breyst til betri vegar með ratleiknum sem haldinn væri árlega af Fjarðarfréttum.

### **Pólitíkin**

Það sem bar oft á góma voru stjórn málin í Hafnarfirði og einhverjir höfðu á orði að pólitíkin væri oft erfið og í raun ákveðinn dragbítur. Það var nefnt að í hvert skipti sem ágreiningur kæmi upp í pólitíkinni hefði það áhrif á ýmis störf starfsmanna innan bæjarins. Of oft væri verið að reyna að grafa upp hluti og dreifa, en bent var á að starfsmenn væru ekki opinberar persónur og það ætti að forðast að blanda ekki starfsfólki í svona pólitísk þrætumál.

Þó að stjórn málin væru oft hálf barnaleg og leiðinleg væri engu að síður auðvitað mjög gott fólk að vinna fyrir bæinn á þessum vettvangi. Pólitíkin gæti hins vegar reynst fráhindrandi fyrir fólk og fyrirtæki. Einhverjir héldu því fram að pólitíkin væri leiðinleg og hún væri að skemma fyrir og sumum blöskraði oft pólitíkin og umræðan í Hafnarfirði. Aðrir kölluðu þetta íþróttapólitík sem hefði verið of yfiringileg og það væri leiðinlegt að sjá og fylgjast með hvernig verið væri að skipta bænum í tvennt með karpi um til að mynda íþróttahús. Þó var bent á að það væri sennilega þannig að flestir væru ekki að blanda sér í þessi mál heldur lítill og frekar hávær minnihluti í bænum.

Að mati flestra þátttakenda í rýnihópum kom hins vegar fram að pólitíkin væri ekkert verri í Hafnarfirði en annars staðar og hafi ekkert slæma ímynd á sér. Þetta væri að breytast til hins betra að mati nokkurra, í Hafnarfirði hafi lengi vel í raun verið bara tveir flokkar en núna væri þetta að breytast. Bent var þó á að það væri vont að vera í litlum bæ þar sem nokkrir aðilar „*eigi bara pólitíkina*“, eins og einn orðaði það.

### **Skipulagsmál**

Þegar skipulagsmál bæjarins bar á góma voru margir þeirrar skoðunar að oftast væri framtíðarsýn í skipulagsmálum fyrir hendi en það væri of mikið um breytingar og það vantaði festu eða ákvarðanir til að fylgja stefnunni og sýninni eftir enda yrði lítið sem ekkert af framtíðarsýninni. Deiliskipulagið væri til að mynda stundum á skjön við það sem búið væri að ákveða. Skiptar skoðanir voru um uppbyggingu og útlit Norðurbakka og sköpuðust oft á tíðum fjórlegar umræður þegar hann bar á góma. Sumum aðilum fannst hann ljótur og talað var um skipulagsslys en á sama tíma kom fram að þrátt fyrir að einstaklingum þætti hann ljótur og þeir hefðu viljað byggja svæðið upp með öðrum hætti, gæti fólk vel hugsað sér að búa þar seinna meir og sérstaklega á efri árum.

Hins vegar kom einnig fram að framtíðarsýnin sem væri við lýði núna sé að uppbygging hverfa þurfi að gerast hraðar og fyrr. Sem dæmi hafi sumir skólar verið yfirfullir og það hafi gerst að í nýjum hverfum ráði frárennsliskerfin ekki við fjöldann. Það kom þó jafnframt fram að þetta sé þó í betri farvegi núna að mati sérfræðings og við skipulag hverfa sé lögð áhersla á að ekki verði of miklar skipulagsbreytingar. Dæmi um þetta sé Skarðshlíð, það hverfi átti að vera umhverfislega gott en menn voru aðeins of snemma á ferðinni þar og núna sé búið að gera miklar skipulagsbreytingar á því hverfi. Hverfið sé hins vegar mjög flott og í raun síðustu íbúðir sem vísa í suður á Höfuðborgarsvæðinu. Það sem hefur þó tekið alltof langan tíma sé að taka rafmagnslínurnar niður en núna sé þó ákveðið uppbyggingartímabil hafið í því hverfi.

Þá kom fram að flestum fannst Fimm mínútna hverfið vera ágæt hugmynd og alls ekki galin, en aðilar voru hinsvegar svolítið hræddir um að verktakinn myndi ráða of miklu í skipulagi hverfisins og óttast að byggingar muni hækka, það verði bætt við hæðum og slíku. Þetta hverfi væri flott hugmynd og flott framtíðarsýn en flestir voru á því að hugmyndir um framtíðarsýn og skipulag yrðu sjaldan að veruleika í bænum. Fram kom að núna væru í hverfinu til að mynda bílaverkstæði og viðkomandi sá ekki fyrir sér hvernig það ætti að vera hægt að reka bílaverkstæði í hverfi þar sem verið væri að reyna að útrýma bílum. Almennt voru þó viðmælendur ekki á móti eða andsnúnir Fimm mínútna hverfinu en það yrði að bjóða upp á lausn fyrir fyrirtæki að fara annað, það myndi ekki henta öllum að fara á Vellina og hugsanlega gæti það gert út af við reksturinn að fara þangað.

Sama kom fram þegar deiluskipulag miðbæjarins og Flensborgarhamar báru á góma. Einnig kom fram að aðilum fannst vanta upp á tengingar göngustíga á milli bæjarhluta og dæmi nefnt um að það mætti tengja til dæmis saman með betri hætti göngustíg alveg að Flensborgarhöfn.

### **Samgöngumál og umferðapung**

Þegar talið barst að samgöngum nefndu nánast allir viðmælendur að umferðin væri of mikil og þung, það væru að skapast of mikið af umferðateppum vegna aukinnar umferðar með ferðamenn og slíkt. Fram kom hjá langflestum að Reykjanesbrautin væri erfið og pirraði íbúa ásamt ýmsum öðrum ákvörðunum í samgöngumálum en allir voru sammála um að gatnamálin væru almennt ekki góð hvað varðar Reykjanesbrautina. Umferð hafi aukist til muna bæði vegna uppbyggingar í bænum, með fjölgun ferðamanna, aukinna ferðalaga og eins vegna til dæmis uppbyggingar á Suðurnesjunum. Það væri ótrúlegt að rútur með ferðamenn keyrðu endalaust í gegnum bæinn með tilheyrandi ónæði. Þær kæmu niður að höfn til að ná í ferðamenn og keyra þeim beint út úr bænum. Þá kom fram að stór vinnutæki væru að ferðast of mikið í bænum þar sem þau eiga ekki að vera og samgöngurnar inn í Reykjavík væru slæmar, og væri Reykjanesbrautin helsti gallinn að mati flestra.

Hér áður fyrr hafi Reykjanesbrautin í raun legið utan við Hafnarfjörð en með stækkun og vexti bæjarins væru komin hverfi sem að brautin færi í gegnum og hún því eiginlega að kljúfa bæinn. Jafnframt var minnst á að það vantaði fjármagn frá ríkinu til að klára Reykjanesbrautina. Mikilvægt væri að hugsa vel um umferðina og passa upp á að hún gæti gengið. Íbúum væri að fjölga í Hafnarfirði og samhliða aukist umferðin og þannig hljóti að vera ofarlega á blaði að laga umferðarmálin. Eins kom fram og haft var á orði að Hafnarfjörður væri í raun bara úthverfi í Reykjavík og sumum finnst langt að keyra í bæinn og að samgöngur þyrftu því að ganga smurt.

Umferðin væri því oft erfið og illa gengi að komast út úr hverfum á álagstímum og mikilvægt að gera eitthvað í því. Þá þyrfti að tengja betur saman göngu/hjólastíga og merkja miklu betur að mati margra og efla þannig vistvænar samgöngur meðal íbúa. Nefnt var að bærinn eða vegagerðin þyrfti að gera betur í umferðarmerkingum og í því samhengi var nefnt að illa hefði verið staðið að skiltamálum við Reykjanesbrautina. Aðeins kynnt hvar þú værir eða í hvers konar bæ en við síðasta skiltið kom svo ekkert meira.

## Umhverfismál

Umhverfið og umhverfismál voru aðilum hugleikin. Fram kom að viðmælendum þótti Hafnarfjarðarbær hafa farið niður á við í þjónustu við íbúa í umhverfismálum eins og þrifum, viðhaldi, lýsingu á götum og stígum, það vantaði fleiri ruslafötur og tíðari losun þeirra, veggjakrot væri of áberandi, og snjómokstri væri ábótavant. Aðilar vildu sjá gangskör gerða í þessum málum. Þannig blöskraði mörgum óræktin, gangstéttarhellur væru víða brotnar og skakkar en mikilvægt væri samt að virkja íbúana betur og efla enn frekar og bæta umhverfisvitund hjá fólki. Það væri hægt að hugsa um og sinna umhverfinu allt árið en ekki bara í nokkrar vikur á ári, það væri því hægt að ná ótrúlegum árangri í þessum málum að mati viðmælenda. Fram kom að þetta væri þó allt á réttri leið og horfði til betri vegar, það vantaði á sínum tíma eftir hrun tilfinnanlega fjármagn en það hafi verið lagt meira í þetta undanfarið og umhverfismál væru að stefna í rétta átt hjá Hafnarfjarðarbæ.

Sett var fram fullyrðing um að Hafnarfjörður ætti að leggja áherslu á framtíðaruppbyggingu á sviði heilbrigðra lífshátta íbúa og stuðla að umhverfisvænum samgöngum. Þessari fullyrðingu voru þátttakendur sammála og nefndu sem dæmi að leggjast ætti í frekari gerð og lagfæringu hjólreiðastíga, útbúa mætti fleiri hleðslustöðvar fyrir rafmagnsbíla, skipta ætti hægt og rólega yfir í rafmagnsökutæki og fleira í þeim dúr. Flestir voru sammála að það væri gott og hentaði vel að vera á reiðhjóli í bænum en það mætti gera betur svo að það væri mögulegt og í raun alveg galið að öll þessi umferð fari í gegnum bæinn að mati eins þátttakenda. Nefnt var að margir stígar væri í raun hættulegir að hjóla á.

Ýmsir nefndu að leiðin út á Hvaleyrarvatn væri mjög góð en að bærinn stæði sig illa í að setja upp ruslatunnur og þess háttar. Sama væri með Helgafellið, bílastæði ekki nógu góð og þar mætti einnig bæta salernisaðstöðu. Margir hópar séu að nýta sér þessa staði, mikið að hjóla og ganga um náttúruna og þarf skipulag að vera í lagi. Nefnt var að þessu væri í raun skipulagsleysi um að kenna og þyrfti að gera betur í þessum málum.

Ítarlega greiningu og sundurliðun af viðtölum og rýnihópum má finna í viðauka ásamt beinum tilvitnunum þátttakenda og svörum við opnum spurningum.

## 2.2 Opinn íbúafundur

Í upphafi var lagt af stað með það markmið að gefa sem flestum kost á að koma að vinnunni og gefa hagsmunaaðilum í Hafnarfirði kost á því að taka þátt, koma fram með hugmyndir og hafa áhrif með því að segja sína skoðun á málefnum Hafnarfjarðar. Í því ljósi var strax ákveðið að það skyldi haldinn opinn íbúafundur þar sem aðilum gæfist kostur á að koma að verkefninu. Til þess að umræðan færi

ekki í allar áttir var útbúinn umræðuramma fyrir fundinn sem að byggðist meðal annars á þáttum sem að fram höfðu komið í viðtölum og rýnihópum. Fundurinn var settur upp með þjóðfundarskipulagi þar sem málefni voru ákveðin fyrirfram og þátttakendum skipt upp í hópa. Fundurinn var haldinn í sal Flensborgarskóla og þrátt fyrir að mæting hafi verið dræm sköpuðust góðar umræður. Málefni sem voru til umræðu voru, miðbærinn, bæjarbragurinn, þjónusta Hafnarfjarðarbæjar, fyrirtækin í bænum, náttúran og ferðaþjónusta.

Í stuttu máli var mikill samhljómur við það sem fram hafði komið í viðtölum og rýnihópum og fólk sammála um helstu drætti þó að mörg mismunandi sjónarhorn hafi komið fram en í meginatriðum sá fólk hlutina með mjög svipuðum hætti og lýst hefur verið að framan. Helst var að skoðanir hafi verið skiptar vegna ferðaþjónustu og hvernig skyldi staðið að uppbyggingu hennar í Hafnarfirði. Fólk var almennt á því að svokallaður massatúrismi væri slæmur og að ekki ætti að byggja upp einhverja gerviveröld til að þóknast erlendum ferðamönnum. Hins vegar fannst þátttakendum að ferðamenn væru velkomnir til að upplifa það sem Hafnarfjörður byði upp á nú þegar ef það væri eitthvað sem þeir hafa áhuga á. Þetta ásamt öðrum niðurstöðum af fundinum kallaðist mjög á niðurstöður könnunar á meðal íbúa sem kynnt var í lok fundarins fyrir þátttakendum. Umræðuramma sem var á opnum íbúafundi má sjá í viðauka 11.4

## 2.3 Kannanir

Til að fá skýra mynd af viðhorfi einstaklinga og fyrirtækja til Hafnarfjarðar voru framkvæmdar þrjár spurningakannanir á meðal a) einstaklinga með búsetu í Hafnarfirði, b) fyrirtækja innan Hafnarfjarðar og c) einstaklinga með búsetu utan Hafnarfjarðar. Kannanir þessar voru lagðar fyrir með netkönnun í október og nóvember 2018 og var hvatt til þátttöku með tölvupóstum og kostuðum auglýsingum á samfélagsmiðlum. Notast var við slembiúrtak en safnað var upplýsingum um lýðfræðilegar breytur svarenda til vigtunar og greiningar niðurstaðna. Alls svöruðu 354 einstaklingar könnuninni sem gerð var á meðal einstaklinga í Hafnarfirði, 52 fulltrúar fyrirtækja svöruðu könnuninni sem snéri að fyrirtækjum og 243 einstaklingar af öllu landinu svöruðu könnuninni sem miðuð var að landsmönnum sem ekki búa í Hafnarfirði.

Í útboðslýsingu var markmiðið að komast að því hvaða þættir það væru sem að gerðu eða gætu gert það að verkum að Hafnarfjörður væri álitlegur og spennandi kostur til þess að búa, starfa og reka fyrirtæki. Skýrsluhöfundar vildu bæta við fjórða flokknum sem var að Hafnarfjörður væri líka áhugaverður bær til að heimsækja, hvort sem það væru innlendir eða erlendir gestir. Í því ljósi var til viðbótar útbúin og framkvæmd sérstök könnun á meðal gesta og ferðamanna í Hafnarfirði. Könnun var send til hótela og gististaða í bænum auk þess sem að ferðamenn voru teknir tali á förnum vegi í Hafnarfirði. Svarhlutfall hefði mátt vera betra en á þriðja tug svara bárust. Til að styrkja niðurstöður voru jafnframt tekin fimm viðtöl við gesti og ferðamenn ásamt því að greina ummæli gesta á TripAdvisor.

Hér að neðan má sjá helstu niðurstöður og samantekt en ítarlega greiningu og sundurliðun á öllum könnunum má finna í viðauka ásamt myndrænni framsetningu og svörum við opnum spurningum.

### 2.3.1 Íbúakönnun

Aldursdreifing þátttakenda var með ágætum en flestir svarenda voru á bilinu 36-45 ára eða um 30,3% en fæstir 17-25 ára eða tæp 3%. Mun fleiri konur tóku þátt en karlar eða tæp 66% konur á móti 32% karla sem að svöruðu könnun á meðal íbúa. Þegar spurt var um búsetu og í hvaða hverfi viðkomandi byggi í kom í ljós að svarhlutfall dreifðist ágætlega. Flestir sem tóku þátt búa í Suðurbæ eða rúm 18%, í öðru sæti kom miðbærinn með tæp 13% og fæstir svarenda búa í Hrauninu eða tæp 2%. Þegar spurt var um fjölda á heimili kom í ljós að flestir svarenda voru fjórir á heimili eða rúm 32% en 5,3% voru einir í heimili af þátttakendum.

Höfunda langaði til þess að komast nær því hvað það væri sem að einkenndi Hafnfirðinga og þegar spurt var hvað ætti við um þá sem íbúa kom í ljós að íbúar svöruðu því til að Hafnfirðingar væru stoltir og í öðru sæti að þeir væru vinalegir. Fæstir þeirra sem svöruðu voru á því að Hafnfirðingar væru skrytnir og þegar íbúar voru spurðir hvort að þeim þætti Hafnarfjörður vera með fjölbreytt menningarlíf kom í ljós að yfirgnæfandi meirihluti var sammála því.

Niðurstöður íbúakönnunar leiddu í ljós hversu sammála íbúar bæjarins eru um hvað einkenni bæjarfélaga, hvaða áþreifanlegu ásýnd bærinn hafi og hvers konar bæjarandi sé við lýði. Þessi sameiginlega sýn kom skýrt fram í viðtölum, rýnihópum, á opnum íbúafundi og í íbúakönnun. Langflestir eru sammála um að miðbærinn, hafnarsvæðið, gömlu húsin og sú bæjarmynd sem birtist þar sé það sem einkenni Hafnarfjörð, geri hann sérstakan og aðgreini hann frá öðrum bæjarfélögum á höfuðborgarsvæðinu.

Mikill samhljómur var um að uppbygging miðbæjarins á undanförunum árum væri vel heppnuð, jákvæð og að byggja ætti ofan á það með áframhaldandi hætti. Skýrt kom fram að miðbærinn ætti að byggjast upp af litlum og meðalstórum fyrirtækjum og að efla ætti enn meira það blómlega lista- og menningarlíf sem hafi fest sig í sessi í miðbænum.

Þegar spurt var um hvort að framboð af vöru og þjónustu hjá fyrirtækjum í Hafnarfirði væri til fyrirmyndar kom í ljós að um 69% svöruðu því til að þeir væru frekar eða mjög sammála því á meðan að rúmlega 12% voru frekar eða mjög ósammála. Þegar spurt var hvort að íbúar sæktu litla sem enga þjónustu hjá fyrirtækjum utan Hafnarfjarðar kom í ljós að þátttakendur voru ekki alveg á einu máli um það. Tæplega 36% sögðust vera frekar eða mjög sammála því á meðan að um 43% sögðust frekar eða mjög ósammála því að sækja litla sem enga þjónustu hjá fyrirtækjum utan Hafnarfjarðar.

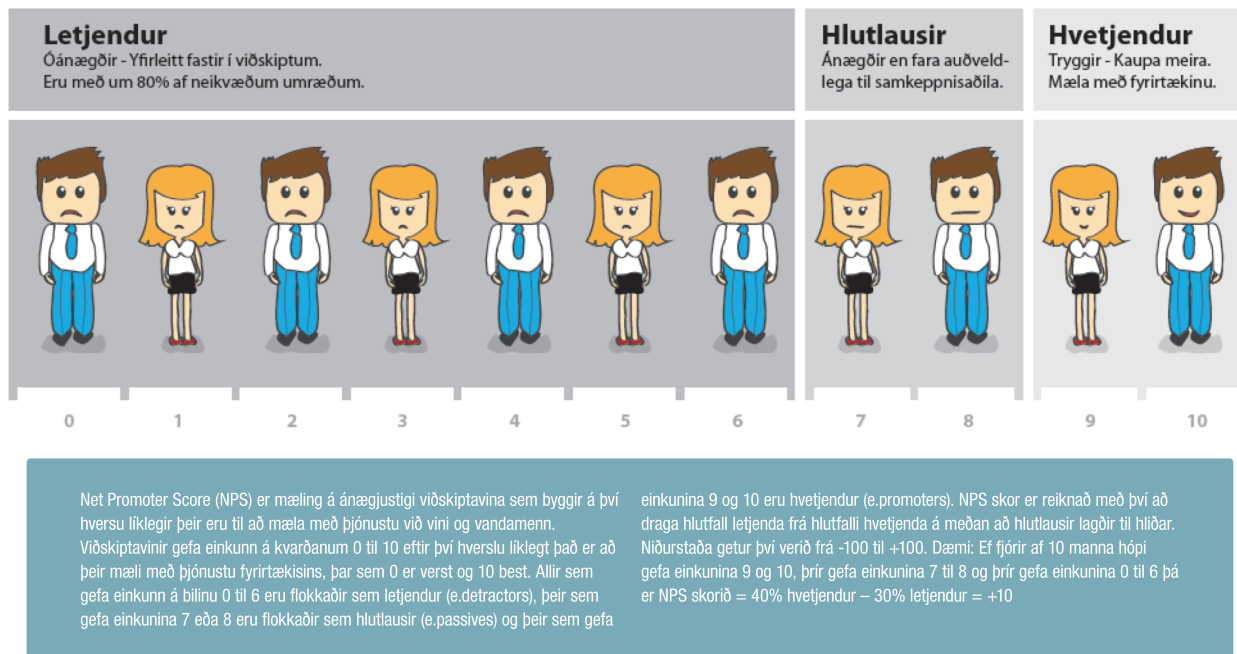
Þá voru flestir sammála því að náttúran spili stórt hlutverk. Það væri stutt í margar náttúruperlur eins og Hvaleyrarvatn og Helgafell en einnig var Hellisgerði nefnt sem uppáhaldsstaður margra og náttúran og nálægðin við hana því einn af kostum þess að búa í Hafnarfirði.

Fram kom að það væri bæjarbragurinn sem íbúar væru sammála um að einkenni hið óáþreifanlega í Hafnarfirði. Hafnarfjörður sé lítill, vinalegur og fallegur bær í nálægð við borgina sem minni á lítið sjávarpláss á landsbyggðinni og hafi þess konar yfirbragð yfir sér. Bærinn sé jafnframt fjölskylduvænn og hafi upp á margt að bjóða fyrir fjölskyldufólk og margir minntust á hversu auðvelt og gott sé að ala upp börn í Hafnarfirði og nefndu frelsi barnanna sem helsta kostinn.



Ýmislegt annað var nefnt eins og mjög gott og fjölbreytt íþrótta- og tómstundastarf með góðum stuðningi frá bæjaryfirvöldum og væri það einn af kostum þess að búa í bænum.

Þegar spurt var um hversu líklegt eða ólíklegt það væri að bæjarbúar myndu mæla með búsetu í Hafnarfirði kom í ljós að það skor var mjög hátt á svokölluðum NPS skala (e. Net Promoter Score). Það er mest hægt að fá +100 og minnst - 100 á þessum skala.



Mynd 4. Meðmælaskor - Net Promoter Score

Í stuttu máli má segja að íbúar eru gríðarlega ánægðir og stoltir af bænum sínum enda mæla þeir eindregið með búsetu í bænum og NPS skor sem bæjarbúar gáfu mjög hátt eða +52. Þegar síðan íbúar voru spurðir hversu líklegir þeir væru til að mæla með því að starfa í Hafnarfirði kom í ljós að NPS skorið var öllu lægra en að búa þar eða +19. Það er samt sem áður gott skor enda öllu jafna mjög erfitt að komast í plús í NPS skori.

Þeir veikleikar sem komu fram voru meðal annars samgöngumál og umferðapungir. Það kom fram að oft væri erfitt fyrir foreldra með börn á leikskólaaldri að keyra börn og sækja á leikskóla fyrir og eftir vinnu. Þetta ætti við um foreldra sem vinna í Reykjavík og nefndu þau að samgönguvandinn væri orðinn það mikill á höfuðborgarsvæðinu að oft kæmust þau ekki á réttum tíma til að sækja börnin og þyrftu oft að keyra þau mjög snemma á morgnana. Leikskólar væru ekki opnaðir nógu snemma og lokuðu ekki nógu seint.

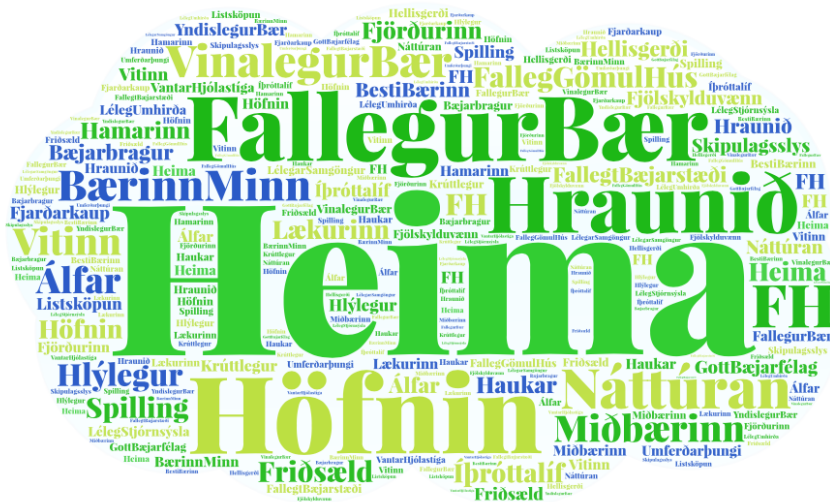
Einnig var nefnt að of fá leikskólapláss væru í Hafnarfirði og börnum væri vísað á leikskóla sem ekki væru í þeirra hverfi til að leysa úr þessum vanda. Sumir voru hins vegar ósammála þessu og könnuðust ekki við þetta vandamál og því skiptar skoðanir á málinu en þó væri þetta málefni sem hlúa yrði vel að ef bærinn ætti að höfða til fjölskyldufólks.

Annað sem kom fram og flestir voru sammála um, var að hreinsun og viðhaldi mannvirkja væri ábótavant í Hafnarfirði af hálfu bæjaryfirvalda. Nefndir voru þættir eins og veggjakrot og illa farnir hellulagðir göngustígar ásamt lélegri lýsingu á þeim. Þá var einnig rætt um órækt á mörgum stöðum í bæjarfélaginu en einnig bar snjómokstur og hreinsun gatna á góma og þar mætti gera betur. Það var þó líka nefnt að þetta væri á hægri uppleið og bæjaryfirvöld hafi verið markvisst að auka hreinsun og viðhald á undanförunum árum eftir að fjárhagsstaða bæjarins batnaði.

Þegar íbúar voru spurðir út hvort að Hafnarfjörður ætti að höfða meira til erlendra ferðamanna með fleiri valmöguleikum í til dæmis afþreyingu og gistingu kom í ljós að það voru mjög skiptar skoðanir. Tæp 10% voru mjög ósammála, rúm 18% frekar ósammála, tæp 24% hvorki né, tæp 27% frekar sammála og tæp 19% mjög sammála og því ljóst að íbúar eru ekki á einu máli þegar kemur að þessum málaflokki.

Eins kom fram að það voru skiptar skoðanir með hverfi bæjarins og aðilar á til dæmis Völlunum sumir hverjir á því að þeir upplifi það þannig að aðilar í öðrum hverfum bæjarins líti ekki á Vellina sem hluta af Hafnarfirði. Myndræna framsetningu og niðurstöður má sjá í viðauka 9.1 en spurningaramma úr íbúakönnun má sjá í viðauka 11.1.1.

Hér að neðan má sjá orðaský sem eru sett saman úr spurningum eitt og tvö úr íbúakönnun. Í spurningu eitt voru þátttakendur beðnir um að segja hvað væri það fyrsta sem þeim dytti í hug þegar þeir hugsa um Hafnarfjörð. Í spurningu tvö voru sömu aðilar beðnir um að svara því til hverjir væru helstu kostir þess að búa í Hafnarfirði. Þau orð sem að komu fram í svörum voru tekin saman og má sjá hér að neðan hvernig þau mynda orðský.



Mynd 5. Hvað er það fyrsta sem að þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð?



Mynd 6. Hverjir eru helstu kostir þess að búa í Hafnarfirði?

### 2.3.2 Fyrirtækjakönnun

Framkvæmd var fyrirtækjakönnun í Hafnarfirði í nóvember í kjölfar íbúakönnunar. Um var að ræða spurningakönnun sem að send var út með tölvupósti á hafnirsk fyrirtæki og eins voru kostaðar auglýsingar á samfélagsmiðlum þar sem fyrirtæki í Hafnarfirði voru hvött til þess að taka þátt. Alls tóku 52 fulltrúar fyrirtækja þátt og svöruðu könnuninni. Myndræna framsetningu og niðurstöður má sjá í viðauka 9.2 en spurningaramma má sjá í viðauka 11.1.2 og 11.1.3.

Aldursdreifing í fyrirtækjakönnun var með ágætum en flestir voru á bilinu 46-55 ára eða um 34, % en fæstir 26-35 ára og 66 ára og eldri. Kynjaskiptingin í þessari könnun var frábrugðin íbúakönnun þar sem meirihluti svarenda voru konur en í könnun meðal forsvarsmanna fyrirtækja var hlutfallið rúm 69% karlar á móti 28,5% konur. Þegar spurt var um staðsetningu eða hverfi fyrirtækis og voru flest fyrirtækin í Hrauninu og miðbænum eða 29% á hvorum stað. Þar á eftir komu Vellirnir með um tæp 12% og önnur hverfi minna eins og sjá má í viðauka. Þegar kom að fjölda starfsmanna í fyrirtækinu kom í ljós að langstærsti hlutinn er með 1-5 starfsmenn eða um 52% svarenda. Þessu næst var spurt í hvaða geira fyrirtækið starfaði og voru gefnir upp nokkrir möguleikar. Flestir sem svöruðu voru í þjónustu eða rúm 30%, iðnaður í öðru sæti með rúm 17% og 17% svarenda tilheyrðu öðru.

Í könnun meðal forsvarsmanna fyrirtækja í Hafnarfirði kom ýmislegt í ljós varðandi það að reka fyrirtæki í Hafnarfirði. Meirihluti svarenda var ánægður með að reka fyrirtæki í bænum en þrátt fyrir það bendir ýmislegt til að betur megi fara. Í ljós kom að um 60% svarenda sögðu það vera frekar eða mjög gott á meðan að tæplega 8% töldu það vera frekar eða mjög slæmt að reka fyrirtæki í bænum.

Þegar spurt var að því hverjir væru helstu kostir þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði kom í ljós að það voru margar og mismunandi ástæður að mati forsvarsmanna fyrirtækja. Hæst skoraði að það

væri stutt frá heimili eða rúmlega 20%, í öðru sæti var staðsetning eða um 17% og svo koll af kolli eins og sjá má í viðauka.

Að sama skapi var spurt hverjir væru helstu gallar þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði og þá kom í ljós að flestir töldu enga galla eða um 23%, í öðru sæti var fjarlægð frá Reykjavík og í þriðja sæti komu samskipti við bæjaryfirvöld eða tæp 15%. Það sem einna helst kom fram um þætti sem að betur mættu fara voru hlutir eins og samráð og samskipti við bæinn væru ekki nógu góð. Það vantaði skýrari framtíðarsýn og uppbyggingu af hálfu bæjarins væri ábótavant þegar kæmi að fyrirtækjum í bænum.

Spurt var hvað forsvarsmönnum fyrirtækja þætti öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð og var boðið upp á að velja að hámarki þrjú valmöguleika. Í ljós kom að rúmlega 65% töldu það vera höfnina, miðbærinn var nefndur í 52% tilfella og gömlu húsin voru í þriðja sæti með rúm 42%. Annað sem kom fram en ekki var boðið upp á í svarmöguleikum var meðal annars að það væri fjölbreytt atvinnustarfsemi, eyðilegging á hafnarsvæðinu norðanmegin og við suðurbakkann og þá var talað um frændhygli og hrossakaup. Annars má sjá allar niðurstöður í viðauka.

Fjarlægðin við Reykjavík var almennt talinn vera kostur frekar en ókostur og líkt og íbúar voru fyrirtækjaeigendur ánægðir með þá uppbyggingu í miðbænum sem átt hefur sér stað að undanförunu, ásamt því að vilja byggja Hafnarfjörð upp af litlum og meðalstórum fyrirtækjum.

Þegar kom að því að spyrja hvort að Hafnarfjörður ætti að höfða meira til erlendra ferðamanna svo að þeir staldri lengur við í bænum, versli meira og skilji meira eftir sig í Hafnarfirði kom í ljós breyting frá svörum íbúa sem ekki voru á einu máli. Hjá forsvarsmönnum fyrirtækja voru tæp 8% mjög eða frekar ósammála, á meðan að 75,5% voru frekar eða mjög sammála. Eigendur fyrirtækja í Hafnarfirði voru flestir á því að gera þyrfti meira í afþreyingu og gistingu til að laða að erlenda ferðamenn til bæjarins. Íbúar bæjarins voru þó ekki eins sammála því og eru skoðanir skiptar á meðal íbúa eins og fram hefur komið. Uppbygging Hafnarfjarðar sem áfangastaður erlendra ferðamanna þarf að vera í góðu samstarfi við bæði fyrirtæki og íbúa og hafa þarf heildarhagsmuni að leiðarljósi.

Þegar spurt var um hversu líklegt eða ólíklegt það væri að fyrirtækjarekendur myndu mæla með fyrirtækjarekstri í Hafnarfirði kom í ljós að svarendur mæla ekki með því að reka fyrirtæki í Hafnarfirði og var NPS skorið meðal þeirra -27 sem er allt annað en viðhorf íbúa til búsetu. Það er áhyggjuefni að eigendur fyrirtækja mæli ekki með því að reka fyrirtæki í Hafnarfirði og verður það að teljast veikleiki. Þá væru ekki sýnilegir styrkleikar til að laða að fyrirtæki eins og gott lóðaúrval og/eða mikið framboð af atvinnuhúsnæði. Í þessu samhengi er þó rétt að nefna að margar lausar lóðir eru á Hraunhelli en í viðtölum og rýnihópum kom fram að þeim þætti ekki spennandi kostur að flytja fyrirtæki þangað og það væri frekar fyrir stór iðnaðarfyrirtæki, ekki lítil og meðalstór sem Hafnarfjörður byggist að mestu leiti upp af.

Þá kom fram að mati eigenda fyrirtækja að Hafnfirðingar væru nokkuð duglegir að versla í heimabyggð en þó var ekki um einhug að ræða hvað þetta varðaði. Hafnfirðingar væru að sækja

Þjónustu í Hafnarfirði en mismikla þó og líklega skipti máli hvaða tegund af þjónustu væri um að ræða.

Hér að neðan má sjá orðaský sem eru sett saman úr spurningum eitt og tvö úr fyrirtækjakönnun. Í spurningu eitt voru þátttakendur beðnir um að segja hvað væri það fyrsta sem þeim dytti í hug þegar þeir hugsa um Hafnarfjörð. Í spurningu tvö voru sömu aðilar beðnir um að svara því til hverjir væru helstu kostir þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði. Þau orð sem að komu fram í svörum voru tekin saman og má sjá hér að neðan hvernig þau mynda orðský.



Mynd 7. Hvað er það fyrsta sem þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð?



Mynd 8. Af hverju tókstu ákvörðun um að reka fyrirtæki í Hafnarfirði?

### 2.3.3 Viðhorfskönnun utan Hafnarfjarðar

Það var mikilvægt í þessari vinnu að fá sem flest sjónarhorn fram til að geta rýnt og skoðað heildarmyndina og finna sameiginlega fleti sem hægt væri að nýta sem grunn að markaðsstefnu fyrir Hafnarfjörð. Höfundar lögðu upp með í byrjun verkefnisins að komast að því hvort að ímynd íbúa Hafnarfjarðar og aðila utan Hafnarfjarðar á bæjarfélaginu væri með svipuðu sniði eða ekki, það er að segja hvort að ímynd Hafnfirðinga á Hafnarfirði væri svipuð, sú sama eða allt önnur en ímynd aðila utan Hafnarfjarðar af bænum.

Viðhorfskönnun var þess vegna send út á einstaklinga sem búa utan Hafnarfjarðar í desember og voru 243 aðilar sem svöruðu og tóku þátt. Horft var á landið allt sem þýði með það í huga að íbúar Hafnarfjarðar koma víða að og ekki síst frá landsbyggðinni. Sjónarhorn íbúa nágrannasveitarfélaga er ekki síður mikilvægt innlegg og þess vegna var könnunin send sem sérstakur og kostaður skuggapóstur á svæði og bæjarfélög þannig að hún birtist á fyrir fram ákveðnum svæðum. Myndræna framsetningu og niðurstöður má sjá í viðauka 9.3 en spurningaramma má sjá í viðauka 11.7.

Aldur svarenda dreifðist með ágætum en flestir voru á bilinu 26-35 ára eða rúm 25% og hugsanlega tækifæri þar enda fólk sem er líklegt til að kaupa sína fyrstu íbúð og greinilegt að Hafnarfjörður er á kortinu þar sem meirihluti gat hugsað sér að búa í Hafnarfirði og viðhorf til bæjarins jákvætt. Líkt og í íbúakönnun voru fleiri konur en karlar sem að tóku þátt og var hlutfallið 63,5% konur á móti 34% karlar. Þessu næst var spurt um búsetu viðkomandi og kom í ljós að flestir svarenda komu frá Reykjavík eða rúmlega 41%, Kópavogur var í öðru sæti með 12% og síðan í þriðja sæti Suðurlandið með 8,4%. Fjöldi einstaklinga á heimili viðkomandi var mest 2 eða um 34,4% en annars var ágætis dreifing eins og sjá má í viðauka.

Spurt var hvað aðilum fyndist öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð og þátttakendur beðnir um að velja að hámarki þrjá valmöguleika. Í ljós kom að flestum fannst hraunið einkenna bæinn eða 46,5%, í öðru sæti kom miðbærinn með 44% og í þriðja sæti kom höfnin með 42% rétt á undan gömlu húsunum. Það má sjá að það er mikill samhljómur á þessum niðurstöðum á því hvað einkenni bæinn meðal aðila utan Hafnarfjarðar og íbúa og fyrirtækja innan Hafnarfjarðar.

Helstu styrkleikar sem komu fram í viðhorfskönnun voru að mikill meirihluti þátttakenda var jákvæður í garð Hafnarfjarðar og helmingur þeirra gæti hugsað sér að búa í Hafnarfirði. Annar styrkleiki var að mikill samhljómur var um þá þætti sem þátttakendum utan bæjarins fannst einkenna Hafnarfjörð og það sem kom fram í íbúa- og fyrirtækjakönnun innan bæjarins. Fallegur bær, miðbærinn, höfnin, sjórinn og hraunið voru þættir sem að oftast voru nefndir til sögunar sem þættir sem kæmu fyrst í hugann.

Þátttakendur voru einnig sammála um að Hafnarfjörður væri vinalegur og fjölskylduvænn bær sem einkenndist af íþróttum og að íbúar Hafnarfjarðar væru stoltir, samheldnir og vinalegir, sem verður að teljast sem styrkleiki. Einnig voru flestir sammála um að uppbygging miðbæjarins væri á réttri leið og einkenndist af blómlegu lista- og menningarlífi. Þá voru flestir þátttakendur sammála um að Hafnarfjörður væri snyrtilegur bær þar sem hreinsun og viðhald mannvirkja væri til fyrirmyndar.



meðaleinkunnina fengu tækifæri til þess að ganga, hjóla og skoðunarferðir með 3,2 í einkunn og þar á eftir athyglisverðir sögustaðir með einkunnina 3,3.

Þessu næst var spurt hvað viðkomandi fannst um Hafnarfjörð sem áfangastað fyrir ferðamenn og þeir beðnir að gefa einkunn á bilinu 1 til 5 þar sem einn var lægst og fimm hæst. Á heildina voru svarendur ánægðir þar sem meðaleinkunn var 4.

Þátttakendur voru beðnir um að gefa tilfinningu sinni og upplifun af bænum einkunn. Almennt höfðu þátttakendur ekki sterka skoðun á þessu en hæst skoraði að það hafi verið skemmtilegt að koma og heimsækja bæinn og jákvæðni í garð bæjarins bæði með 3,9 í einkunn af 5 mögulegum sem hæstu einkunn en 1 sem lægstu einkunn.

Þátttakendur voru beðnir um að svara því til hvort að það væri eitthvað sérstakt sem að þeim þætti einkenna bæinn öðru fremur. Það voru fjölbreytt svör sem bárust en helstu þættir sem að nefndir voru falleg náttúra, vinalegt fólk, hraun, jákvæðni og rólegur bær. Eins kom fram í öðrum svörum að nefndir voru þættir eins og góðir veitingastaðir en einnig kom fram að erfitt gæti verið að komast leiðar sinnar og á milli staða innan bæjarins.

Þessu næst var sett fram NPS spurning um hvort viðkomandi myndi mæla með því fyrir vin eða samstarfsmann að heimsækja Hafnarfjörð. Letjendur voru rúm 27%, hlutlausir voru 55% og hvetjendur rúm 18%. NPS skorið er reiknað þannig að letjendur eru dregnir frá hvetjendum en hlutlausir detta út. Líkt og fyrr er hæst er hægt að fá +100 og lægst -100.

Þegar NPS skorið hjá gestum og ferðamönnum er reiknað má sjá að það er -9 sem að verður að teljast frekar lágt skor miðað við að þátttakendur virtust almennt jákvæðir í garð bæjarins að öðru leyti. Hér er klárlega tækifæri til að gera betur og þættir sem að huga mætti að til þess að mæta væntingum og uppylla þarfir gesta og ferðamanna.

Þátttakendur komu víða að og frá löndum eins og Bandaríkjunum, Grikklandi, Þýskalandi, Frakklandi, Bretlandi, Hollandi, Írlandi svo fátt eitt sé nefnt. Aldur svarenda var frá 22 ára til 66 ára en meðalaldur tæp 36 ár. Mun fleiri konur en karlar tóku þátt eða um 80% kvenna á móti 20% karla.

Eins og sést í orðaskýi á mynd 10 að neðan er nokkuð skýrt hvað Hafnarfjörður stendur fyrir í huga erlendra ferðamanna sem heimsækja hann heim. Annars eru það höfnin og miðbærinn sem eru miðdepill heimsóknar og bærinn þykir fallegur þar sem friður og ró ríkir og er nokkurs konar frí frá skarkala Reykjavíkur. Helst er minnst á búðir heimamanna sem skemmtilegt er að heimsækja ásamt kaffihúsum og veitingahúsum með persónulega þjónustu. Þá var minnst á höfnina sem lifandi með fallega báta og að bærinn væri tilvalinn til gönguferða og njóta þess útsýnis sem fyrir augum bæri. Áhugavert er hve mikill samhljómur er á milli þessara hugrenningartengsla og það sem fram kemur í könnun meðal íbúa innan og utan Hafnarfjarðar.





## STYRKLEIKAR

- Smábæjarbragur
- Gott og vinalegt fólk
- Góð og hagkvæm búsetuskilyrði
- Fjölbreytt og gott mannlíf
- Fjölskylduvænn bær
- Öflugt íþrótt-, lista- og menningarlíf
- Miðbærinn og gömlu húsin
- Höfnin og fjarðarmynnið
- Sérverslanir og persónuleg þjónusta
- Gott að starfa
- Gott að reka fyrirtæki
- Lóðaframboð fyrir stærri fyrirtæki
- Einstök náttúra með umliggjandi hrauni
- Fjarlægð frá Reykjavík
- Íbúar innan og utan bæjarins mæla með búsetu
- Gistináttafjöldi ferðamanna

## VEIKLEIKAR

- Samgöngumál og umferðapungir
- Óljós ímynd
- Skipulagsmálum ábótavant
- Upplýsingagjöf og upplýsingatækni
- Húsnæði við fyrstu kaup
- Húsnæði og lóðir fyrir minni fyrirtæki
- Fjarlægð frá Reykjavík
- Vantar fleiri vistunarpláss á hjúkrunarheimili
- Afþreying
- Úthverfin útundan
- Leikskólaláss vantar
- Umhverfismálum ábótavant
- Hreinsun og viðhald mannvirkja
- Gisting fyrir ferðamenn í miðbænum

## ÓGNANIR

- Minnkandi ánægja íbúa
- Upplýsingagjöf og samtal við íbúa og fyrirtæki
- Vantar úrræði fyrir lítil fyrirtæki á Hraunum
- Samskipti við einstaka starfsfólk bæjarins
- Fyrirtækjaeigendur mæla ekki með rekstri í bænum
- Massatúrismi

## TÆKIFÆRI

- Meiri verslun í heimabyggð
- Aukin ferðþjónusta
- Laða að fleiri fyrirtæki, íbúa og gesti
- Nýsköpun
- Upplifun í náttúru, hönnun og listum
- Fyrirtæki í miðbænum draga að
- Góð fyrirtæki laða fleiri góð fyrirtæki
- Fimm mínútna hverfið
- Fjöldi iðnaðarlóða í Helluhverfi
- Gamla sundlaugin og vellíðan
- Sögubærinn Hafnarfjörður
- Forysta í umhverfismálum
- Stafræn tækni í þjónustu
- Viðvera á stafrænum miðlum
- Aukið upplýsingaflæði
- Efling Strandgötunnar sem verslunargötu
- Viðhald mannavirkja og hreinsun
- Sameiginleg sýn á ímynd og framtíðarsýn
- Efla erlenda fjölmenningsfélagið
- Jákvætt viðhorf aðila utan Hafnarfjarðar

Tafla 1. Samantekt á SVÓT greiningu.

### 3. YTRI GREINING

Í ytri greiningu markaðsumhverfis er lagt mat á þætti og breytileg öfl sem geta haft áhrif á og breytt innra umhverfi fyrirtækja og stofnana. Þessum þáttum hefur Hafnarfjörður ekki stjórn á en þarf engu að síður að skoða, greina og taka tillit til.

Við greiningu á ytra umhverfi tíðkast að framkvæma PESTEL greiningu þar sem pólitíska umhverfið, efnahagur, samfélagsþættir, tæknilegir þættir, umhverfis- og lagalegir þættir eru skoðaðir og lagt mat á þá er varðar Hafnarfjörð.

Einnig voru skoðuð önnur bæjarfélög í nágrenni Hafnarfjarðar og hvað þau gera til að höfða til sömu markhópa og Hafnarfjarðarbær. Þetta er gert til þess að álykta hvernig Hafnarfjörður getur fangað athygli íbúa annarra bæjarfélaga og skapað eftirspurn eða væntingar til þess að flytjast búferlum, flytja starfsemi, heimsækja og/eða eiga samstarf við aðila, fyrirtæki og stofnanir Hafnarfjarðar.

#### 3.1 PESTEL

Í þessum hluta er gerð PESTEL greining þar sem þættir á borð við pólitík, efnahag, samfélagið, tækni, umhverfi og lagaleg atriði eru tilgreind.

##### 3.1.1 Opinbera og lagaumhverfið

Engar ógnir eru fyrirjáanlegar sem stafa sérstaklega af pólitíska umhverfinu. Órói og óstöðugleiki hefur ríkt undanfarin ár með tíðum kosningum og tilheyrandi ríkisstjórnarsamstarfi ólíkra aðila og flokka með mismunandi áherslur og forgangsriðun.

Allar ákvarðanir ríkisvaldsins geta haft áhrif á Hafnarfjörð eins og til dæmis breytingar á samgönguáætlun, upptaka vegtolla og fleira. Hafnarfjörður er opinbert sveitarfélag og ætti þess vegna að vera á varðbergi þegar kemur að breytingum í hinu pólitíska umhverfi, sem og í lagaumhverfinu. Vissulega skipar pólitíkin stóran sess í bæjarfélaginu sjálfu og oft skiptar skoðanir þar en í þessu tilfelli er um að ræða ytra umhverfið og þá pólitísku þætti sem að haft geta áhrif á Hafnarfjörð sem slíkan.

Ekki verður séð að breytingar séu í farvatninu af hálfu stjórnvalda sem þarf að hafa áhyggjur af í nánustu framtíð en gott samstarf við ríkisvaldið og önnur nágrannasveitarfélög er mikilvægt. Stærsta samvinnuverkefnið eru samgöngur og þar má nefna borgarlínu sem helsta verkefni næstu ára til að bæta samgöngur á höfuðborgarsvæðinu. Það væri jákvætt ef vel tekst til með það verkefni en segja má að allar samgöngubætur séu mikilvægar fyrir Hafnarfjörð vegna legu hans og staðsetningu á milli Reykjavíkur og Leifsstöðvar.

Nýlega voru samþykkt ný persónuverndarlög sem nú þegar hafa haft mikil áhrif á starfsemi sveitarfélaga og ekki síst leik- og grunnskóla. Þetta birtist meðal annars í ráðningu sérstaks persónuverndarfulltrúa sem sér um að stýra þessum málum fyrir Hafnarfjörð og gefa ráðleggingar til stjórnenda stofnana. Hafnarfjörður var því að bregðast við breyttu umhverfi á eðlilegan hátt.

### 3.1.2 Efnahagslegt umhverfi

Kaupmáttur hefur aukist undanfarin ár og hefur verið efnahagsleg uppsveifla á Íslandi sem stafar að mestu vegna aukningar í komu erlendra ferðamanna til landsins. Þetta hefur skilað sér í sterkara gengi sem er til góða fyrir neytendur og hefur valdið aukinni neyslu.

Blikur hafa hins vegar verið á lofti vegna gengismála og gengið rokkað töluvert og veiktist bæði á seinni hluta árs 2018 og á fyrsta ársfjórðungi 2019. Gengislækkun virðist þó hugsanlega að ganga til baka samkvæmt síðustu fréttum úr Seðlabankanum. Seðlabankinn hefur vissulega gripið nokkrum sinnum inn í gengismálin og keypt krónur til að halda genginu stöðugu og hafa verkfallsaðgerðir, óvissa í málefnum flugfélaga og minni aukning ferðamanna haft töluvert að segja í því sambandi.

Erfitt er að spá fyrir um hvað gerist á næstu misserum varðandi gengið og áhrif þess á komu ferðamanna sem dæmi, einkaneyslu eða hvaða áhrif fall og gjaldþrot til að mynda WOW mun hafa í för með sér til lengri tíma.

Kjarasamningar virðast í ágætis farvegi og ekkert sem bendir til þess að þeir kjarasamningar sem fram undan eru muni valda óróa og óvissu í efnahagsmálum landsins almennt. Þó er ekki tímabært að geta í eyðurnar á þessum tímapunkti hvað komi til með að geta gerst en eðli málsins samkvæmt geta verulegar launahækkningar, höfrungahlaup um kaup og kjör á milli mismunandi aðila í opinbera og einkageiranum haft í för með sér óvissuþætti.

Ríkissjóður stendur ágætlega og tekist hefur að greiða hratt niður skuldir sem er mikilvægt vegna komandi kjarasamninga sem dæmi og skattahækkningar ættu ekki að vera í farvatninu þó breytingar á skattkerfinu og þrepum þess gætu litið dagsins ljós. Verðbólga hefur þó verið að aukast og hagvöxtur að dragast saman sem alltaf hefur áhrif á einkaneyslu sem gæti þýtt minnkandi tekjur fyrir fyrirtæki í Hafnarfirði og því minnkandi skatttekjur bæjarins. Dreigið hefur úr vexti í komu erlendra ferðamanna til landsins en þó er enn vöxtur og með veikara gengi er líklegt að vöxtur haldi áfram. Helstu óvissuþætti má draga saman í eftirfarandi punkta:

- Óvissa í gengismálum
- Laun að hækka
- Hagvöxtur að minnka
- Verðbólga að aukast
- Hægir á vexti í aukningu á fjölda ferðamanna

### 3.1.3 Samfélagslegt umhverfi

Íslenskt samfélag hefur tekið ýmsum breytingum á undanförunum árum og orðið mun meira fjölmenningsamfélag en áður og íbúar af erlendum uppruna mun meira áberandi í flestum sveitarfélögum landsins. Aldrei hefur fjöldi erlends vinnuafls verið meiri en 2017-2018 vegna aukinnar eftirspurnar eftir vinnuafli í ýmsum geirum eins og ferðaþjónustu og byggingageiranum.

Þetta leiðir oft til þess að mikið af þessu fólki vill setjast að hér á landi með langtímasjónarmið í huga, festa kaup á húsnæði og komast í fasta vinnu eða stofna jafnvel eigið fyrirtæki.

Þetta getur verið tækifæri fyrir sveitarfélag eins og Hafnarfjörð vegna lægra fasteignaverðs, haft í för með sér auknar skatttekjur og aukið enn frekar fjölbreytni í mannlífi bæjarins. Að sama skapi verða fleiri áskoranir á borði bæjarfélagsins og þarf að huga að ýmsum þáttum eins og til að mynda íslenskukennslu í grunnskólum ásamt því að veita aukna þjónustu í félagsmálum sem dæmi.

Umhverfisvernd er orðin veigameiri en áður og vitund neytenda sífellt að aukast. Íbúar Hafnarfjarðar eru engin undantekning þegar kemur að þessum málum. Heilbrigður lífstíll og matarvenjur hafa rutt sér enn frekar til rúms á síðustu árum sem einkennist af ýmis konar hreyfingu og breyttu matarræði. Þessar breytingar ættu að hafa jákvæð áhrif á íslensk sveitarfélög og ættu þau að nýta tækifærið og höfða til íbúa sem hafa til að mynda náttúruvernd að leiðarljósi.

Hafnarfjörður gæti tekið forystu í þessum málum en sem dæmi væri hægt að auka flokkun á sorpi og minnka hverskyns sóun, stuðla að umhverfisvænum samgöngum eins og hjólreiðum í anda heilsueflandi bæjarfélags og eins koma upp fleiri hleðslustöðvum fyrir rafmagnsbíla sem dæmi.

Þá er rétt að minnast á að borið hefur á aukinni óánægju heimamanna með ferðaþjónustu og er það helst vegna meira óþols gagnvart óábyrgri hegðun ferðamanna, auk umræðu um að leigu- og íbúðaverð hafi hækkað í kjölfar aukinnar útleigu á vegum til dæmis AirBnB sem hefur hækkað leiguverð og minnkað framboð af húsnæði fyrir Hafnfirðinga líkt og hjá öðrum nágrannasveitafélögum.

Að sama skapi er aukinn áhugi á ábyrgri hegðun ferðamanna og sjálfbærni í ferðaþjónustu en þrátt fyrir það er almennt viðhorf til ferðaþjónustu jákvætt.

### 3.1.4 Tæknilegt umhverfi

Tækniframfarir hafa verið mjög miklar á síðustu árum og hægt væri að fjalla ítarlega um þau áhrif sem þær hafa haft á sveitarfélög. Stafræn og/eða rafræn stjórnsýsla er eitthvað sem tíðrætt er um á meðal sveitarstjórnarmanna og hafa mörg sveitarfélög landsins aukið þjónustu með því að stuðla enn frekar að stafrænni þróun stjórnsýslunnar.

Neytendur eru orðnir mjög vanir að kaupa í gegnum netið og vilja fá hnökralausa upplifun til að afgreiða sig sjálfir. Hafnarfjörður ætti að skoða enn frekar hvernig hægt væri að auka stafræna þróun í þjónustu sveitarfélagsins og koma þannig til móts við kröfur nútímans. Þetta eykur skilvirkni og lækkar kostnað til lengri tíma og á sama tíma eykur það ánægju íbúa bæjarins.

Hafnarfjörður ætti þó að hafa ný persónuverndarlög til hliðsjónar við frekari þróun en meðhöndlun persónugagna eru alltaf vandmeðfarin og ætti persónuverndarfulltrúi bæjarins að vera með í ráðum. Eftirfarandi atriði ætti að hafa í huga sem rökstuðning við frekari þróun stafrænnar þjónustu:

- Hægt að nálgast íbúa á sífelldu auðveldari hátt og auka virði þeirra
- Einföldun í afhendingu á þjónustu
- Aukin notkun á snjallsímum
- Auðveldari þjónustuferlar
- Nákvæmari og klæðskerasaumuð skilaboð

### 3.1.5 Umhverfisþættir

Hafnarfjörður hefur yfir mörgum náttúruperlum að ráða sem eru vinsælir áfangastaðir meðal íbúa og mikið notaðir til útivistar, í tómsundur og eru mikilvægir í lífi Hafnfirðinga. Það er því brýnt að vel sé hugað að uppbyggingu þessara staða sem og annarra í náttúru Hafnarfjarðar. Krýsuvík er mikil náttúruperla og vinsæll áfangastaður meðal erlendra ferðamanna og því nauðsynlegt að huga vel að þeim stað með verndun náttúrunnar í huga.

Snyrtilegur bæ er eitthvað sem íbúar vilja sjá og hvers kyns sorp eða veggjakrot stuðlar að óánægju íbúa og neikvæðri upplifun þeirra sem heimsækja Hafnarfjörð. Samkvæmt könnunum sem framkvæmdar voru var það upplifun íbúa að gera þyrfti betur í þessum efnunum en íbúar utan Hafnarfjarðar voru almennt á því að bærinn væri snyrtilegur og hreinn bæ. Bæjaryfirvöld geta haft mikil áhrif þegar kemur að umhverfisþáttum og mikilvægt að hafa þessa hluti í góðu lagi.

## 3.2 Nágranna sveitarfélög

Sveitarfélög eiga vissulega í samkeppni hvort við annað um íbúa og álitlega atvinnustarfsemi sem skapar íbúunum og sveitarfélögunum tekjur og í mörgum tilvikum fleiri þætti eins og ferðamenn, styrki og ýmislegt fleira. Birtingarmynd þessarar samkeppni er þó yfirleitt heldur mildari en samkeppni sumra fyrirtækja um viðskiptavinum. Grunn lögmálin eru þó svipuð, skerpa þarf á því sem betra er en hjá öðrum til að skapa sér sérstöðu og forskot.

Í lauslegri skoðun á þeirri samkeppni sem lýtur að Hafnarfirði verður hér staldrað aðeins við nágrannasveitarfélög Hafnarfjarðar á höfuðborgarsvæðinu, Reykjavík, Kópavog, Garðabæ, Mosfellsbæ og Seltjarnarnes.

Íbúar horfa gjarnan mest til skattbyrði og þjónustustigs sveitarfélagsins í hinum ýmsu málaflokkum auk landfræðilegrar staðsetningar þess þegar leggja skal mat á gæði búsetu. Vissulega koma fleiri þættir þar til, en í flestum tilvikum vegur framangreint þyngst. Vægi málaflokka er svo misjafnt eftir aðstöðu hvers og eins. Þannig horfa foreldrar með börn á skólaaldri eðlilega meira til gæða skóla og frístundastarfs og kostnað við slíkt en eldri borgarar sem horfa til annarra þátta á mótí eins og til að mynda félagsstarfs.

Sama á við þegar kemur að kostnaði við að búa í bæjarfélögum. Samkvæmt samanburðarreiknivél Viðskiptaráðs (sem reyndar byggir á tölum fyrir 2017) er skattkerfi bæjarfélaganna nokkuð mismunandi skipt upp. Þannig er til dæmis dýrast fyrir fjölskyldu með sitthvort barnið í leik- og

grunnskóla, milljón í mánaðartekjur búandi í 140 fm íbúð að búa í Garðabæ af sveitarfélögunum á höfuðborgarsvæðinu, en ódýrast er fyrir hjón með 1,5 milljón í mánaðartekjur í 180 fm húsi að búa í því sama sveitarfélagi. Ódýrast fyrir barnafólkið reyndist þá að búa á Seltjarnarnesi á meðan það var um miðbikið í Hafnarfirði, undir Garðabæ, Mosfellsbæ og Kópavogi. Dýrast var hins vegar fyrir barnlausa fólkið að búa í Hafnarfirði, væntanlega fyrst og fremst vegna hærri útsvarsprósentu það árið.

Almennt séð hefur lægra fasteignaverð í Hafnarfirði en sumum nágrennasveitafélögunum gert Hafnarfjörð vænlegri til búsetu fyrir marga. Lóðaframboð var lengi vel betra en hjá til dæmis Reykjavíkurborg, einkum þegar Vellirnir voru að byggjast upp. Skólaþjónusta hefur verið góð og fjölskyldufólk hefur talið hag sínum vel borgið í Hafnarfirði. Margir virðast einnig hafa horft til þeirrar bæjarstemningar sem óneitanlega hefur sett svip sinn á Hafnarfjörð umfram önnur sveitarfélög í nágrenninu, ekki síst líklega þeir sem flutt hafa á höfuðborgarsvæðið utan af landi.

Áhugavert er að skoða könnun sem Gallup gerði fyrir 19 stærstu sveitarfélög landsins í lok síðasta ár um upplifun íbúa þeirra á þjónustu sveitarfélaganna. Almennt eru íbúar Hafnarfjarðar álíka ánægðir með sveitarfélagið sitt sem stað til að búa á og íbúar annarra sveitarfélaga. Sveiflur eru nokkrar á milli ára og könnunina þarf að skoða í ljósi þess að úrtakið er ekki mjög stórt. Fyrir ári voru Hafnarfirðingar nefnilega talsvert ánægðari með sveitarfélagið sitt en aðrir. Eftir stendur að 84% íbúa eru ánægðir með sveitarfélagið sem stað til að búa á.

Athyglivert er hins vegar að af undirþáttunum skorar Hafnarfjörður jafnt hinum sveitarfélögunum að jafnaði í menningarmálum, en er undir þeim í öllum öðrum þáttum eins og þjónustu við barnafjölskyldur, eldri borgara, fatlað fólk og skólamál svo eitthvað sé nefnt. Barnmargar fjölskyldur virðast almennt óánægðari en aðrir. Rétt er að taka fram að mismunurinn er ekki í nærri öllum tilvikum marktækur. Eflaust þó merki sem stjórnendur bæjarins hafa til skoðunar og verkefni eins og þetta getur haft jákvæð áhrif á.

Hafnarfjörður liggur ásamt Mosfellsbæ og Seltjarnarnesi þannig séð á útjaðri höfuðborgarsvæðisins (ásamt ákveðnum hverfum í Reykjavík, Garðabæ og Kópavogi vissulega) landfræðilega séð. Gagnvart þeim sem sækja vinnu og þjónustu miðsvæðis í höfuðborginni er það vissulega neikvæður þáttur þar sem samgönguæðar svæðisins þola álagið orðið frekar illa eins og kunnugt er. Önnur sveitarfélög eins og Reykjavík sjálf og hlutar Kópavogs og Garðabæjar auk Seltjarnarness standa þar heldur betur. Á móti kemur að stutt er í náttúruna frá Hafnarfirði sem og á alþjóðaflugvöll okkar Íslendinga í Sandgerði.

Eigendur og forsvarsmenn fyrirtækja horfa líkt og íbúar nokkuð til skattalegs umhverfis þegar þeir meta hvar starfsemi þeirra sé best borgið. Rekstrarumhverfið, aðstaðan, vegalengdir og fasteignaskattar skipta þar væntanlega mestu máli. Miklu máli skiptir líka að vera nálægt virkum atvinnumarkaði og í mörgum tilvikum skiptir landfræðileg staðsetning líka miklu máli hvað aðgengi að mörkuðum fyrir afurðir fyrirtækisins varðar.

Hafnarfjörður er í góðri stöðu er kemur að til að mynda fasteignasköttum samanbórið við nágretta sveitarfélög og eins er kemur að lóðaframboði og er fjöldi iðnaðarlóða í til að mynda Helluhverfi og þá er lóðaverð frekar hagkvæmt.

Hér að neðan má sjá samantekt þar sem skýrsluhöfundar hafa lagt lauslegt mat á ýmsa þætti og setja fram í töflu samanburð við nágrettasveitarfélög. Atriði eins og samgöngur, fasteignaverð, rekstrarumhverfi og fleira má sjá að neðan en hafa ber í huga að það er fleira sem þarf að skoða og má taka tillit til en þetta eru allt atriði sem engu að síður skipta máli þegar bæjarfélög eru borin saman.

ÞÆTTIR	JÁKVÆTT	HLUTLAUST	NEIKVÆTT
Samgöngur			██████████
Íbúðalóðir	██████████		
Fasteignaverð	██████████		
Staðsetning/Lega	██████████		██████████
Barnafjölskyldur	██████████	██████████	
Einstaklingar			██████████
Ánægja íbúa	██████████		██████████
Rekstrarumhverfi	██████████		
Fyrirtækjalóðir	██████████		

Tafla 2. Samanburður við nágretta sveitarfélög



## 4. MARKAÐSLEG STEFNUMÓTUN

Hlutverk og tilgangur markaðsstefnu er að skilgreina það sem Hafnarfjörður ætlar að gera í markaðsmálum næstu ár miðað við núverandi greiningu, stöðu bæjarfélagsins og umhverfi þess. Í markaðsstefnunni eru skilgreindir markhópar Hafnarfjarðar og þeirra þarfir sem þjónustu bæjarfélagsins er ætlað að uppfylla og standa skil á.

Eðli málsins samkvæmt er í raun bæði mikilvægt og æskilegt að hagsmunaaðilar í Hafnarfirði séu sem flestir sammála um hvað það sé sem að bærinn standi fyrir. Það getur hinsvegar verið hægara sagt en gert að sameinast um þá þætti þegar um marga ólíka hagsmunaaðila er að ræða og því þarf markaðsstefna bæjarins að vera skýr, lýsandi og markviss. Markaðsstefnan ætti að skilgreina þá upplifun sem íbúar og gestir ættu að finna fyrir og njóta og vera leiðarljós í samskiptum og aðgerðum gagnvart markhópum.

Hingað til hefur bærinn verið kynntur til að mynda sem víkingabær, álfabær, bærinn í hrauninu og svo framvegis. Það var mikilvægt skref í þessari vinnu að komast til botns í því hvort upplifun íbúa sé að það sé rétt og staðfærsla sem lýsir Hafnarfirði. Það er mikilvægt að íbúar og aðilar utan bæjarins séu með sömu eða svipaða upplifun af því fyrir hvað Hafnarfjörður stendur fyrir svo það sé ekki of mikið bil á milli ímyndar og upplifunar.

Í þessum hluta var markaðsleg stefnumótun fyrir Hafnarfjörð unnin út frá niðurstöðum greininga og rannsókna. Markaðsstefnan útbúin og mörkuð, markaðsskilaboð ákvörðuð gagnvart mismunandi markhópum og staðfærsla sett fram sem endurspeglar allt það sem Hafnarfjörður vill og þarf að standa fyrir í hugum markhópa og hagsmunaaðila. Lykilhugtök í stefnu og annað sem stefnumótun og staðfærsla krefst og lagður grunnur að markaðs- og aðgerðaplani.

### 4.1 Markhópagreining

Markhópagreiningin ber kennsl á og tilgreinir þá markhópa sem Hafnarfjarðarbær ætti að líta til, einkenni þeirra hópa skoðuð og ákvarðað með hvaða hætti best væri að höfða til þeirra með aðgerðum og markaðsskilaboðum.

Árangursrík markhópagreining eða markaðshlutun felst í því að skipta stórum og sundurleitum markaði upp í smærri einingar sem bera sameiginleg einkenni og hafa sambærilegar þarfir sem hægt er að höfða til. Tilgangurinn er að ná til þessara hópa með áhrifameiri hætti og eiga í samskiptum við þá á stefnumiðaðan og árangursríkan hátt með því að uppfylla þarfir þeirra og óskir með vöru og þjónustu sem hentar hverjum hópi.

Til að greina hópa eru oftast notaðar fjórar megin breytur. Í fyrsta lagi er hægt að hluta markaðinn niður landfræðilega og markaði þá skipt upp út frá landfræðilegum mörkum búsetu, svo sem löndum, borgum, póstnúmerum, hverfum og svo framvegis. Í öðru lagi eru notaðir lýðfræðilegir þættir eins og aldur, kyn, fjölskyldustærð, tekjur og menntun, þjóðfélagsstaða, þjóðerni og kynþáttur. Þriðja megin breytan í markhópagreiningu er svo kauphegðun þar sem markaði er skipt upp eftir því hvernig eftirspurn og kauphegðun er háttáð hjá mismunandi hópum.

Sálræni þættir er fjórða megin breytan en hún felur í sér að skipta markaðnum upp eftir lífsháttum, skoðunum og gildum þar sem lítið er til lífsstíls og persónueinkenna einstaklinga. Þetta er flóknasta breytan í markhópagreiningu því þættir hennar eru oftast ekki óáþreifanlegir og margir þættir sem geta haft áhrif á greiningu lífsstíls. Helstu þættir eru sem dæmi lífsstíll, athafnir, áhugamál, viðhorf og skoðanir einstakra hópa til ýmissa mála. Árangursrík og marktæk markhópagreining byggð á lífsstíl er aðeins möguleg með ítarlegri rannsókn og greiningu gagna.

Í þessari vinnu voru landfræðilegar og lýðfræðilegar breytur nýttar en einnig var rýnt eftir fremsta megni í lífsstíl einstakra hópa í bland við hinar tvær megin breytur eftir því sem átti við til að gefa ákveðna innsýn inn í ákveðna markhópa sem þegar hafa verið skilgreindir.

#### 4.1.1 Lýsing á markhópum

Að staðfæra staði, borgir og svæði er ólíkt því að staðfæra fyrirtæki í veigamiklum atriðum. Fyrirtæki geta oftast aðlagð sig að þörfum og óskum markhópsins eða viðskiptavina þess og hafa betri stjórn yfir auðlindum til að framkvæma breytingar á vöru og þjónustu. Staðir og borgir hins vegar hafa litla stjórn á auðlindum eins og íbúum eða fyrirtækjum. Þá er næsta ómögulegt að breyta landfræðilegri legu, breyta landslagi eða náttúrulegri ásýnd. Þess vegna þarf að greina staði og borgir með því að meta hvað þeir hafi upp á að bjóða umfram aðra, hvað aðgreini þá frá öðrum og koma þannig auga á markhópa sem hafa áhuga á þessum aðgreiningarþáttum.

Við greiningu á markhópum Hafnarfjarðar voru þeir styrkleikar sem bærinn hefur yfir að ráða og greindir voru í viðtölum, rýnihópum og könnunum hafðir í fyrirrúmi og í raun grunnur að markhópagreiningunni. Einnig var haft að leiðarljósi hvaða markhópar myndu koma Hafnarfirði best og þá til hvaða hópa væri helst hægt að höfða til með styrkleika og hagsmuni Hafnarfjarðar í forgrunni. Þá voru aðgreinandi þættir einnig teknir með og notaðir sem nokkurs konar styrkjandi þættir í greiningunni.

Þeir hópar sem greindir eru sem markhópar Hafnarfjarðar byggjast að langmestu leiti á þeim styrkleikum og tækifærum sem SVÓT greining leiddi í ljós. Þessir hópar eru bæði núverandi íbúar Hafnarfjarðar og svo þeir sem líklegir eru til að vera framtíðar íbúar Hafnarfjarðar. Gróflega má segja að helstu markhóparnir séu núverandi íbúar, tilvonandi íbúar, fyrirtækjæigendur innan og utan Hafnarfjarðar, gestir og ferðamenn sem heimsækja Hafnarfjörð og Ísland, bæði innlendir og erlendir.

Í viðtölum, rýnihópum og könnunum kom berlega í ljós að Hafnarfjörður er bær sem býr yfir mörgum einkennandi þáttum og ýmsum styrkleikum sem hægt er að skipta upp í bæði áþreifanlega og óáþreifanlega þætti. Þessir þættir verða nýttir til að greina þá markhópa sem Hafnarfjörður getur höfðað til og laðað að.

**Ápreifanlegir þættir:**

- Hafnarfjörður er fallegur bær sem er umlukinn áberandi hrauni sem setur sterkan svip á allan bæinn auk þess sem sjórinn spilar stórt hlutverk sem náttúruleikenni bæjarins.
- Höfnin, miðbærinn, gömlu húsin, lækurinn og Hamarinn ásamt tengdum þáttum er svo eitthvað sem gerir ásýnd bæjarins mjög sérstaka og finnst ekki annars staðar á höfuðborgarsvæðinu.
- Náttúruperlur eru margar sem eru mjög sterkir ápreifanlegir þættir í Hafnarfirði og eru staðir eins og Hellisgerði, Hvaleyrarvatn, upplandið að Helgafelli og Krýsuvík mjög áhrifamiklir staðir.
- Ný hverfi, nýjar byggingar, mörg fullkomin skóla- og íþróttamannvirki, hraðhleðslustöðvar og margir göngu/hjólastígar gefa bænum nútímalega ásýnd með áherslu á heilbrigðan lífstíl.
- Lægra fasteignaverð er í Hafnarfirði en í flestum öðrum bæjarfélögum á höfuðborgarsvæðinu og er að mörgu leiti hagkvæmara að búa þar.
- Nægt framboð er af iðnaðarlóðum og lóðum til búsetu sem eru öllu jafna ódýrari en annars staðar.
- Í Hafnarfirði eru mörg minni fyrirtæki sem bjóða upp á persónubundna og klæðskerasaumaða þjónustu sem er einkennandi fyrir bæinn og þá kannski sér í lagi miðbæinn.

**Óápreifanlegir þættir:**

- Hafnarfjörður hefur smábæjarstemningu og einstakan staðaranda og bæjarbrag sem ekki finnst annars staðar á höfuðborgarsvæðinu.
- Í Hafnarfirði er fjölbreytt íþróttastarf sem einkennir bæinn mikið og kristallast vel í gamalgrónum rígg FH og Hauka, en einnig fjölmörgum blómlegum minni íþróttafélögum.
- Hafnarfjörður er vinalegur bær og það er auðvelt fyrir nýflutta að komast inn í samfélagið og verða hluti af heildinni. Íbúar eru samheldnir, hjálpsamir og stoltir af því að vera Hafnfirðingar.
- Gróskumikið lista- og menningarlíf einkennir Hafnarfjörð og eru margir listamenn starfandi þar ásamt mörgum hönnuðum.
- Fjölmörg ný veitinga- og kaffihús hafa fest rætur í miðbæ Hafnarfjarðar með áberandi hætti sem hafa ásamt Bæjarbíói dregið að sér gesti og skapað einstakan rómantískan blæ í bænum.

**4.2 Markaðsmiðun**

Hafnarfjörður er einungis eitt af fjölmörgum bæjarfélögum á landinu og því er mikilvægt að draga fram þá þætti sem eru aðgreinandi og virka sem aðdráttarafl fyrir bæði heimamenn og gesti, hvort sem um sé að ræða Íslendinga eða erlenda gesti. Fyrir Íslendinga er mikilvægt að benda á það góða sem bærinn hefur upp á að bjóða og hvaða þjónustu og afþreyingu sé þar að finna. Þetta er mikilvægt bæði til þess að auka enn frekar á stolt núverandi íbúa og fyrirtækjaeigenda en jafnframt til þess að gera Hafnarfjörð að eftirsóknarverðum kosti fyrir aðila til þess að heimsækja, flytja til eða jafnvel stofna og reka fyrirtæki í bænum.

Í markaðsmiðun er miðað á hópa sem standa utan Hafnarfjarðar en gætu haft hug á og hag af því að flytja eða heimsækja Hafnarfjörð. Með fyrrgreinda þætti að leiðarljósi eru eftirfarandi markhópar líklegir til að laðast að Hafnarfirði og eru skilgreindir sem markhópar Hafnarfjarðar.

#### 4.2.1 Íbúar

- 1. Fjölskyldufólk af öllum stærðum og gerðum** – Hafnarfjörður er vinalegur, fjölskylduvænn bær með lægra fasteignaverð og nálægð við Reykjavík er kostur. Í bænum er fjölbreytt íþróttalíf, skólar og leikskólar eru margir, auðvelt er að ferðast innanbæjar á hjóli eða gangandi. Tómsundarútan hjálpar fjölskyldufólki að koma börnum á æfingu íþrótt- og tómsundafélaga og almennt er vel hlúð að barnafólki. Útivistarmöguleikar eru miklir og því ákjósanlegt fyrir virkt fólk sem hefur hreyfingu sem lífsstíl. Vel er tekið á móti nýjum íbúum og auðvelt er að komast inn í samfélagið. Þessi hópur ætti að vera í forgrunni þegar kemur að markaðsmiðun.
- 2. Íbúar á landsbyggðinni** – Bæjarbragur, smábæjarstemming, höfn, gömul hús og gott viðmót íbúa er aðlaðandi fyrir íbúa utan af landi sem vilja flytja á höfuðborgarsvæðið. Hafnarfjörður kemur sterklega til greina þegar kemur að því að velja bæjarfélag. Vel er tekið á móti nýjum íbúum og auðvelt er að komast inn í samfélagið. Þessi hópur er mikilvægur og ætti Hafnarfjörður að leggja áherslu á hann.
- 3. Eldri borgarar** – Hafnarfjörður er vinalegur og fallegur bær þar sem rómantískur og rólegur andi ríkir. Höfnin og miðbærinn hefur aðdráttarafl ásamt fjölbreyttum möguleikum í léttri útivist og öðrum afþreyingarmöguleikum sem höfðar til eldri borgara á eftirlaunum eða við það að komast á eftirlaun. Góð félagsþjónusta er í Hafnarfirði sem gerir eldri borgurum auðveldara að búa lengur heima. Einnig eru margar íbúðir sem eru hentugar fyrir þennan hóp í Hafnarfirði á ódýrara verði. Þetta gerir Hafnarfjörð að álitlegum kosti hjá þessum hópi þegar kemur að búsetuvali.
- 4. Einstaklingar með sérþarfir** – Hafnarfjörður veitir góða félagsþjónustu fyrir einstaklinga með sérþarfir og er gjaldskráin hagkvæm sem er mikilvægur þáttur þegar kemur að búsetuvali þessara einstaklinga. Íbúar taka vel á móti nýju fólki og bærinn býður upp á fjölbreytta útivistarmöguleika.
- 5. Erlendir ríkisborgarar** sem vilja setjast að á Íslandi hafa margir sest að í Hafnarfirði. Þar er ódýrara húsnæði, góð þjónusta við barnafólk og félagsþjónustan er góð. Samfélag erlendra ríkisborgara er stórt í Hafnarfirði og virðast þeir aðlagast samfélaginu vel.

#### 4.2.2 Fyrirtæki

- 1. Stærri lónaðar fyrirtæki/stofnanir** – Það er nægt lóðaframboð á almennt lægra verði í Hafnarfirði og rekstrarumhverfi öllu jafna hagkvæmara. Það getur verið mikill kostur að hafa nálægð við flugvöllinn og Reykjavík.
- 2. Lítil/meðalstór verslunar og þjónustufyrirtæki** – Miðbær Hafnarfjarðar er einstakur ásýndar og þar eru góð fyrirtæki sem draga að sér gesti og skapar þannig tækifæri fyrir

fleiri fyrirtæki til að koma og hefja rekstur. Einnig er uppsveifla í hönnun og listum sem gefur ákveðin tækifæri fyrir einyrkja sem eru í þeim geira.

#### 4.2.3 Gestir og ferðamenn

1. **Erlendir ferðamenn** – Hafnarfjörður hefur upp á mikið að bjóða gagnvart erlendum ferðamönnum. Bærinn hefur einstaka ásýnd, mikla sögu, hlýleg og skemmtileg kaffi- og veitingahús ásamt listasafni, hönnunarbúðum og vinalega íbúa. Hafnarfjörður hefur mikil tækifæri til að laða fleiri erlenda ferðamenn til bæjarins sem hafa til dæmis áhuga á sögu og vilja upplifa öðruvísi bæ í kyrrð og ró með stuttum gönguferðum svo dæmi sé tekið. Mikilvægt er að halda á lofti sönnum einkennum bæjarins þegar kemur að því að laða að ákveðinn hóp af erlendum ferðamönnum.
2. **Innlendir ferðamenn** – Íbúar nágrannasveitarfélaga vilja upplifa eitthvað öðruvísi en vanalega og í Hafnarfirði er það hægt. Ákjósanlegt er að fara í Bæjarbíó á tónleika og út að borða á fjölmörgum veitingastöðum sem eru í miðbæ Hafnarfjarðar. Einstök ásýnd bæjarins og fjölmargar náttúruperlur eru ákjósanlegar til útivistar ýmiskonar og eru líklegar til að draga að virkt útivistarfólk. Tilvalið er að kynna Hafnarfjörð og það sem hann hefur upp á að bjóða betur fyrir þessum hópi.

#### 4.2.4 Íbúar og fyrirtæki innan Hafnarfjarðar

Orðspor er mikilvægur þáttur þegar kemur að vali á búsetu fólks, staðsetningu fyrirtækja og heimsóknum gesta til áfangastaða. Hafnarfjörður er í sterkri stöðu meðal íbúa sem mæla með búsetu í Hafnarfirði samkvæmt könnun enda NPS skor hátt og mikilvægt að hald því þannig. Betur má þó gera þegar kemur að fyrirtækjum sem skora lágt á sama NPS mælikvarða og þyrfti að skoða sérstaklega hvernig hægt væri að sinna fyrirtækjum betur og eiga í góðum samskiptum við þau.

Hér að ofan voru helstu markhópar skilgreindir og hvaða hópa Hafnarfjörður ætti að leggja áherslu á til að hefja samskipti við. Það er einnig mikilvægt að Hafnarfjörður skilgreini einnig núverandi íbúa og fyrirtæki sem markhóp og styrki samband sitt við þá enn meira með reglulegum samskiptum og góðri þjónustu.

### 4.3 Staðfærsla

Staðfærsla á að endurspegla það sem Hafnarfjörður stendur fyrir og draga fram þá jákvæðu tengingu sem mynda á við markhópa þegar Hafnarfjörður er kynntur með margvíslegum hætti og þar sem markhópar verða varir við markaðsaðgerðir. Staðfærslan gefur því til kynna ákveðið loforð til markhópa og byggir á þeim styrkleikum og sérhæfingu sem Hafnarfjörður býr yfir og greindir hafa verið.

Staðfærsla Hafnarfjarðar miðlar sérstöðu bæjarins og á að endurspegla þau hugrenningatengsl sem hagsmunaaðilar vilja að myndist þegar fólk hugsar um eða kemst í snertingu við Hafnarfjörð. Þegar slík yfirlýsing var sköpuð fyrir Hafnarfjörð var ljóst að bærinn heillar og höfðar til margra en mismunandi hópa og því mikilvægt að staðfærslan endurspegli þá staðreynd. Það er einnig ljóst að

Það eru ekki allir á einu máli um hvað þeim finnst bærinn eigi að standa fyrir og er það gildishlaðið mat hvers og eins. Þrátt fyrir það kom fram mikill samhljómur í viðtölum, rýnihópum og könnunum, bæði innan og utan bæjarins, um ákveðna þætti sem leggja eigi áherslu á. Eftir að hafa skoðað vandlega þá þætti sem að komu fram í rannsóknum, leggja höfundar til eftirfarandi staðfærslu út frá fyrirbyggjandi gögnum:

*Hafnarfjörður er fjölskylduvænt og aðlaðandi bæjarfélag með einstakan staðaranda, umlukið hrauni og fjölbreyttum náttúruperlum með heillandi miðbæ, náttúrulegri höfn og mikla sögu verslunar þar sem fyrirtækjum er búið hagkvæmt rekstrarumhverfi og íbúar og gestir upplifa kraftmikið íþrótt-, menningar-, og listalíf, góða þjónustu og vinalagt viðmót.*

Þessi staðfærsla er byggð á þeim skoðunum og staðreyndum sem komið hafa fram í viðtölum, rýnihópum og könnunum. Staðfærslan endurspeglar að Hafnarfjörður er fallegur, vinalægur, fjölskylduvænn bær þar sem íþróttir og tómstundarstarf skipa stóran sess. Bærinn er umvafinn hrauni og fjölbreyttri og stórfenglegri náttúru sem auðvelt er að nálgast og upplifa. Gömlu húsin í miðbænum setja fallegan brag á bæinn og lýsa sögu hans og ná að framkalla einstakan bæjarbrag og staðaranda. Þá hefur höfnin mikið aðdráttarafl og aðgreinir bæinn frá öðrum sambærilegum bæjarfélögum á höfuðborgarsvæðinu. Finna má og upplifa fjölbreytileika og gæði í hönnun, listum, afþreyingu og þjónustu sem gerir íbúum, gestum, tilvonandi íbúum og fyrirtækjum kleift að njóta þess besta sem Hafnarfjörður hefur upp á að bjóða.

Í þessari lýsingu má finna alla helstu þætti sem aðgreina Hafnarfjörð, þ.e. hraunið, höfnina, gömlu húsin, miðbæinn, íþróttalífið og bæjarbraginn ásamt fjölbreyttri þjónustu og afþreyingu. Staðfærslu er þó ekki nauðsynlegt að nota í markaðsskilaboðum til markhópa heldur er hún fyrst og fremst leiðarljós í markaðssetningu bæjarins og ætti að varða veginn í þróun bæjarins þegar til lengri tíma er litið. Staðfærslan skapar ákveðið loforð fyrir bæjarfélagið og undirstrikar það sem Hafnarfjörður og þjónustuaðilar í bænum skuldbinda sig til að standa við gagnvart íbúum, fyrirtækjaeigendum og gestum sem leggja leið sína þangað.

#### 4.4. Aðgreining og sérstaða

Hafnarfjörður hefur nú þegar ákveðna aðgreiningu frá öðrum bæjarfélögum í nágrenninu. Miðbærinn, höfnin, hraunið og nálægðin við náttúruna, margar náttúruperlur og útivistarsvæði, fjölbreytt afþreying, hönnun, menning, saga, og matur eru allt þættir sem vega mikið og eru grunnur sérstöðu Hafnarfjarðar þó vissulega bjóði mörg bæjarfélög upp á þessa þætti með einum eða öðrum hætti. Einna helst má draga fram sérstaklega þrjá þætti sem um leið eru kjarni aðgreiningar Hafnarfjarðar frá öðrum bæjarfélögum.

- Miðbærinn með gömlu húsin
- Höfnin
- Hraunið

Þegar þessir þættir eru greindir meira er hægt að byggja brú til ýmissa þátta sem draga má fram og einkennir Hafnarfjörð á enn betri hátt. Þessir aðgreiningarþættir koma skýrt fram í innri

greiningu á verkefninu og er samhljómur fyrir sem Hafnarfjörður hefur og byggir sitt einkenni á og kemur fram í innri greiningu. Eftirfarandi lýsir þessum aðgreinandi þáttum betur og því sem Hafnarfjörður stendur fyrir.

### Einstakt og auðkennandi

Markaðsfærsla staða snýst um það sem er auðkennandi og einstakt fyrir staðinn í samanburði við aðra sambærilega staði. Eftirfarandi er einstakt auðkenni þegar kemur að Hafnarfirði:

- **Miðbærinn með gömlu húsin**
  - Falleg bæjarmynd
  - Góð kaffi- og veitingahús
  - Einstakt menningarhús sem er Bæjarbíó
  - Gróska í menningar- og listalífi
- **Höfnin og fjarðarmynnið**
  - Saga útgerðarbæjar
  - Rólegt umhverfi tilvalið fyrir gönguferð
- **Hraunið, náttúran, landslagið**
  - Náttúruperlur í stuttri fjarlægð
  - Útivist íbúa og virkur lífsstíll er algengur

Aðrir þættir sem erfiðara er að útskýra og festa hendur á má flokka sem óáþreifanlegt auðkenni en hafa mótast af bænum sjálfum í gegnum söguna. Þessir þættir birtast að mestu í þessum þrennum atriðum.

- Bæjarbragur
- Vinalegir íbúar
- Íþróttamenningar- og listalíf

### Trúverðugleiki – Sannur/ekta

Hafnarfjörður hefur sterka og raunsæja ímynd meðal íbúa hans, eigenda fyrirtækja og meðal íbúa utan Hafnarfjarðar. Það er mikil og sterk tenging á milli þess sem íbúar Hafnarfjarðar segja um bæinn og það sem íbúar utan hans skynja sem þeirra ímynd og upplifun af bænum. Þessir auðkennandi þættir sem nefndir hafa verið ætti því að nota til að magna enn meira upp þá ímynd og hugrenningartengsl sem Hafnarfjörður vekur upp hjá fólki.

### Eftirminnilegt

Þessir auðkennandi þættir sem Hafnarfjörður hefur mun skapa minningar þeirra sem heimsækja bæinn heim og hún mun lifa áfram sem kemur fram í góðu orðspori eða endurheimsóknum og flutningum til Hafnarfjarðar. Það er því mikilvægt að bæjaryfirvöld taki þessa auðkennandi þætti áfram og styrki þá betur með því skipulagsvinnu og framtíðaruppbyggingu sem um leið verndar þessa auðkennandi þætti.

## Samvinna ólíkra aðila

Svo að vel takist til verður öll vinna í átt að mörkun staðarins að njóta samvinnu ólíkra hagsmunaaðila og mun einungis heppnast ef bærinn, fyrirtækin, stofnanir og íbúar vinni saman að því marki.

## Sköpun staðar

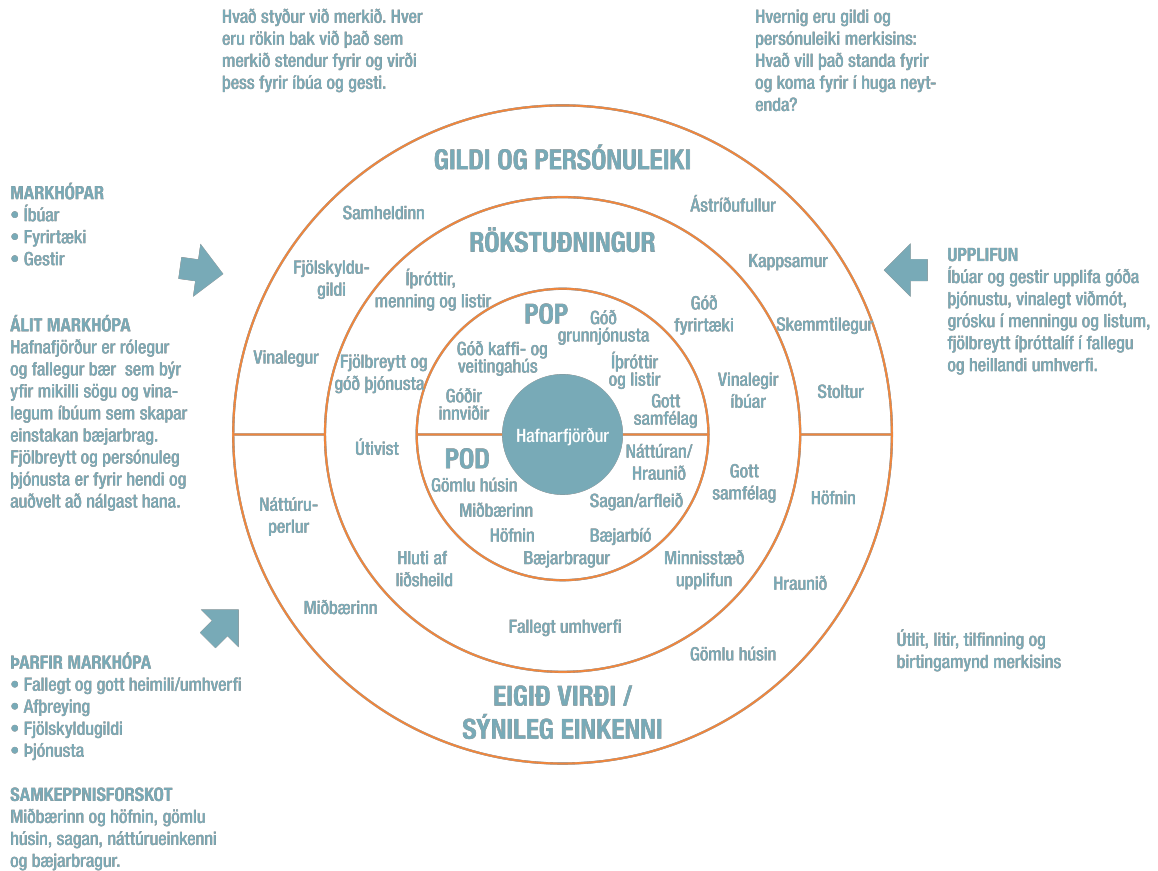
Mörkun staða snýst ekki eingöngu um slagorð, merki eða kynningarherferðir heldur er þetta vegferð sem á að hafa það markmið að hafa áhrif á upplifun íbúa og gesta í Hafnarfirði. Hjartað í mörkunarvinnunni sjálfri er þess vegna að fanga hug og hjarta þess sem býr í eða heimsækir bæinn. Það þýðir jafnframt að mörkun Hafnarfjarðar verður að vera studd með stefnu, nýjum hugmyndum, viðburðum, arkitektúr, fjárfestingum og síðast en ekki síst sýnilegum aðgerðum.

### 4.4.1 Greining á vörumerkinu Hafnarfjörður

Þeir styrkleikar og þá aðgreiningarþættir sem einkenna Hafnarfjörð hafa nú verið skilgreindir og næst er mikilvægt að setja þá í samhengi við vörumerkið Hafnarfjörður og greina þá einn frekar til að skapa grunn að miðlun og framsetningu ímyndar. Vörumerkið er því greint til að draga fram enn betur fram þá þætti sem Hafnarfjörður hefur umfram nágrannasveitarfélög og því mikilvægt að draga fram persónuleika og gildi Hafnarfjarðar og þau sýnilegu einkenni sem staðurinn ber með sér.

Þetta er síðan rökstutt með því virði sem markhópar Hafnarfjarðar fá með því að búa þar eða heimsækja og hver upplifunin er af staðnum í hnotskurn. Þetta er gert svo að hægt sé að greina á milli svokallaðra POP/POD þátta sem eru sameiginlegir þættir með öðrum og svo þeir þættir sem aðgreina Hafnarfjörð frá öðrum nágrannasveitarfélögum. Niðurstaðan er sett fram myndrænt hér að neðan en þeir þættir sem aðgreina vörumerkið Hafnarfjörð frá öðrum eru gömlu húsin, miðbærinn, sagan/arfleiðin, náttúran/hraunið og Bæjarbíó.





Mynd 11. Sameiginlegir og aðgreinandi þættir

### 4.5 Markaðsskilaboð

Í kjölfar þess að búið er skilgreina markhópa, ákveða markaðsmiðun og setja fram staðfærslu þarf að tala og ná til markhópa með markvissu markaðsstarfi en með mismunandi hætti, skilaboðum og boðleiðum til þess að auka líkurnar á að ná til viðkomandi hópa samkvæmt settum markaðslegum markmiðum. Helstu markhópar Hafnarfjarðar eru núverandi og tilvonandi íbúar, núverandi og tilvonandi fyrirtækjæigendur ásamt innlendum sem erlendum gestum og ferðamönnum.

Að mati skýrsluhöfunda er mikilvægt að samhljómur og ákveðin samfella sé í skilaboðum frá bænum, þótt vissulega sé talað til ólíkra hópa með mismunandi áherslum, mismunandi myndmáli og tónninn í því sem verður sagt þarf að endurspeglar viðkomandi markhóp. Farsælasta leiðin til að ná því markmiði er að meitla kjarnaskilaboð í eina setningu (slagorð) sem ávallt er notast við og dregur fram almenna styrkleika bæjarins í heild sinni. Markaðsskilaboð bæjarins þurfa að endurspeglar þessa þætti og þeir hafi að leiðarljósi í staðfærslu Hafnarfjarðar.

Skilaboðin sem sett verða fram þurfa að vera trúverðug og endurspeglar staðfærslu, loforð og sérstöðu Hafnarfjarðar. Annars er hætta á að skilaboðin nái ekki til viðkomandi markhóps eða honum finnst þau ekki passa og eiga við.

Í upphafi var eitt af markmiðunum að komast að því hvort að ímynd íbúa færi saman við ímynd annarra af bænum. Fyrir liggur að það er mikill samhljómur um marga þætti og er það jákvætt tækifæri. Það er því mikilvægt að skilaboðin séu trúverðug og upplifun fari saman. Öðrum kosti er hætta á að skilaboðin fari fyrir ofan garð og neðan, það er að segja ef að fólk tengir ekki við skilaboðin og þau eiga ekki við eða snerta ekki viðkomandi.

Verkefnið og ein helsta áskorunin felst í því að draga fram auðkenni og sérstöðu Hafnarfjarðar í eina einfalda lykil kennisetningu sem kristallar styrkleika og einkenni bæjarins. Sú setning eða slagorð þarf að ná yfir mismunandi áherslur og framsetningarform gagnvart sérhverjum þessara hópa. Leiðarljósið í hugmyndafræði og nálgun markaðsskilaboða er sú upplifun og þau einkenni sem að eru sértæk fyrir Hafnarfjörð.

*Hvað er það sem gerir Hafnarfjörð að Hafnarfirði? Er það hraunið, er það höfnin er það náttúruvegurðin? Er það fólkið, álfar eða víkingar? Eru það húsin eða göturnar eða hringtorgin? Íþróttirnar, listin eða mögulega menningin? Eða er Hafnarfjörður kannski stemning og eða tilfinning? Einhver kraftur innan frá. Sem fylgir manni hvert sem maður fer? Er Hafnarfjörður þetta allt og jafnvel meira til? Já. Það er Hafnarfjörður.*

*Það er hlýjan*

*Það er fegurðin*

*Það er friðurinn*

*Það er menningin*

*Það er upplifunin*

*Það er samhugurinn*

*Það er kyrrðin*

*Það er rómantíkin*

*Það er fólkið*

*Það er listin*

*Það er hafið*

*Það er hraunið*

*Það er höfnin*

*Það er stemningin*

*Það er krafturinn*

*Það er ástríðan*

*Það er allt til alls*

*Það er Hafnarfjörður.*

Lagt er til að Hafnarfjörður notist við slagorðið „Hafnarfjörður. Komdu heim.“ þegar bærinn er almennt kynntur og hvað hann stendur fyrir. En hvað þýðir að koma heim og hvað felur það í sér

varðandi Hafnarfjörð? Það að koma heim er hlýtt, vinalegt, veitir öryggi og jákvæð hugrenningatengsl fyrir bæði íbúa og aðila utan Hafnarfjarðar. Fyrir Hafnfirðinga sem búa í Hafnarfirði eru þeir heima. Fyrir fyrirtæki þýðir þetta að bærinn tekur á móti fyrirtækjum með opnum örmum. Fyrir Hafnfirðinga sem eru búsettir utan Hafnarfjarðar þá er þetta ákall í að koma heim. Fyrir aðra en Hafnfirðinga er þetta boð um að koma í heimsókn.

Í kjölfarið á síðan að notast og styðjast við mismunandi áherslur og skilaboð gagnvart ólíkum hópum eins og fram kemur að ofan, sett fram í myndefni og nánari textagerð í hverju tilviki eftir því sem við á og við hverja það á að tala til. Þar er lagt til að notast við skilaboð til ólíkra hópa um hvað það sé sem einkenni Hafnarfjörð.

Þannig má sjá fyrir sér mynd í fyrirtæki eins og til dæmis lyfja- eða rannsóknarfyrirtæki með setningunni „*Framsækni. Það er Hafnarfjörður.*“ Mynd af hljómsveit í Bæjarbíó með setningunni „*Kraftur. Það er Hafnarfjörður.*“ Mynd af veitingastað og mannlífi gæti verið „*Upplifun. Það er Hafnarfjörður.*“

Að sama skapi má sjá fyrir sér mynd af kappleik á milli FH og Hauka þar sem setningin væri „*Ástríða. Það er Hafnarfjörður.*“ Eins má draga fram skemmtilega þætti eins og til dæmis „*Ha ha. Það er Hafnarfjörður.*“

Þegar tala ætti til gesta og erlendra ferðamanna mætti sjá fyrir sér til að mynda „*Home. That's Hafnarfjörður.*“ Til að vísa í höfnina og söguna gæti það verið „*Harbour and history. That's Hafnarfjörður.*“ Eða „*Elves, not Elvis. That's Hafnarfjörður.*“ Eins mætti setja fram „*Home to Vikings. That's Hafnarfjörður.*“

Með þessu móti er hægt að tala til þeirra ólíku markhópa sem við viljum ná og tala til með mismunandi skilaboð. Þetta geta verið íþróttir, menning, listir, hönnun, veitinga- og kaffihús, fallegur bær, lægra fasteignaverð, uppbygging, framtíðarhverfi, vöxtur, gróska, umhverfisvernd, náttúra, landslag og svo framvegis. Möguleikarnir eru óþrjótandi.

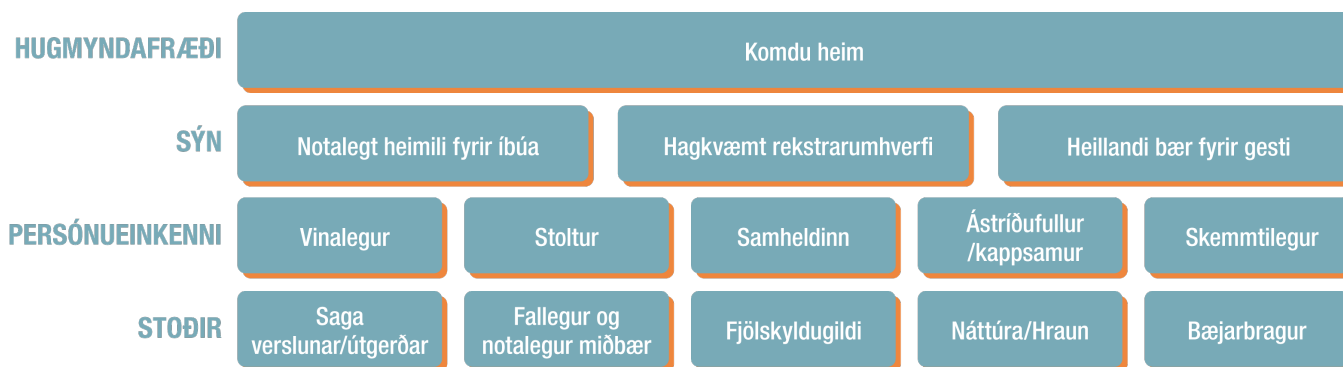
#### 4.6 Rammi vörumerkisins

Þegar kjarni vörumerkis hefur verið greindur þarf að byggja undir það með stoðum, lýsa persónueinkennum þess og hver kjarninn í staðfærslunni er í grunninn á sem einfaldastan máta. Einnig er gott að lýsa þeirri sýn sem vörumerkið ætti að hafa til framtíðar og svo hvaða hugmyndafræði er á bak við þá leið sem fara skuli til að ná markmiðum sem sett hafa verið og snúa að því að laða að íbúa, fyrirtæki og gesti. Rammi vörumerkis tekur á öllum þessum þáttum og listar þá upp á einfaldan hátt svo aðilar geti betur gert sér grein fyrir vörumerkinu og hvað það stendur fyrir, eiginleikum þess og þeirri ímyndarsköpun sem framundan er.

Hér að neðan er rammi vörumerkis settur fram en stoðir eru neðst og byggja á þeirri arfleidd, einkennum og gildum sem Hafnarfjörður byggir á. Þessar stoðir eru saga bæjarins, hinn fallegi og notalegi miðbær, fjölskyldugildin sem eru í heiðri höfð og sú staðreynd að bærinn er umlukinn

hrauni og náttúruþerlum og allt þetta hefur skapað einstakan staðaranda eða þennan bæjarbrag sem er svo óáþreifanlegur en kemur engu að síður sterkt fram í öllum gögnum. Persónueinkenni Hafnarfjarðar hefur mótast í gegnum tíð og tíma og það sem höfundum finnst lýsa Hafnarfirði best er eftirfarandi. Hafnarfjörður er bær sem er vinalegur, stoltur og samheldinn en engu að síður ástríðufullur og kappsamur og síðast en ekki síst skemmtilegur bær.

Framtíðarsýnin fyrir Hafnarfjörð er að skapa notalegt heimili fyrir íbúa, hagkvæmt rekstrarumhverfi fyrir fyrirtæki og heillandi bær fyrir gesti sem býður upp á upplifun frábrugðna því sem finnst í nágrennasveitarfélögum og miðbæ Reykjavíkur. Kjarninn er því að Hafnarfjörður er heimili í sjálfu sér fyrir alla þá aðila sem þar búa, starfa, reka fyrirtæki og heimsækja. Skilaboðin eða hugmyndafræðin að markaðsskilaboðum Hafnarfjarðar eru því í hnotskurn, Hafnarfjörður, komdu heim.



Mynd 12. Uppbygging á vörumerki

## 5. MARKAÐS- OG AÐGERÐAÁÆTLUN

Í þessum hluta eru lögð fram drög að aðgerðaáætlun þar sem helstu aðgerðir eru tilgreindar ásamt þeim markmiðum sem þær eiga að ná. Aðgerðunum er skipt upp í almennar aðgerðir og svo markaðsaðgerðir. Almennar aðgerðir snúa bæði að því sem betur mætti fara að mati viðmælenda en einnig aðgerðir sem ætlað er að styðja þá staðfærslu sem sett hefur verið fram og eflir þá ímynd sem kynna á fyrir markhópum. Mikilvægi aðgerða eru sett fram og eru margar þeirra ætlaðar meira til að veða og meta eða skoða einhvers konar útfærslu sem byggir á aðgerðinni. Almennar aðgerðir eru settar fram með það að markmiði að auka ánægju, bæta búsetuskilyrði ásamt að þróa og skapa eftirminnilegan stað.

### 5.1 Markmið aðgerða

Þær aðgerðir sem ákveðnar verða þurfa nauðsynlega að hafa markmið að leiðarljósi sem eru skýr og mælanleg ásamt því að vera tímasett og raunhæf. Verkefnið ber með sér að leita helst í grunn vörumerkjastjórnunar þegar ákveða þarf markmið sem snýr að mörkun staða. Til að byggja upp árangursrík vörumerki er talað um leitast eftir að byggja upp vörumerki sem hefur sterka, jákvæða og einstaka ímynd hjá markhópum. Það er því rökrétt að aðgerðir snúist um að mæla þess konar þætti og er þá svokallað vörumerkjavirði. Þættir sem snúa að vörumerkjavirðinu eru þá vitund, skynjuð ímynd og tryggð. Þá er einnig hægt að mæla og/eða fylgjast með því fólk segir um vörumerkið, í þessu tilfalli Hafnarfjörður, í fjölmiðlum, samfélagsmiðlum bloggi og öðrum sambærilegum stafrænum miðlum.

Allar markaðs- og kynningaraðgerðir hafa þess vegna það markmið að auka vitund og efla ímynd eins og gefur að skilja án þess að fara út í nánari markmið með einstaka aðgerðum.

Íbúar og fyrirtæki bæjarfélaga eru að vissu leyti viðskiptavinir þeirra, þeir borga útsvar og önnur gjöld til sveitarfélagsins og fá ákveðna skilgreinda þjónustu til baka. Því er rétt að leita í brunn þjónustufræðinnar þegar kemur að því að setja markmið almennra aðgerða sem beint er að þessum hópum.

Þegar kemur að því að mæla með bæjarfélagi er fátt verðmætara en það orðspor sem íbúar og fyrirtæki bera út um bæinn og þá hvort að þeir mæli með búsetu eða rekstur fyrirtækis í viðkomandi bæjarfélagi. Ánægja íbúa, þjónustuframboð og góð búsetuskilyrði spila þar lykilhlutverk fyrir íbúa að mati höfunda. Fyrir fyrirtæki er erfiðara að meta hvað skiptir raunverulegu máli í vali á staðsetningu fyrirtækis en þau eru mismunandi og hafa mismunandi þarfir.

Ánægja forsvarsmanna fyrirtækja vegur þó þungt að mati skýrsluhöfunda og því mikilvægt að halda góðu sambandi við þá og huga vel að því að búa fyrirtækjum hagkvæmt rekstrarumhverfi. Hagkvæmt rekstrarumhverfi getur verið sem dæmi ódýrara en annars staðar á ýmsum sviðum eins og lóðaverð og fasteignaverð en einnig skilvirk opinber stjórnsýsla sem og góð og uppbyggjandi samskipti.

Þær almennu aðgerðir sem lagðar eru fram hafa það markmið að auka ánægju, bæta búsetuskilyrði sem og að efla ýmsa þætti sem leiða til aukinnar ánægju ásamt því að efla nýsköpun og styrkja samband bæjarfélagsins við fyrirtækin. Það er þó rétt að taka fram að margar aðgerðir eru nú þegar í gangi hjá Hafnarfjarðarbæ eða eru farvegi. Þær aðgerðir sem lagðar eru til byggjast á þeim niðurstöðum greininga sem fram koma hér á undan. Þær hugmyndir að aðgerðum sem settar eru fram koma frá ýmsum viðmælendum en einnig frá skýrsluhöfundum. Höfundar leggja jafnframt til að eftirtaldir mælikvarðar verði mældir í sértækum könnunum árlega:

- Ímynd
- Viðhorf
- Ánægja
- NPS
- Framgangur einstakra verkefna

Nánari útfærslu á árangursmælingum má sjá í sérstökum kafla um þær.

## 5.2 Aðgerðir

Aðgerðum verður skipt í flokka sem miðaðar eru að þeim hópum sem beina þarf aðgerðum að. Hóparnir eru núverandi íbúar, tilvonandi íbúar, núverandi fyrirtæki, tilvonandi fyrirtæki og erlendir og innlendir gestir. Aðgerðir verða flokkaðar nánar síðar en hér á eftir er inngangur að þeim aðgerðum sem lagðar eru til ásamt rökstuðningi og skýringu á þeim og af hverju þær eru lagðar til.

### 5.2.1 Núverandi og tilvonandi íbúar

VERKEFNI	MARKMIÐ	MIKILVÆGI	ÁBYRGÐ/ TÍMASETNING
Halda góðu sambandi við íbúa	Auka ánægju	Áriðandi	TBD
Bæta upplýsingagjöf til íbúa	Auka ánægju	Áriðandi	TBD
Samheldni og samvinna íbúa á milli hverfa	Auka ánægju	Athuga	TBD
Kynning á öllu íþróttastarfi	Auka vitund	Athuga	TBD
Viðhald á göngu- og hjólastígum	Auka ánægju	Aðkallandi	TBD
Auðvelda fólki að ganga eða hjóla í vinnuna	Bæta búsetuskilyrði og auka ánægju	Athuga	TBD
Hjólavottun	Bæta búsetuskilyrði og auka ánægju	Aðkallandi	TBD
Frumkvæði í umhverfismálum	Bæta búsetuskilyrði	Áriðandi	TBD
Bæta hreinsun bæjarins	Auka ánægju	Áriðandi	TBD
Jákvæð uppbygging og ímynd Fjarðar	Auka ánægju	Athuga	TBD
Efling Strandgötunnar sem verslunargötu	Efla miðbæinn/sköpun staðar	Áriðandi	TBD
Fleiri viðburði í bænum	Auka ánægju	Athuga	TBD
Meiri notkun á Thorsplani	Efla miðbæinn	Athuga	TBD
Viðburðir á Hvaleyrarvatni	Efla afþreyingu	Athuga	TBD
Bæta samgöngur	Bæta búsetuskilyrði og auka ánægju	Áriðandi	TBD
Laða að listaskóla	Styrkja listir og menningu	Athuga	TBD
Hlúa að og skapa fjölbreyttari atvinnutækifæri	Bæta búsetuskilyrði	Aðkallandi	TBD
Áhersla á fjölskylduvænt samfélag	Bæta búsetuskilyrði og auka ánægju	Áriðandi	TBD
Meiri verslun í heimabyggð	Bæta búsetuskilyrði og auka ánægju	Aðkallandi	TBD
Merkja/auðkenna hringtorg og auð svæði	Bæta upplifun/sköpun staðar	Athuga	TBD
Fjölga afþreyingarmöguleikum	Bæta búsetuskilyrði og auka ánægju	Athuga	TBD

Tafla 3. Almennar aðgerðir gagnvart íbúum

### **Halda góðu sambandi við íbúa**

Mikilvægt er að halda góðu sambandi við íbúa og styrkja það sem fyrir er með opinni og gegnsærri stjórnsýslu og opnum fundum um málefni bæjarins. Það eykur ánægju íbúa og eykur líkur á góðu orðspori og styrkingu tengsla við bæinn.

### **Bæta upplýsingagjöf til íbúa**

Bæta upplýsingagjöf til íbúa, stafræn þróun þjónustu er mjög gott skref og hægt að nýta tæknina til að nálgast bæjarbúa með beinum hætti og fá ábendingar með hjálp upplýsingatækni og það mætti gera með því að nýta tillögur stjórnsýsluúttektar Capacent sem dæmi.

### **Ýta undir samheldni íbúa á milli hverfa**

Íbúar í Hafnarfirði eru samheldnir og því er mikilvægt er að hlúa vel að því og ýta undir samheldni og samvinnu íbúa á milli hverfa það mætti sem dæmi kynna helstu kennileyti allra hverfa í Hafnarfirði á skipulagðan hátt. Af hverju er gott að búa í þessu hverfi? Hver er sérstaðan? Og svo framvegis. Ástæðan er til að minnka aðskilnað úthverfa og mynda enn meiri heild en fyrir er í Hafnarfirði á milli íbúa og hverfa.

### **Kynning á öllu íþróttastarfi**

Íþróttastarfið í Hafnarfirði er einstaklega gott og er eitthvað sem stendur upp úr hjá íbúum og eru öll íþróttafélögin sem starfa í Hafnarfirði að vinna gott starf og vandfundinn sá staður sem hefur fleiri starfandi íþróttafélög. Auka mætti vitund utan bæjarins á þessari staðreynd og miðla til væntanlegra íbúa um fjölbreytni í íþróttum og hve aðstaða til íþróttaiðkunar og hvers konar heilsuræktar er einstaklega góð.

### **Bæta viðhald á göngu- og hjólastígum**

Bæta mætti viðhald á göngu- og hjólastígum, hreinsa og laga skemmdir í þeim svo að þeir séu vel nothæfir ásamt að bæta við fleirum stígum og bæta leiðarkerfi þeirra og ýta þannig undir og hvetja íbúa til að nota þá enn meira en gert er. Einnig mætti huga að því að tengja betur saman göngu/hjólastíga og merkja mun betur og efla þannig vistvænar samgöngur meðal íbúa.

### **Auðvelda fólki að ganga og hjóla í vinnuna**

Umhverfisvænir ferðamátar og sjálfbærni var ofarlega á baugi meðal viðmælenda og sem aðgerð í að efla þessa þætti mætti gera fólki auðveldara fyrir að ganga eða hjóla í vinnuna og jafnvel skokka. Hvetja fyrirtæki til að bæta sturtuástöðu og Hafnarfjarðarbær gæti verið fremstur í flokki. Sem dæmi gæti Hjólavottun verið fyrsta skrefið hjá bænum.

### **Frumkvæði í umhverfismálum, bæta hreinsun bæjarins**

Hafnarfjörður ætti að leggja áherslu á framtíðaruppbyggingu á sviði heilbrigðra lífshátta íbúa og stuðla að umhverfisvænum samgöngum. Sem dæmi er hægt að leggjast í frekari uppbyggingu á hleðslustöðvum fyrir rafmagnsbíla, skipta hægt og rólega yfir í rafmagnsökutæki og fleira í þeim dúr. Þá mætti bæta hreinsun bæjarins til að efla umhverfisvitunda og að fá bæjarbúa með í

sameiginlegt átak. Taka betur á þáttum eins og veggjakroti og losun á ruslatunnum þannig að allir skynji að Hafnarfjörður sé snyrtilegur bær og leggi áherslu á umhverfismál.

### **Jákvæð uppbygging og ímynd Fjarðar**

Reyna að hafa áhrif á ef hægt er að verslunarmiðstöðin Fjörður byggist upp á góðan hátt þannig að verslanir þar séu í góðum gæðum og sé hluti af þeirri ímynd sem íbúar vilja hafa af henni.

### **Efling Strandgötunnar sem verslunargötu**

Efling Strandgötunnar sem verslunargötu er mikilvægur þáttur í því að færa meira líf í miðbæinn. Æskilegt væri að laða að fleiri lítil fyrirtæki sem myndu trekkja að og skapa enn meiri stemningu í miðbænum með áherslu á hönnun og listir og efla þá ímynd bæjarins.

### **Betri nýting á Thorsplani og fleiri viðburði**

Halda ætti áfram að nýta Thorsplanið sem vettvang viðburða og annarra minni atburða. Hugmyndaauðgi og sköpunarkraftur er eitthvað sem þarf hér og mætti nýta sér þann kraft sem er í lista- og menningarlífi bæjarins til að koma fram með hugmyndir um frekari nýtingu á Thorsplani og efla þannig gestakomur í Hafnarfjörð og auka ánægju íbúa.

### **Viðburðir á Hvaleyrarvatni**

Til að bæta afþreyingu á veturna mætti hugsa sér að skapa stemningu á Hvaleyrarvatni. Þegar það er lagt ís má sem dæmi nefna að hægt að skapa einhvers konar jólastemningu þar, jólatré á vatninu og bjóða upp á heitt kakó eða aðrar viðeigandi veitingar.

### **Bæta samgöngur**

Samgöngumál eru ofarlega á baugi meðal íbúa Hafnarfjarðar og er þekkt vandamál innan bæjar sem utan. Það er mikið af umferðateppum vegna aukinnar umferðar og er eitt helsta forgangsmálinu að leysa úr því sem fyrst fyrir íbúa bæjarins.

### **Laða að listaskóla**

Til að styrkja ímynd Hafnarfjarðar sem lista- og menningarbæjar væri hugmynd að laða að einhvers konar listaskóla til að koma og hefja starfsemi, eða ef bærinn gæti fengið ungt listafólk til að gera skapandi hluti og búið til grunn fyrir það með einhvers konar aðstöðu. Í þessu samhengi mætti nefna að mikilvægt er að hafa Tækniskólann áfram í bænnum sem skapar ákveðin tækifæri.

### **Hlúa að og skapa fjölbreyttari atvinnutækifæri**

Margir eru sammála um að Hafnarfjörð vantaði fleiri vinnustaði og mætti leggja áherslu á meiri breidd fyrirtækja. Mikilvægt er að hlúa að atvinnutækifærum íbúa bæjarins og huga að því hvernig hægt væri að skapa fjölbreyttari atvinnutækifæri og byggja þannig á þeim á mannauði sem býr í Hafnarfirði.



## Leggja áherslu á fjölskylduvænt samfélag

Leggja ætti mikla áherslu á fjölskylduvænt samfélag í Hafnarfirði og að bærinn sé að nýta þessa styrkleika sem hann hefur. Það kemur skýrt fram að Hafnarfjörður sé fjölskylduvænn bær og ætti að stefna að því að vera fremstur á því sviði þegar kemur að fjölskylduvænum þáttum.

## Fjölga afþreyingarmöguleikum

Hafnarfjörður er lifandi fjölskyldubær með fjölbreytt íþrótt- og tómstundastarf ásamt kröftugu menningar- og listalífi og er mikilvægt að hlúa að þessum þáttum og halda áfram á þessari vegferð. Til að bæta þessa þætti enn frekar mætti auka annars konar afþreyingu sem væri fyrir alla fjölskylduna í frítíma eins og bíósýningar, sjótengda afþreyingu eða afþreyingu tengda listum og sköpun.

## Efla verslun í heimabyggð

Leggja ætti áherslu á að heimamenn sækji enn meira í þau góðu fyrirtæki sem eru í bænum. Mikið er af gamalgrónum verslunum eins og Músík og Sport og Fjarðarkaup og er almennt eðlilegt að versla í heimabyggð fyrir Hafnfirðinga sem hægt er að kynna út á við til núverandi sem og tilvonandi íbúa.

## Merkja/auðkenna hringtorg og auð svæði

Til að ýta undir aðgreiningarþætti Hafnarfjarðar mætti setja eitthvað á græn svæði og/eða hringtorgin sem minnir á það að þetta sé hafnarbær eða sögubær. Þetta yrði þá til að lífga m.a. upp á og halda í bæjarbraginn og upplifun gesta víðsvegar um bæinn. Dæmi er um Parísartorg, Lundúnartorg í Reykjanesbæ, en Hafnarfjörður gæti skoðað að ýta betur undir staðreyndir eins og hafnarbær, bæjarbragurinn, saga, menning, fjölskylda, íþróttir eða bara heimilislegur bær.

VERKEFNI	MARKMIÐ	MIKILVÆGI	ÁBYRGÐ/ TÍMASETNING
Ímynd Hafnarfjarðar	Auka vitund og styrkja ímynd	Áriðandi	TBD
Áhersla á heilbrigðan lífsstíl, sjálfbærni og lífsgæði	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Kynna betur náttúruperlur	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Hafnarfjörður er menningar, lista- og hönnunarbær	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Hafnarfjörður er öðruvísi bær	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Litlar búðir og sérværslanir	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Fólk á landsbyggðinni	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Fjölbreytt verslun og þjónusta	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Úrval af góðum veitinga- og kaffihúsum	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Hagkvæmt að búa	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Heildstætt viðburðardagatal	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD

Tafla 4. Markaðs- og kynningaaðgerðir gagnvart íbúum

## Ímynd Hafnarfjarðar

Skilgreina þarf og ná breiðri sátt um ímynd Hafnarfjarðar sem bærinn ætti að kynna fyrir tilvonandi íbúum, fyrirtækjum og utanaðkomandi gestum bæjarins.

### **Áhersla á heilbrigðan lífsstíl, sjálfbærni og lífsgæði**

Kynna ætti hversu fjölskylduvænn Hafnarfjörður er með áherslu á heilbrigðan lífsstíl, sjálfbærni og þau lífsgæði sem felast í að búa í Hafnarfirði. Ýmis önnur þjónusta sem er í boði til að efla iðkun íþróttar, lista og tómstunda eins og frístundastyrkur og frístundabíll.

### **Kynna betur náttúruperlur**

Kynna betur þær náttúruperlur sem eru í landi Hafnarfjarðar og draga að fleiri gesti og kynna Hafnarfjörð um leið.

### **Hafnarfjörður er menningar-, lista- og hönnunarbær**

Hafnarfjörður er lista- og hönnunarbær í mörgum skilningi og hægt er að leggja áherslu á að í Hafnarfirði sé gott sé að vera listamaður, hönnuður og/eða persóna sem leggur stund á hvers konar skapandi starf. Stuðla að því að Hafnarfjörður sé þekktur fyrir menningu, listir og hönnun og að Hafnarfjörður ætti þess vegna að stefna að frekari uppbyggingu á þessu sviði til að laða að gesti og skilja þannig eftir jákvæða minningu þeirra með jákvæðri og skemmtilegri upplifun.

### **Litlar búðir og sérværslanir**

Mikið af fólki er að leita að einhverju öðruvísi og Hafnarfjörður er vissulega öðruvísi bær en hægt er að skapa enn meiri sérstöðu í Hafnarfirði. Ákjósanlegt er að skapa sérstöðu með allar þessar litlu búðir sem eru í Hafnarfirði.

### **Fólk af landsbyggðinni**

Fólk á landsbyggðinni er í meira mæli hrifið af sjónum og hafnarsvæði með einhvers konar útgerð. Í Hafnarfirði er smábátaútgerð og því er það nokkuð sjálfgefið að fólk utan af landi muni heillast af því það sé höfn í Hafnarfirði og að hún sé í miðbænum.

### **Fjölbreytt verslun og þjónusta**

Í Hafnarfirði er gott aðgengi að þjónustu og verslun í heimabyggð hefur aukist mikið og mikilvægt að kynna þessa þjónustu fyrir utanaðkomandi sem og íbúum sjálfum. Bærinn uppfyllir nánast allar þarfir íbúa í verslun og þjónustu og þar er fjölbreytt flóra af ýmsum sérværslunum og fyrirtækjum.

### **Úrval af góðum kaffi- og veitingahúsum**

Í Hafnarfirði er mikið úrval af góðum veitinga- og kaffihúsum sem vakið hafa athygli og þykja hafa mikla sérstöðu þegar kemur að mat og drykk og eflir mjög ímynd Hafnarfjarðar og eykur vitund um miðbæinn og það sem hann hefur upp á að bjóða.

### **Hagkvæmt að búa**

Það er hagkvæmt að búa í Hafnarfirði að mörgu leiti og með því að búa í Hafnarfirði fær fólk meira fyrir peninginn og ætti fjölskyldufólk að vera í forgangi þegar kemur að því að laða að nýja íbúa til bæjarins. Lægra fasteignaverð er aðalástæðan þegar tekið er mið af öðrum sveitarfélögum en einnig er frístundastyrkur fyrir börn og mikil þjónusta við eldri borgara sem skapar mikil tækifæri til að laða að nýja íbúa.

## Heildstætt viðburðardagatal

Í viðtölum og rýnihópum kom nokkuð áberandi fram að bæta mætti upplýsingagjöf til íbúa og fyrirtækja og að það vantaði heildstætt viðburðardagatal. Með því að draga sem flesta að borðinu mætti skapa og þróa slíkt viðburðardagatal sem yrði miðlægur grunnur fyrir íbúa og þá aðila sem vilja koma viðburðum eða einstaka atburði á framfæri. Skoða ætti hvort að þessi aðgerð gæti farið saman með þáttum er varða rafræna stjórnsýslu og eflingu stafrænnar þjónustu til íbúa.

### 5.2.2 Fyrirtæki

VERKEFNI	MARKMIÐ	MIKILVÆGI	ÁBYRGÐ/ TÍMASETNING
Auka og bæta samskipti og upplýsingaflæði	Auka ánægju	Áriðandi	TBD
Aðstöðu og húsnæði fyrir minni fyrirtæki	Styrkja verslun og þjónustu	Áriðandi	TBD
Námskeið fyrir starfsfólk í verslun og þjónustu	Auka ánægju og gæði þjónustu	Athuga	TBD
Skapa umhverfi fyrir nýsköpun	Styrkja ímynd og efla nýsköpun	Aðkallandi	TBD
Para saman ýmsa mismunandi hópa	Styrkja ímynd og efla nýsköpun	Athuga	TBD
Mathöll	Auka ánægju og fjölbreytileika	Athuga	TBD
Nýta Markaðsstofu Hafnarfjarðar	Styrkja samband og samtal	Aðkallandi	TBD

Tafla 5. Almennar aðgerðir gagnvart fyrirtækjum

## Bæta upplýsingagjöf og samskipti

Bæta samskipti við núverandi fyrirtæki á einstaka sviðum bæjarins. Margir minntust á að það vantaði meira samtal við fyrirtæki og íbúa um ýmis mál. Það sjónarmið kom fram í gagnaöflun að það væri ógn við uppbyggingu ef að bærinn hefur ekki samráð við fyrirtæki til að skapa hér góða framtíðarsýn.

## Aðstöðu og húsnæði fyrir minni fyrirtæki

Þau fyrirtæki sem Hafnarfjörður ætti að leggja áherslu á eru lítil og meðalstór fyrirtæki sem hafa metnað í að veita góða þjónustu en það eflir þjónustu og dregur að bæði fólk og fyrirtæki. Það sem helst vantar uppá varðandi aðstöðu fyrir þessa gerð af fyrirtækjum er húsnæði fyrir minni fyrirtæki að mati nokkurra forsvarsmanna fyrirtækja og mætti bærinn reyna að bæta úr því.

## Námskeið fyrir starfsfólk í verslun og þjónustu

Til að hlúa betur að litlum og meðalstórum fyrirtækjum væri gott ef að Hafnarfjörður myndi sameinast um námskeið fyrir þá sem starfa í verslun og þjónustu en það gæti stuðlað og ýtt undir ákveðna aðgreiningu. Hafnarfjörður myndi þá vera að nýta sér ákveðið „trend“ að versla frekar við litlu fyrirtækin. Það er vel hægt að skapa sérstöðu þannig og auglýsa allar þær litlu sérverslanir sem eru í Hafnarfirði. Í Hafnarfirði eru fyrir fyrirtæki sem hafa metnað að þjónusta íbúa og gera það á svólítið annan hátt en stærri fyrirtæki og skapa ákveðna sérstöðu í hugum fólks, bæði innan og utan bæjarins. Góð fyrirtæki hafa skotið rötum í Hafnarfirði og laða að gesti utan bæjarins sem sýnir að árangursrík fyrirtæki verða að hafa virði viðskiptavina að leiðarljósi.

## Skapa umhverfi fyrir nýsköpun

Ýmis tækifæri eru til nýsköpunar og það er sérstakt tækifæri í Hafnarfirði fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki til að byggja upp bæinn. Mikilvægt er því að skapa gott umhverfi fyrir nýsköpun og ýta undir stofnun lítilla fyrirtækja til að auka fjölbreytni og stuðla að því að íbúar versli í heimabyggð. Það er staðreynd að flestir eigendur fyrirtækja búa í Hafnarfirði og með því að efla nýsköpun meðal íbúa er einnig verið að stuðla að fjölbreyttari fyrirtækjarekstri og auka atvinnumöguleikum fólks.

## Para saman ólíka hópa

Til að efla nýsköpun mætti huga að því hvernig hægt sé því að para saman ýmsa hópa. Hægt er að hugsa sér nokkurs konar Tinder í því samhengi sem dæmi fyrir framleiðslufyrirtæki og hönnuði. Tilgangurinn væri að para saman þá sem passa hvor öðrum með nýsköpun í huga. Sem dæmi er komin ákveðin stefna eða samband varðandi veitingastaði og Bæjarbíó og ætti að efla hana enn meira. Finna ætti leiðir til að samnýta þetta meira og halda áfram að styrkja þetta samband og þessi fyrirtæki í leiðinni og jafnvel fá fleiri að borðinu.

## Mathöll

Það eru tækifæri fyrir ýmsan rekstur og mathöll gæti verið tækifæri fyrir Hafnarfjörð og myndi styrkja ímynd hans sem bæjar sem leggur áherslu á mat og drykk og hvers konar veitingaþjónustu og matvæli almennt. En í Hafnarfirði má finna fjölmörg fyrirtæki sem framleiða eða vinna matvæli af ýmsu tagi, fisk, kjöt, og annað meðlæti svo eitthvað sé nefnt.

## Nýta Markaðsstofu Hafnarfjarðar

Markaðsstofan er tengiliður við fyrirtækin í bænum og þar inni eru fjölmörg fyrirtæki. Það koma skýrt fram í fyrirtækjakönnun og í viðtölum við forsvarsmenn fyrirtækja að bæta mætti samskipti við fyrirtæki í bænum og efla samband þar á milli. Vel mætti hugsa sér Markaðsstofuna sem tengilið á milli bæjarins og fyrirtækjanna til að hefja þetta samtal og koma á einstaka viðburðum sem viðleitni til þess. Þá er mikilvægt að nýta þessa vinnu sem snýr að markaðsstefnumótun Hafnarfjarðar svo að hún verði leiðarljós í markaðssetningu á bænum og eflingu á ímynd hans.

VERKEFNI	MARKMIÐ	MIKILVÆGI	ÁBYRGÐ/ TÍMASETNING
Rekstrarumhverfi	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Hentug staðsetning	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Sanngjart lóðaverð	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Nægar lóðir fyrir stærri fyrirtæki	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Fjölmörg fyrirtæki í matvælaframleiðslu	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Fjölbreytt verslun í miðbænum	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Það er ekki langt til Hafnarfjarðar	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Sérvara, hönnun og listir	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Nýta Markaðsstofu Hafnarfjarðar	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD

Tafla 6. Markaðs- og kynningaaðgerðir gagnvart fyrirtækjum

### **Hagkvæmt rekstrarumhverfi og sanngjarnt lóðarverð**

Það ætti að skapa eins hagkvæmt rekstrarumhverfi fyrir fyrirtæki í Hafnarfirði og völ er á. Benda mætti á lóðir á mjög góðu verði fyrir fyrirtæki miðað við annars staðar á höfuðborgarsvæðinu og jafnframt innheimtir Hafnarfjörður lægri fasteignagjöld en aðrir. Því er Hafnarfjörður nokkuð hagkvæmur fyrir fyrirtæki. Flugvöllur við Hvassahraun væri mikið tækifæri fyrir atvinnu og fyrirtæki en að sjálfsögðu stór og pólitísk ákvörðun með langan aðdraganda.

### **Hentug staðsetning**

Það mætti benda á og ýta undir þá staðreynd að Hafnarfjörður sé með frábæra staðsetningu á Höfuðborgarsvæðinu og í góðum tengslum við Suðurnesin sem eru að stækka mjög mikið og því ekkert sérstakt því til fyrirstöðu að reka gott fyrirtæki í Hafnarfirði. Borgarlínan myndi ganga í Hafnarfjörð og Vellirnir eru jafnvel allt í einu orðnir miðsvæðis og þess vegna þarf ekki alltaf að skoða miðbæ Reykjavíkur. Þessu til rökstuðnings má minnast á að þegar 5 mínútna hverfið var kynnt af arkitektum var það kynnt sem hverfi miðsvæðis á Höfuðborgarsvæðinu.

### **Nægar lóðir fyrir stærri fyrirtæki**

Það eru til nægar lóðir fyrir stærri fyrirtæki í Helluhverfi og því mikilvægt að vekja athygli á því og kynna til vel valdra og skilgreindra hópa með það að markmiði að auka vitund og efla ímynd til að laða að fyrirtæki.

### **Fjöldmörg fyrirtæki í matvælaframleiðslu**

Í Hafnarfirði má finna fjöldmörg fyrirtæki sem framleiða eða vinna matvæli af ýmsu tagi, fisk, kjöt, og annað meðlæti svo eitthvað sé nefnt. Hægt væri að kynna þetta betur og draga að fleiri slík fyrirtæki og reyna að skapa nokkurs konar matvælaklasa af einhverju tagi.

### **Fjölbreytta verslun í miðbæinn**

Fyrir miðbæ Hafnarfjarðar er mikilvægt að geta boðið upp á fjölbreytta verslun sem dæmi við Strandgötu og í Firði verslunarmiðstöð. Til að laða að fyrirtæki mætti mögulega hefja samtali við fyrirtæki sem hentar miðbæ Hafnarfjarðar um mögulegan flutning til eflingu verslunar í miðbænum.

### **Það er ekki langt til Hafnarfjarðar**

Að einhverju leiti hefur Hafnarfjörður orðið undir í því að sannfæra fólk og fyrirtæki að það sé ekki langt til Hafnarfjarðar, bæði fyrir íbúa og fyrirtæki sem og innlenda og erlenda gesti. Það er hins vegar áskorun fyrir bæinn að sannfæra fyrirtæki og stofnanir sem eiga til með að líta á Hafnarfjörð sem of langt í burtu og jafnvel ekki sem hluta af Höfuðborgarsvæðinu. Hérna er því tækifæri í að kynna bæinn meira.

### **Bær í vexti**

Hafnarfjörður er staður sem er í örur vexti og mörg tækifæri að skapast á grundvelli þess. Hérna mætti auka vitund almennings og hagsmunaaðila um þessa staðreynd og fá fleiri til taka þátt í þessu vaxtarskeiði og kynna sem tækifæri fyrir til dæmis frumkvöðla. Sem dæmi má nefna að flestir eru sammála um að í Hafnarfjörð vanti herrafataverslun og barnafataverslun ásamt sérverslun með snyrtivöru.

### 5.2.3 Innlendir gestir og erlendir ferðamenn

VERKEFNI	MARKMIÐ	MIKILVÆGI	ÁBYRGÐ/ TÍMASETNING
Umferðarmerkingar í bænum	Bæta upplifun	Aðkallandi	TBD
Benda á fjölmargar gönguleiðir um sögufræga staði	Bæta upplifun og efla afþreyingu	Aðkallandi	TBD
Bæta og auka hjólastíga	Bæta upplifun og efla afþreyingu	Aðkallandi	TBD
Sagan og menningin	Bæta upplifun og efla afþreyingu	Aðkallandi	TBD
Fjölga myndastöðum	Bæta upplifun	Aðkallandi	TBD
Finna tákni og auðkenna bæinn	Bæta upplifun/sköpun staðar	Athuga	TBD
Meiri notkun á Thorsplani	Efla miðbæinn	Athuga	TBD
Samræmdir bæklingar og upplýsingaskilti	Auka vitund og bæta upplifun	Áriðandi	TBD
Skipta um skiltin á Reykjanesbrautinni	Auka vitund og bæta upplifun	Áriðandi	TBD
Gamla sundlaugin	Bæta upplifun og efla afþreyingu	Athuga	TBD
Viðvera á stafrænum miðlum	Auka vitund og bæta upplifun	Aðkallandi	TBD
Fjölga afþreyingarmöguleikum	Bæta upplifun og efla afþreyingu	Athuga	TBD

Tafla 7. Almennar aðgerðir gagnvart innlendum og erlendum gestum

Út frá styrkleikum Hafnarfjarðar getur bærinn vel sótt fram í að efla ferðaþjónustuna og þá sérstaklega þegar kemur að erlendum ferðamönnum. Hafnarfjörður hefur margt upp á að bjóða ákveðnum hópi ferðamanna en mikilvægt er að velja ákjósanlegan markhóp sem hentar Hafnarfirði og íbúum og öðrum hagsmunaaðilum. Höfundar leggja til að Hafnarfjörður beini spjótum sínum að þeim markhóp sem hefur verið skilgreindur og nefndur *Makindalegi menningarvitinn*. Makindalegi menningarvitinn hefur verið greindur sem markhópur fyrir íslenska ferðaþjónustu og hefur eftirfarandi lýsingu. *Ævintýragjarn innan skynsamlegra marka. Ferðast í „núinu“ og sækist eftir að upplifa staðarandann og menninguna frá fyrstu hendi. Kýs þægindi og þjónustu. Þessi hópur er fólk á aldrinum 45 ára og eldri og eru konur í meirihluta, menntun er í meðallagi, helsti samfélagsmiðill er Facebook, finnst gaman að versla, er ekki mjög verðnæmur en kann að meta gott tilboð. Þetta fólk ber umhyggju fyrir náttúrunni og veit að það þarf að bregðast við loftslagsmálum. Það sem þessi hópur vill helst sækjast í eru eftirfarandi þættir:*

- Úti að borða á veitingahúsi með gæða mat úr heimabyggð
- Sjá fallett landslag og heimsækja þekktari náttúruundur án áreynslu
- Borgarferð með menningarlegum upplifunum
- Heimsækja smærri bæjarfélög og upplifa menninguna
- Sund/heilsulindir/dekur
- Hátíð/einstaka viðburður
- Versla íslenska hönnun eða sérvöru
- Hótel með góðri þjónustu og aðbúnaði

Hafnarfjörður er í góðri aðstöðu með að uppfylla þarfir og óskir þessa markhóps og þær fara vel með þörfum og óskum innlendra gesta ásamt þeim íbúum sem búa í Hafnarfirði og því líklegast að sátt muni nást um þennan hóp meðal hagsmunaaðila í Hafnarfirði.

## Umferðarmerkingar í bænum

Það sem mætti gera betur er að bæta allar merkingar í bænum og þá sér í lagi umferðarmerkingar. Þannig væri verið að huga að þörfum ferðamanna en fram kemur í könnun meðal ferðamanna að erfitt er að ferðast til og frá miðbæ Hafnarfjarðar.

## Benda á fjölmargar gönguleiðir og sögufræga staði

Í Hafnarfirði eru margar gönguleiðir og sögufrægir staðir og mætti búa til skemmtilega gönguleið sem myndi segja sögu Hafnarfjarðar í máli og myndum með tilheyrandi skiltum sem gestir gætu skoðað og lesið sér þannig til um. Það þarf hins vegar að gera miklu betri merkingar fyrir ferðamenn á ensku og íslensku, en með betri skiltum væri hægt að vísa fólki gönguleið t.d. álfaleið og margt fleira. Þessi skilti mætti hugsa sér til að auka fræðslu og yrði því að hugsa um varanlega og góða lausn á þessum merkingum og fá fólk með sér í hugmyndavinnu.

## Bæta og auka hjólastíga

Það þarf að huga að gerð betri og fleiri hjólastíga, en það var áberandi sem kom fram í greiningu að Hafnarfjörð vantar betri tengingar á hjólastígum.

## Sagan og menningin

Aðalaðdráttaraflið Hafnarfjarðar er miðbærinn og það er mjög mikilvægt að nota hann í kynningarefni ásamt því að kynna Bæjarbíó sem hefur algjörlega breytt tónlistar- og menningarlífi Hafnarfjarðar og er að stimpla sig inn sem menningarhús með skýrri aðgreiningu frá Hörpu. Það er mjög gott og sýnilegt dæmi um að í Hafnarfirði sé öflugt menningarlíf. Þá standa gömlu húsin mjög upp úr og sú saga sem þau segja. Þá eru öll veitinga- og kaffihúsin til fyrirmyndar sem laða að utanaðkomandi gesti.

## Fjölga myndastöðum

Hafnarfjörður er myndrænn bær og margir staðir þar sem hægt væri að hugsa sér sem heppilega myndastaði fyrir gesti og gangandi. Hægt er að gera þá meira áberandi og aðgengilegri og auglýsa sem heppilega myndastaði. Saman gætu þeir verið ákveðin leið í gegnum bæinn og á sögufræga staði sem eru merkilegir í Hafnarfirði, mikilvægir sögustaðir eða ákjósanlegir útsýnisstaðir. Hamarinn væri kjörinn myndastaður en aðgengi þyrfti að vera gott. Það mætti einnig gera meira úr Hamrinum sem er ákveðin táknmynd í Hafnarfirði og gera hann meira sýnilegan á einhvern áberandi hátt með listaverki. Þaðan er mjög gott útsýni og ein hugmynd er að færa vitann eða eitthvað í líkingu við hann þangað og gera meira úr þessu tákni Hafnarfjarðar. Aðrir staðir kæmu að sjálfsögðu til greina sem myndastaðir.

## Finna tákn og auðkenna bæinn

Sköpun staðar er eitt af markmiðum sem setja ætti til að efla ímynd og er skilgreind sem ákveðið form samskipta. Ákjósanlegt væri að finna bæði sameiginleg tákn og merkja bæinn víðsvegar og bæta þannig upplifun gesta og íbúa. Sem dæmi mætti hugsa sér lítinn rauðan og hvítan vita sem orðinn er ákveðið tákn í Hafnarfirði og merkja áhugaverða staði eða varða skemmtilegar gönguleiðir.

### **Fjölga afþreyingarmöguleikum**

Til að höfða til innlendra og erlendra gesta mætti fjölga afþreyingarmöguleikum sem falla að þörfum og óskum markhópsins. Þetta gæti verið söguferðir um bæinn með leiðsögumanni, hjólaleiga, ýmsir menningarlegir viðburðir eða viðburðir tengdir matarhefð Hafnafirðinga eða Íslendinga.

### **Betri nýting á Thorsplan og fleiri viðburði**

Halda ætti áfram að nýta Thorsplanið sem vettvang viðburða og annarra minni atburða. Hugmyndaauðgi og sköpunarkraftur er eitthvað sem þarf hér og mætti nýta sér þann kraft sem er í lista- og menningarlífi bæjarins til að koma fram með hugmyndir um frekari nýtingu á Thorsplani og efla þannig gestakomur í Hafnarfjörð og auka ánægju íbúa.

### **Samræmdir bæklingar og upplýsingaskilti**

Samræmd ásýnd allra miðla, bæklinga, skilta og annarra merkinga er mikilvægur þáttur í framsetningu skilaboða og þeirrar ímyndar sem Hafnarfjörður vill koma á framfæri. Þegar útlit, ásýnd, grafík og slíkt hefur verið ákveðið þarf að uppfæra alla þá snertifleti sem íbúar, fyrirtæki, starfsfólk og gestir eiga við Hafnarfjörð og gera þá samrýmda. Þetta inniheldur meðal annars heimasíðu, samfélagsmiðla, skýrslur og annað myndrænt efni. Gefa út nýtt eða uppfæra það sem fyrir er.

### **Skipta um skiltin við Reykjanesbraut**

Það ætti að vera í forgangi að taka skiltin niður á Reykjanesbrautinni sem kynnir Hafnarfjörð sem bæ víkinga, álfa og í hrauninu og gefur mjög misvísandi skilaboð til ferðamanna á leið í gegnum bæinn. Það þarf að merkja bæinn betur í stað þessara skilta sem minnir ferðalanga á leið framhjá að þeir séu komnir inn í Hafnarfjörð. Setja mætti af stað hugmyndasamkeppni um skilti til að setja á áberandi stað við innkeyrslu í bæjarlandið við Reykjanesbraut sem dæmi um eitthvað sem minnir á Hafnarfjörð. Dæmi gæti verið viti, ankeri eða bátur, eitthvað sem minnir á Hafnarfjörð sem bæinn við höfnina og þá sögu sem hann stendur fyrir.

### **Gamla sundhöllin**

Gamla sundhöllin er falleg bygging, og hægt væri að tengja hana við sjóinn og búa til alþjóðlega heilsulind, hægt að fara í sjósund og svo í pottinn. Hægt væri þannig að skapa mjög aðgengilegan baðstað í Hafnafirði.

### **Viðvera á stafrænum miðlum**

Til að efla ímynd og ná til þeirra markhópa sem Hafnarfjörður vill eiga í samskiptum við eða kynna Hafnarfjörð sem áhugaverðan stað til að heimsækja er áriðandi að nýta þau tækifæri sem stafrænir miðlar bjóða upp á. Þetta á bæði við um samfélagsmiðla og vefsíður og önnur stafræn tækifæri sem hægt er að nýta til að auka vitund, fræða og upplýsa eða efla ímynd eða auka afþreyingu. Samræmd ásýnd er mikilvæg þegar kemur að þessum þætti sem og samræmdur tónn og efni skilaboða.

### **Fjölga afþreyingarmöguleikum**

Þegar sú ímynd sem ákjósanleg þykir fyrir Hafnarfjörð og kynna ætti hefur verið ákveðin er mikilvægt að allir miðlar Hafnarfjarðar, ásýnd skilta og merkinga séu í samræmdu útliti og tala sama máli til að gefa frá sér samræmd skilaboð. Þetta innifelur einnig tón í samskiptum við alla hagsmunaaðila sem og þann arkitektúr og skipulagsmál sem Hafnarfjörður hefur á sinni könnu.



VERKEFNI	MARKMIÐ	MIKILVÆGI	ÁBYRGÐ/ TÍMASETNING
Ímynd Hafnarfjarðar	Auka vitund og styrkja ímynd	Áriðandi	TBD
Miðbærinn er aðráttarafl	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Bæjarbíó sem menningarhús	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Gömlu húsin og saga bæjarins	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Kaffi- og veitingahús	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Sérstaða bæjarins	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Höfnin	Auka vitund og styrkja ímynd	Aðkallandi	TBD
Lítil og vinaleg fyrirtæki	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Sérverslanir, hönnun og listir	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD
Forðast „massatúrisma„	Auka vitund og styrkja ímynd	Áriðandi	TBD
Ýmis einföld afþreying	Auka vitund og styrkja ímynd	Athuga	TBD

Tafla 8. Markaðs- og kynningaaðgerðir gagnvart innlendum og erlendum gestum

## Ímynd Hafnarfjarðar

Þegar ímynd bæjarins hefur verið skilgreind þarf að kynna hana ferðamönnum og leggja áherslu á að bærinn sé fyrir þá sem þreyttir eru á að fara í miðbæ Reykjavíkur og vilja komast í burtu frá ys og þys stórborgarinnar í hlýjan og vinalegan bæ með þeim einkennum sem hann hefur. Höfða ætti til ferðamanna sem vilja þannig frekar vera í litlum bæ eins og Hafnarfirði og sækja þjónustu eins og þeir veitingastaðir sem miðbær Hafnarfjarðar hefur að geyma og vilji jafnframt forðast þennan massatúrisma sem finnst í Reykjavík

## Miðbærinn

Aðalaðráttaraflað Hafnarfjarðar er miðbærinn og það er mjög mikilvægt að nota hann í kynningarefni. Þar er meðal annars að finna fjölbreytta flóru af kaffi- og veitingahúsum sem mætti koma á framfæri.

## Bæjarbíó

Kynna Bæjarbíó sem hefur algjörlega breytt tónlistar- og menningarlífi Hafnarfjarðar.

## Gömlu húsin

Gömlu húsin standa mjög upp úr og sú saga sem þau segja.

## Sérstaða bæjarins

Gera þarf út á sérstöðu bæjarins sem áður hefur verið tilgreint og leggja þannig áherslu á að Hafnarfjörður er í raun öðruvísi bær en aðrir sambærilegir og þess vegna á fólk úr öðrum bæjarfélögum að heimsækja Hafnarfjörð.

## Höfnin

Kynna ætti höfnina og undirstrika að Hafnarfjörður sé hafnarbær en margir vilja sjá það meira uppi á yfirborðinu.

## Lítill og vinaleg fyrirtæki og sérverslanir með hönnun og listir

Þá ætti að leggja áherslu á þau litlu en vinalegu fyrirtæki sem eru bænum eins og þær fjölmörgu hönnunarbúðir sem hafa staðsett sig í miðbænum.

### Forðast massatúrisma

Höfða ætti til ferðamanna sem vilja þannig frekar vera í litlum bæ eins og Hafnarfirði og sækja þjónustu eins og finna má í Hafnarfirði sem og vilji jafnframt forðast þennan „massatúrisma“ sem finnst í Reykjavík.

### Ýmsis einföld afþreying

Ýmsa einfalda afþreyingu mætti kynna fyrir ferðamönnum sem vilja sækja Hafnarfjörð heim eins og einfaldlega að ganga um gamla bæinn og Austurgötuna. Eyða síðan kvöldinu á góðum veitingastað og fá gott að borða og drekka eftir góða útsýnisgöngu.

Markviss ímyndarsköpun þarf á Hafnarfirði sem áfangastað og í þessu samhengi mætti nefna að uppfæra vefsvæðið *Visit Hafnarfjörður* og vera með skipulagða viðveru á samfélagsmiðlum. Það hefur verið unnið eftir stefnu um samstarf við Reykjavík í gegnum Reykjavík loves og því ættu að vera tækifæri í að nota þann vettvang betur.

Þá er hægt er að merkja bæinn mun betur á ensku og íslensku. Sem dæmi mætti gera meira út á söguna og menninguna og kynna ímynd Hafnarfjarðar með áþreifanlegum hætti og koma fyrir listaverkum á hringtorgum og opnum svæðum til að bæta upplifun gesta. Hafnarfjörður hefur upp á ýmsa menningu að bjóða og er að auki mikill sögubær.

Það mætti einnig gera meira úr Hamrinum sem er ákveðin táknmynd í Hafnarfirði og gera hann meira sýnilegan á einhvern áberandi hátt með listaverki. Þaðan er mjög gott útsýni og ein hugmynd er að færa vitann eða eitthvað í líkingu við hann þangað og gera meira úr þessu tákni Hafnarfjarðar. Sem dæmi þá vantar góðan og skemmtilegan stað til að taka góða mynd af bænum en Hamarinn væri kjörinn myndastaður en aðgengi þyrfti að vera gott. Aðrir staðir kæmu að sjálfsgöðu til greina sem myndastaðir.

Veitingastaðirnir á Hraunum er ákjósanleg staðsetning fyrir ferðamenn á leið framhjá á leið til eða frá Keflavíkurflugvelli. Það er tilvalið tækifæri til að fá snertingu við ferðamenn til að kynna bæinn betur á einhvern hátt með bæklingum eða upplýsingaskilti. Setja mætti af stað hugmyndasamkeppni um skilti til að setja á áberandi stað við innkeyrslu í bæjarlandið við Reykjanesbraut sem dæmi um eitthvað sem minnir á Hafnarfjörð. Ekki hið hefðbundna vegagerðarskilti heldur eitthvað sem vekur svipaða athygli og Reykjanesbær hefur gert með sitt kennileyti á leið til Reykjanesbæjar. Dæmi gæti verið viti, ankeri eða bátur, eitthvað sem minnir á Hafnarfjörð sem bæinn við höfnina og þá sögu sem hann stendur fyrir.

## 5.2.4 Stjórnsýslan

VERKEFNI	ÁBYRGÐ	MIKILVÆGI	ÁBYRGÐ/ TÍMASETNING
Verða ekki eftirbátur annarra sveitarfélaga	Auka samkeppnishæfni	Árðandi	TBD
Upplýsingagjöf og samskipti	Auka ánægju	Árðandi	TBD
Huga vel að skipulagsmálum	Auka ánægju	Árðandi	TBD
Rafræn stjórnsýsla	Auka ánægju	Aðkallandi	TBD
Framtíðarsýn og eftirfylgni	Auka ánægju	Árðandi	TBD
Nýta vinnu Markaðsstofunnar	Auka samkeppnishæfni	Aðkallandi	TBD
Samræmt útlit og skilaboð	Auka vitund og efla ímynd	Árðandi	TBD

Tafla 9. Aðgerðir í stjórnsýslu

### Verða ekki eftirbátur annarra sveitarfélaga

Tölvukerfið er orðið gamalt að mati einhverra og betur má gera í mannauðsmálum. Það er mjög mikilvægt að Hafnarfjörður verði ekki eftirbátur annarra sveitarfélaga og því brýnt að halda í gott starfsfólk og laða til sín líka. Hérna væri hægt að horfa á hvað aðrir eru að gera í þessum málum svo að bærinn verði samkeppnishæfur.

### Upplýsingagjöf og samskipti

Bæta samskipti við núverandi fyrirtæki á einstaka sviðum bæjarins. Margir minntust á að það vantaði meira samtal við fyrirtæki og íbúa um ýmis mál. Það sjónarmið kom fram í gagnaöflun að það væri ógn við uppbyggingu ef að bærinn hefur ekki samráð við fyrirtæki til að skapa hér góða framtíðarsýn. Þá er mikilvægt að viðhalda góðum samskiptum við íbúa og efla þannig og styrkja tengslin við þá.

### Skipulagsmál

Huga vel að skipulagsmálum og hafa gott samráð við íbúa, orð og efndir þurfa að fara saman þegar framtíðarsýn er ákveðin í skipulagsmálum hverfa og svæða og ekki jákvætt ef að fyrirtæki þurfa að flytja í burtu vegna skipulagsmála.

### Rafræn stjórnsýsla

Hafnarfjörður þarf að svara kalli nútímans og verða ekki eftirbátur í afhendingu á þjónustu í gegnum stafræna miðla og/eða til að eiga í samskiptum við íbúa. Mikilvægt er að tileinka sér kosti nútímataækni og fara eftir því sem lagt er til í stjórnsýsluúttekt Capacent.

### Framtíðarsýn og eftirfylgni

Þessi skýrsla tekur á mörgum þáttum og þarf Hafnarfjörður að forgangsraða aðgerðum en mikilvægast er þó að skapa einhverja framtíðarsýn um hvernig bærinn ætti að birtast íbúum, fyrirtækjum og gestum. Þessari framtíðarsýn þarf svo að fylgja eftir með aðgerðum, miðla innanhúss og utan.

### Samræmt útlit og skilboð

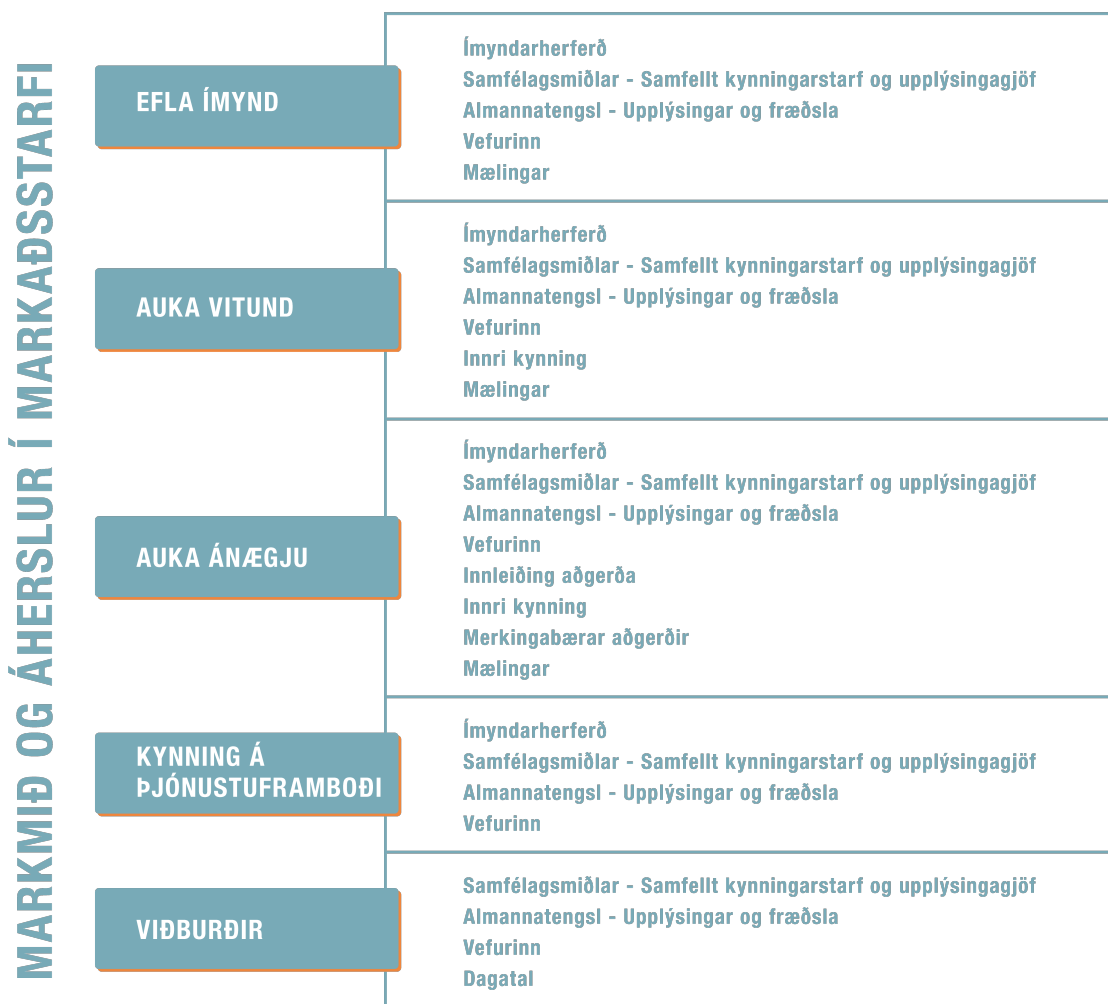
Þegar sú ímynd sem ákjósanleg þykir fyrir Hafnarfjörð og kynna ætti hefur verið ákveðin er mikilvægt að allir miðlar Hafnarfjarðar, ásýnd skilta og merkinga séu í samræmdu útliti og tala sama

máli til að gefa frá sér samræmd skilaboð. Þetta innifelur einnig tón í samskiptum við alla hagsmunaaðila sem og þann arkitektúr og skipulagsmál sem Hafnarfjörður hefur á sinni könnu.

### 5.3 Áherslur í markaðsstarfi

Þegar staðan hefur verið metin og dregin saman er komið að því að spyrja sig hvað skuli til bragðs taka til þess að ná fram þeim breytingum sem óskað er. Mat höfunda er að aðgerðunum sem ráðast þarf í megi skipta upp í fimm flokka; efla ímynd Hafnarfjarðar, auka vitund um bæjarfélagið, auka ánægju núverandi íbúa og viðskiptavina ásamt því að kynna nánar þá þjónustu sem í boði er og viðburði hverju sinni.

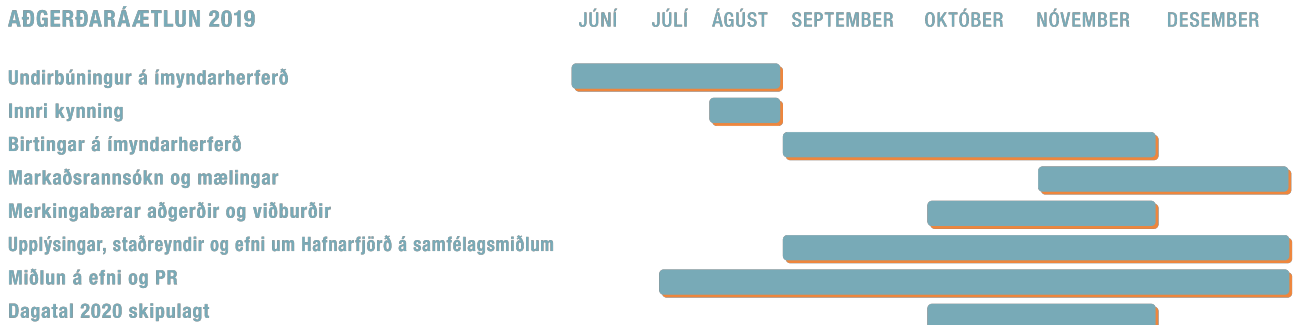
Hér að neðan má sjá hvernig markmið og áherslur í markaðsstarfi Hafnarfjarðar geta litið út og tekin dæmi um hvernig meðal annars kynningu, mælingum og rannsóknum skuli háttað. Hafa ber í huga að þetta er einungis dæmi um framsetningu og háð því hvaða aðgerðir ákveðið verður að fara í og að sama skapi að tillaga að ímynd, staðfærslu, markhópum ásamt skilaboðum til ólíkra markhópa verði samþykkt.



Mynd 13. Markmið og áherslur í markaðsstarfi

## 5.4 Aðgerðaáætlun

Þegar tillögur um helstu aðgerðir liggja fyrir þarf að forgangsraða og tímasetja þær. Á mynd 14 gefur að líta tillögu að tímasetningu helstu markaðsaðgerða út árið 2019.



Mynd 14. Aðgerðaáætlun - Áherslur í markaðsstarfi

## 5.5 Viðburðir og PR

Mikilvægt er að skapa og hagnýta tækifæri til almennrar umfjöllunar með því að mynda tilefni til umtals um Hafnarfjörð. Á hverju ári eru fjölmargir viðburðir haldnir í bænum og nægir þar að nefna jólaþorpið, Víkingahátíðina, Thorsplan, Heima, Sjómannadaginn, 17. júní, Bjarta daga svo eitthvað sé nefnt. Allt eru þetta tilefni til umfjöllunar sem miðla þarf til bæjarbúa, fjölmiðla og hagsmunaaðila sem stuðlar að því að draga fram í dagsljósið uppákomur og virkni innan bæjarfélagsins og hvetur til þátttöku gesta. Hentugustu boðleiðir eru nýting eigin miðla Hafnarfjarðar (vef og samfélagsmiðla) og útsending fréttatilkynninga til staðarblaða og almennra fjölmiðla.

Einnig er mikilvægt að halda uppi jákvæðu umtali um Hafnarfjörð með því að nýta hvert tækifæri til umfjöllunar um það sem er að gerast innan bæjarins. Sögur af velgengni fyrirtækja, stofnana, félagasamtaka, ungmenna og annarra hópa eiga vel heima í almennri umræðu og stuðla að meiri jákvæðni íbúa og gerir Hafnarfjörð að álitlegum kosti í augum utanaðkomandi aðila. Fréttatilkynningar gegna lykilhlutverki hér, auk þess sem nýta ber tækifæri til að koma viðkomandi efni í umræðu eða fréttir á fjölmiðlum, ýmist með fréttaviðtölum eða almennum viðtölum.

Á sama tíma og mikilvægt er að stuðla að jákvæðu umtali um bæjarfélagið er ekki síður mikilvægt að sporna við neikvæðu umtali eða fréttatilkynningu af málefnum Hafnarfjarðar. Snör viðbrögð skipta miklu máli í slíkum tilfellum og skulu svör vera hreinskilin, gagnsæ og trúverðug. Fátt grefur hraðar undan ímynd skipulagsheilda heldur en ómálefnaleg viðbrögð vegna viðkvæmra málefna. Þrátt fyrir að viðbragðstími sé mikilvægur skulu viðbrögð vera vel ígrunduð, svöruð af réttum aðila eftir að viðkomandi aðilar hafi sammælt um viðeigandi viðbrögð.

## 5.6 Framsetning markaðs- og kynningarefnis

Ofangreindri staðfærslu og slagorði Hafnarfjarðar þarf að miðla til markhópa með markvissu kynningarstarfi. Aðferðafræðin getur verið margvísleg rétt eins og val boðleiða en mikilvægt er að

mótuð sé kynningaráætlun sem nýtir fjölbreytt val boðleiða sem hentugar eru til miðlunar markaðsskilaboða og að ásýnd Hafnarfjarðar sé samhæfð í öllu markaðs- og kynningarstarfi.

Mótun heildrænnar markaðsherferðar eykur líkurnar á samhæfðri ásýnd og samkvæmum markaðsskilaboðum. Form herferða skal taka mið af þeim skilaboðum sem miðla skal og boðleiðir ákvarðaðar út frá því hvernig þeim skilaboðum er komið til markhópa á sem árangursríkastan hátt en slík herferð getur samanstáð af auglýsingum fyrir sjónvarp, útvarp, prentmiðla, vefmiðla, samfélagsmiðla og umhverfismiðla en endanlega útfærslu þarf að vinna fyrir hvern þann miðil sem fyrir valinu verður.

## 6. INNLEIÐING OG EFTIRFYLGNI

Innleiðing aðgerða sem hafa í för með sér breytingar er öllu jafna það skref sem er hvað varasamast. Það er mikilvægt að huga vel að innleiðingu aðgerða og samvinnu aðila til að gefa heildstæða og samræmda ásýnd Hafnarfjarðar út á við. Hér þarf að vanda sérstaklega til verka enda er það innleiðingin sem oftast en ekki bregst þegar á hólminn er komið. Það er mikilvægt að það sé skýr verkaskipting þar sem verkþættir og aðgerðir eru brotnar niður og virkri verkefnastjórnun beitt með faglegri og árangursríkri innleiðingu. Að auki þegar kemur að því að breyta ímynd staðar með mörgum og mismunandi hagsmunaaðilum er samvinnan mikilvægust svo að vel takist.

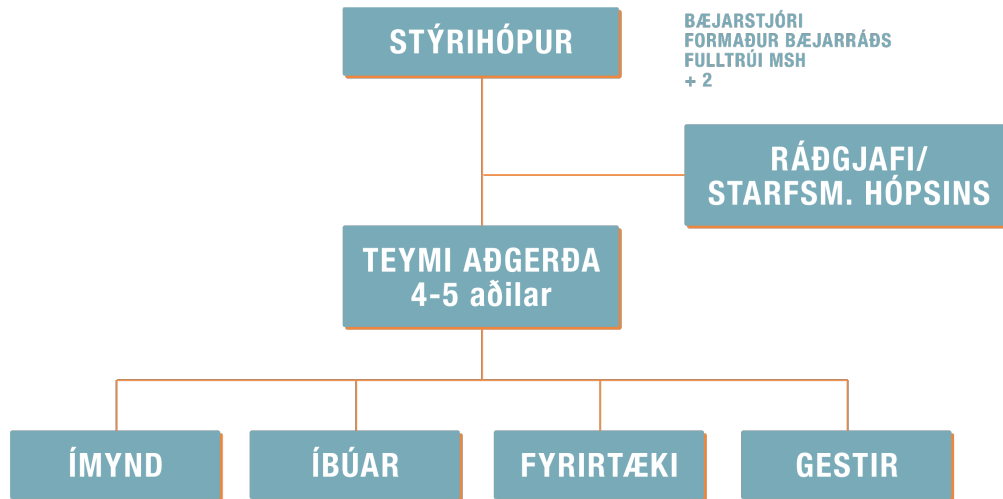
Það er misjafnt hvernig einstaklingar, fyrirtæki og stofnanir takast á við breytingar enda að mörgu að huga ef vel á að takast til. Það þarf að taka ákvörðun, rökstyðja af hverju, til hvers, með hverjum, hverjir koma að og taka þátt, hver er ávinningur, hvernig er innleitt og svo framvegis. Þannig að það er ótal margt sem þarf að skoða og aða sama skapi margt sem að getur farið úrskeiðis.

Til að byrja með og í upphafi svona vegferðar er gott að setja sér markmið og skoða hvað það er sem tengist því og felur í sér að innleiða aðgerðir og breytingar. Það er því nauðsynlegt að setja sér markmið og setja fram það sem þarf að gera á hverju stigi ferilsins til þess að innleiðingin gangi sem best fyrir sig og heppnist sem best.

Það þarf að búa þetta innleiðingarferli niður í smærri hluta, minni viðráðanlegar einingar og þannig er hægt að átta sig á því hvað það er sem þarf að gerast á hverju stigi og hvað þetta felur í sér. Ástæðan fyrir því er að þegar verið er að innleiða aðgerðir og breytingar getur það innifalið ákveðna breytingu í hugsunar og starfsháttum og því þarf að undirbúa fólk vel til að takast á við þessar breytingar.

Það er mikilvægt í breytingastjórnun að setja sér mælikvarða til að geta metið hvernig gengur, hvar verkefnið er stadd og svo framvegis. Þess vegna má segja að breytingastjórnun sé um margt nátengd verkefnastjórnun, það verður að vera skýr verkstjórn og tímarammi á sjálfu ferlinu og best er að búa verkefnið niður í smærri einingar og klára jafnt og þétt.

Skýr verkefnaskipting er mikilvæg þar sem liggur fyrir hver ber ábyrgð á hverju, aðgerðum er forgangsraðað og þær tímasettar. Höfundar leggja til að myndaður verði stýrihópur sem fylgi verkefninu eftir. Í stýrihópi gætu verið til að mynda bæjarstjóri, formaður bæjarráðs, fulltrúi markaðsstofu og einhverjir tveir einstaklingar til viðbótar. Í kjölfarið verði sett saman nokkur teymi sem að eiga að bera ábyrgð á innleiðingu og eftirfylgni aðgerða. Hér að neðan má sjá einfalda myndræna framsetningu á hvernig þetta gæti litið út.



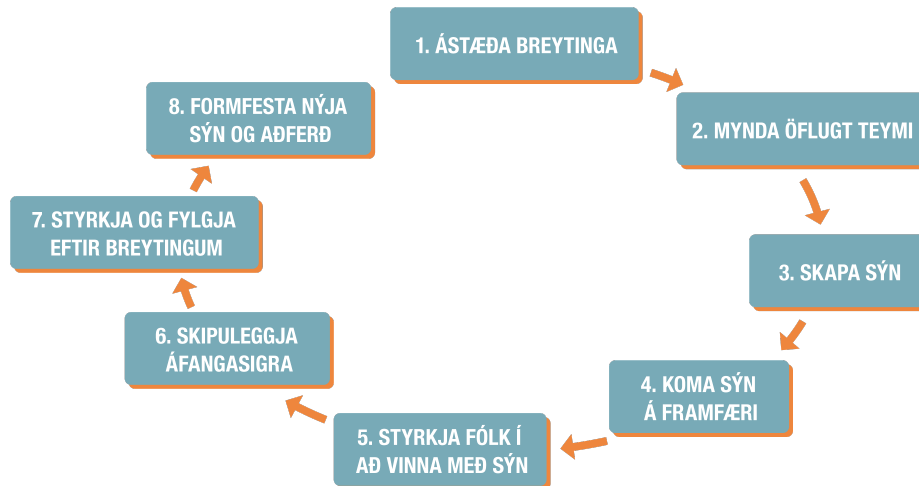
Mynd 15. Dæmi um verkaskiptingu vegna innleiðingar

Hlutverk viðkomandi ábyrgðaraðila er að leiða, bera ábyrgð á framgangi verkefna, forgangsröðun verkefna og setja fram markmið og tímalínu fyrir viðkomandi verkefni. Árangursríkast væri, og höfundar mæla með því, að utanaðkomandi óháður aðili komi að verkefninu, fylgi eftir verkefnum og vinni með stýrihóp og teyllum að farsælli innleiðingu aðgerða.

Höfundar leggja jafnframt ríka áherslu á að niðurstöður og innleiðing aðgerða verði kynnt fyrst í innra umhverfinu, það er að segja fyrir íbúum, fyrirtækjum og stjórnarsýslu. Þetta eru helstu hagsmunaaðilar og þeir sem að komu að vinnunni að mestu leyti auk þess sem að það er mikilvægast að þessir aðilar séu á bakvið og styðji þær ákvarðanir og aðgerðir sem að ráðist verður í. Hér má skoða með að gera hagsmunaaðilagreiningu eftir verkefnum sem farið verður í til þess að koma auga á þá aðila sem þarf að upplýsa og vinna með til þess að einfalda og auka farsæla innleiðingu.

Það ferli sem að mælt er með að stuðst verði við eru átta skref *Kotters* um innleiðingu breytinga. Samhliða innleiðingunni þarf að huga vel að breytingum sem munu eiga sér stað og í því ljósi má flétta þriggja þrepa líkan og andstæða krafta *Lewin* inn í ferlið. Í þriggja þátta ferlinu þarf að byrja á því að losa um núverandi ástand og affrysta það. Síðan eru aðgerðir innleiddar og í kjölfarið eru þær formfestar og frystar. Í andstæðum kröftum er mikilvægt að lista upp þá þætti sem að geta unnið með og styrkt innleiðingu aðgerða og að sama skapi þá þætti sem að vinna gegn innleiðingu á viðkomandi aðgerð/breytingu. Til að auka líkur á farsælli innleiðingu þarf að auka og fjölga kröftum sem eru með og draga úr og fækka kröftum sem eru andsnúnir og á móti.





Mynd 16. Aðlagð átta þrepa model Kotters um innleiðingu breytinga

Í átta skrefum *Kotters* er fyrsta þrepið alltaf einhver ástæða eða þörf sem þarf að eiga sér stað til þess að breyta, einhver hvati til að breyta. Hér er um að ræða ástæðu þess að verkefnið fór af stað. Fyrir hvað stendur Hafnarfjörður og hvernig getum við gert bæinn að spennandi stað til þess að búa, reka fyrirtæki og heimsækja. Ímynd Hafnarfjarðar var óljós og aðilar ekki á einu máli um hver hún væri eða hvað Hafnarfjörður stæði fyrir.

Í öðru skrefinu þarf að mynda stýrihóp og öflug teymi þeirra sem eiga að sjá um og bera ábyrgð á innleiðingu aðgerða og breytinga. Það skiptir gríðarlega miklu máli hvaða einstaklingar koma að þessu og verða viðkomandi að hafa umboð til ákvarðana, vera reiðubúnir í þessa vegferð, gefa sér tíma og hafa áhuga á viðfangsefninu. Hér er oft litið til æðstu stjórnenda sem fara í að breyta, innleiða og hafa áhrif, hvetja og svo framvegis.

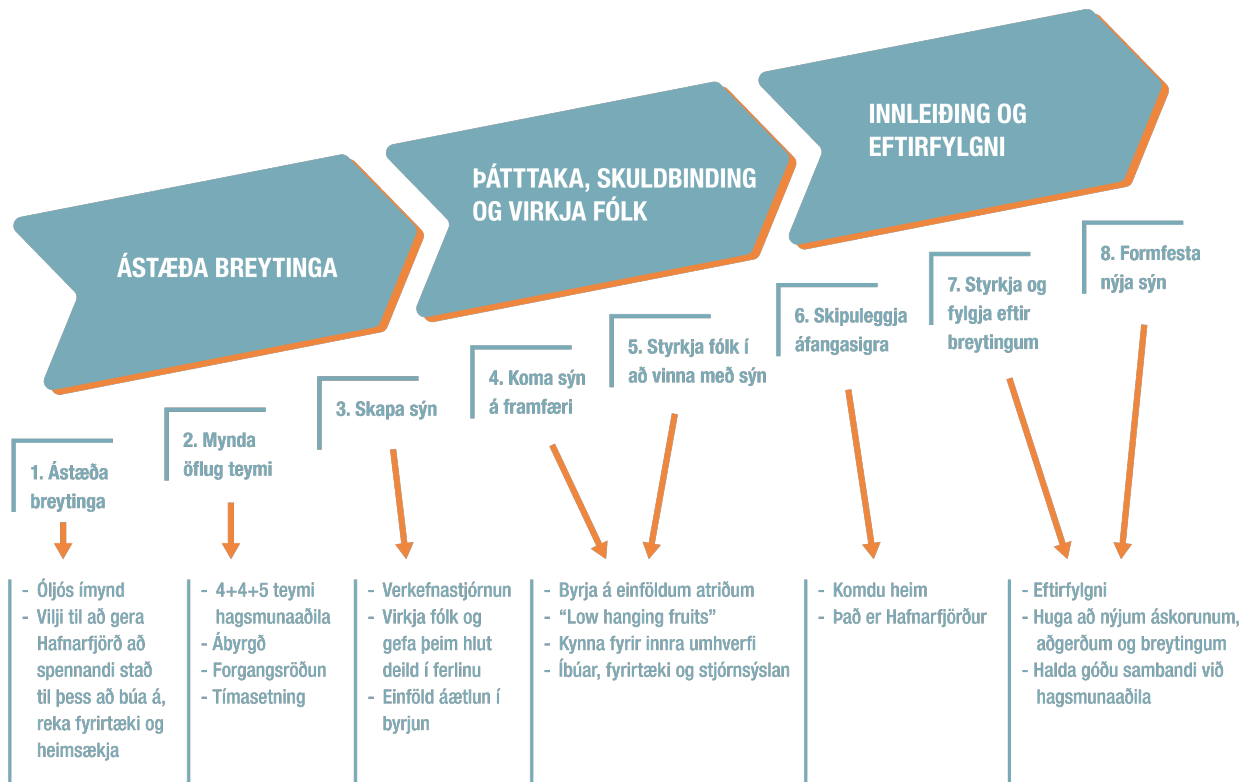
Síðan þarf að skapa sýn um hverju á að breyta. Hér er fólk virkjað og því gefin hlutdeild og aðild að ferlinu ásamt því að það er sett fram einföld áætlun til að byrja með. Hér skiptir máli að beita virkri breytinga- og verkefnastjórn.

Næst er að kynna og koma sýninni á framfæri og styrkja fólk í að vinna með hana. Hér er gott að byrja á einföldum atriðum eða svokölluðum „*low hanging fruits*“, atriði sem eru frekar einföld og auðveld í framkvæmd. Mikilvægt að kynna og vinna náið með innra umhverfinu og byrja á íbúum, fyrirtækjum og stjórnarsýslunni. Oftar en ekki er það þannig að verkefni mæta andstöðu og hindrunum í þessu sem grýtir götu breytinga og þá er mikilvægt að vinna kerfisbundið í því að minnka mótstöðu og ryðja úr vegi hindrunum sem kunna að vera á vegi í ferlinu.

Í sjötta skrefinu er síðan lagt til að fagnað verði öllum árangri og þá helst þessum litlu hlutum sem gera svo mikið í ferlinu enda þarf að brjóta ferlið niður í smærri einingar og borða filinn í bitum. Það getur verið vandmeðfarið að finna og skapa ákjósanleg tilefni til að fagna og gleðjast þegar áfangasigrum er náð en það þarf að vera búið að skilgreina og hluta niður til að geta gert það.

Síðan er mikilvægt að vinna áfram á þessum grunni og aðgerðum og breytingum fylgt eftir og byggt ofan á þegar búið er að ná árangri. Hér þarf líka að vera vakandi fyrir nýjum breytingum og aðgerðum sem geta komið fram.

Í áttunda og síðasta þrepinu er sýnin, aðgerðir og breytingar formfestar og mikilvægt að halda góðu sambandi við alla helstu hagsmunaaðila. Það er mikilvægt að hafa lykilstjórnendur með í liði svo að þetta takist vel, innleiðing verði farsæl og þeir þurfa að búa til og koma til skila hver framtíðarsýnin sé.



Mynd 17. Tillaga að ferli innleiðingar

Þegar búið er að ákveða stýrihóp, mynda teymi sem forgangsraða aðgerðum og sjá um innleiðingu aðgerða og breytinga, er hægt að skipta aðgerðum upp í andstæða krafta eins og áður var minnst á. Dæmi um hvernig það er gert má sjá á myndum að neðan.



Mynd 18. Dæmi um andstæða krafta við aðgerð



Mynd 19. Dæmi um andstæða krafta við aðgerð

Það þarf að þróa og setja fram sannfærandi mynd um hvað muni breytast, batna og vera öðruvísi í kjölfar aðgerða og breytinga þannig að fólk finni fyrir og verði áskynja um það. Einnig er mikilvægt að allir séu hvattir áfram á jákvæðan hátt og verði hugsanlega umbunað fyrir að taka þátt og það má fagna í smáum skrefum svo eftir sé tekið.

Í lokin eru nokkrir punktar og atriði sem skipta máli svo að innleiðingin gangi upp og takist vel. Það er áriðandi að stjórnendur skilji tilganginn og áhugi sé til staðar að fara í þessa vegferð, að öðrum kosti er þetta dæmt til að mistakast, ferlið verður að vera drifið áfram vegna þess að þörf er á þessu og skýr ávinningur. Jafnframt er gríðarlega mikilvægt að upplýsa og hvetja þá sem eru í

innleiðingarferlinu. Því betur sem þessu er sinnt, fólkið undirbúið, þeim mun betur mun ferlið ganga og líkurnar á farsælli innleiðingu aukast til muna.

Aðilar verða að gera sér ljóst að þetta er flókið ferli sem fer eftir stærð og umfangi og kostar bæði tíma og peninga en það eykur líkurnar á farsælli innleiðingu ef það er byrjað smátt. Það er lykilatriði að hafa góð samskipti, halda góðu upplýsingaflæði og virkja alla til að fylkja sér á bakvið aðgerðir og breytingar þannig að fólk skilji mikilvægið og sjái ávinning.

Að lokum er það gríðarlega mikilvægt að hafa skýra sýn af hverju það er lagt af stað í þessa vegferð og hver tilgangurinn og markmiðið er. Í þessu tilfelli að höfða til íbúa, fyrirtækja og gesta og gera Hafnarfjörð að spennandi stað til þess að búa, reka fyrirtæki og heimsækja. Á endanum snýst þetta allt saman um þessa markhópa, höfða til þeirra með viðeigandi hætti og skilaboðum sem ná í gegn til þess að gera Hafnarfjörð að enn spennandi kosti.

Það er ljóst að breyting eða efling ímyndar staða, borga og bæja verður ekki gerð á stuttum tíma heldur er þetta langhlaup sem kostar tíma, fjármagn, skuldbindingu, úthald, einbeitingu og vilja svo að vel takist til. Að hafa skýra framtíðarsýn er mikilvægt og í þessu samhengi væri gott að hugsa sér hvernig bær ætti Hafnarfjörður að vera eftir 10 ár og stefna þannig leynt og ljóst til að ná því markmiði.

## 7. ÁRANGURSMÆLINGAR

Þegar búið er að mynda teymi sem sjá um innleiðingu aðgerða er mikilvægt að teymin setji sér tímasett mælanleg markmið og árangursmælingum beitt til þess að meta framgang verkefna. Þeir þættir sem ætti að mæla eru til að mynda:

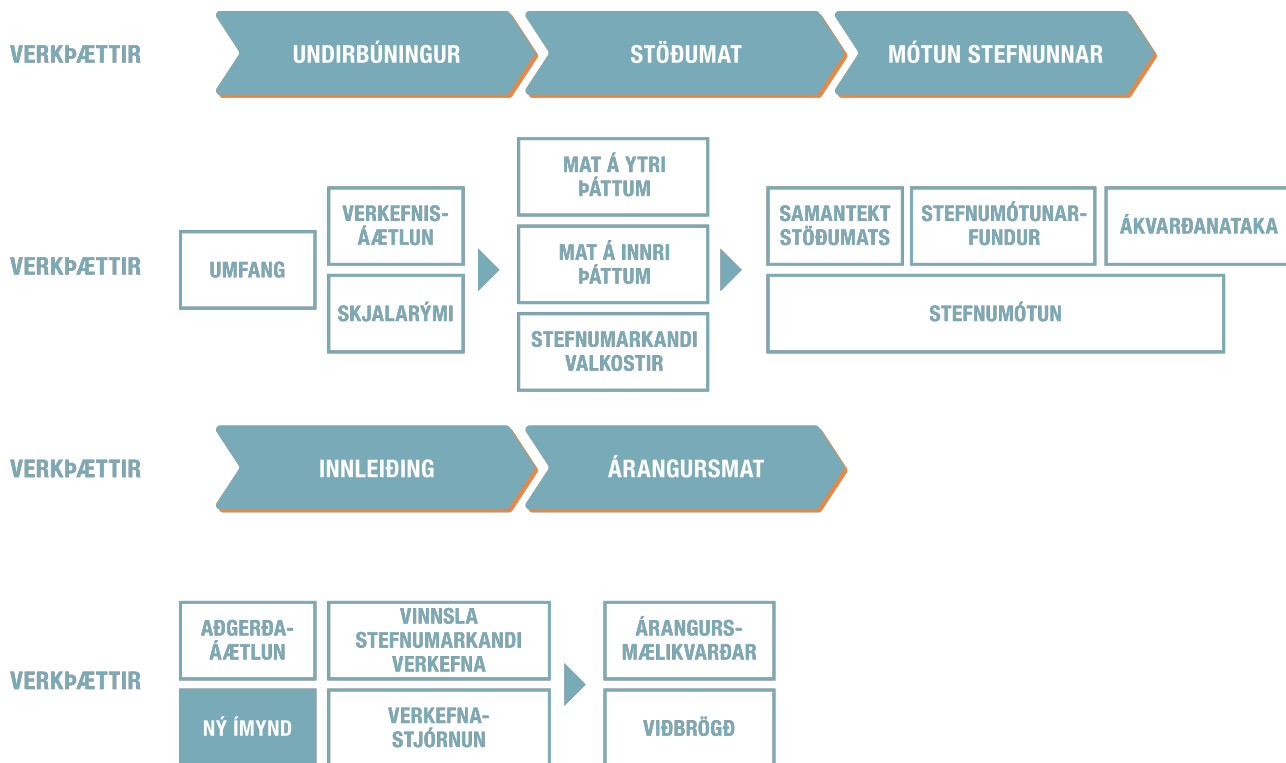
- Ímynd
- Viðhorf
- Ánægja
- NPS
- Framgangur einstakra verkefna

Mælt er með því að framkvæma áfram árlega kannanir í líkingu við þær sem gerðar voru í þessu verkefni, innri könnun til íbúa og fyrirtækja ásamt ytri viðhorfskönnun bæði fyrir innlenda og erlenda gesti. Jafnframt er mælt með að halda áfram að framkvæma og taka þátt í þjónustukönnun sveitarfélaga og að auki ætti að mæla framgang þeirra aðgerða sem ráðist verður í að innleiða samkvæmt tillögum sem finna má í þessari skýrslu. Að sama skapi ætti að mæla ímynd Hafnarfjarðar og árangur af herferð sem lagt er til að farið verði í.

Þegar það er búið að ákveða hvaða aðgerðir verði farið í er til að mynda hægt að styðjast við stefnumiðað árangurskort eða „*balanced scorecard*“. Þættir sem hægt er að mæla eru samfélagsverðmæti en undir það falla til að mynda hagfræðileg áhrif, félagsleg áhrif og sá virðisauki sem skapast. Þá má mæla hagsmunaaðila og þar undir geta verið til að mynda stjórn málin, íbúar, fyrirtæki, samtök og svo framvegis. Þá er hægt að mæla ferla eins og afgreiðsluferla, þjónustuferla, lög- og reglugerðir, samstarf og fleira. Þá er síðan hægt að skoða og mæla skipulag, fólk, þjálfun og svo framvegis. Hafa ber þó í huga að nýting skorkorta við árangursmælingar í opinberri stjórnsýslu krefst aðlögunar að teknu tilliti til munarins á einkarekstri og opinberum rekstri.

Einn aðalkosturinn við svona skortkort er að það er ákveðið innleiðingakerfi og tenging á milli stefnumótunar og innleiðingar. Svona skorkort getur hjálpað að umbreyta framtíðarsýn í greinanleg og mælanleg markmið og láta alla vinna að sömu markmiðum sem að síðan eru kynnt og tengd við markmið sem eru sett í framkvæmd. Þó verður að hafa í huga að það eru nokkrir þættir sem hægt er að setja fyrirvara á og gagnrýna við notkun á skorkortum. Það er einna helst að mönnum hættir til að setja inn allt of marga mælikvarða og þetta getur verið tímafrekt og kostar peninga. Þá getur reynst snúið að finna réttu mælikvarðana og hætta á að valdir séu rangir mælikvarðar og að aðilar mæli bara það sem er auðveldast að mæla, noti ekki rétt vægi eða forgangsröðun sé ekki rétt og svo framvegis.

Að sama skapi gæti verið gott að setja fram stefnukort fyrir Hafnarfjörð sem getur virkað sem leiðarvísir fyrir alla framsetningu á skilaboðum, þjónustuframboði og virkar fyrir bæði innra og ytra umhverfi Hafnarfjarðar þar sem skilgreint er út frá stefnu, staðfærslu og gildum hvernig Hafnarfjörður kemur fram og birtist öllum viðskiptavinum, hvort sem það eru íbúar, fyrirtæki eða gestir.



Mynd 20. Stefnumótun, innleiðing og árangursmat - Yfirlit verkþátta

## 8. LOKAORÐ

Í skýrslu þessari eru lagðar fram hugmyndir og tillögur að staðfærslu, markhópum, skilaboðum og aðgerðum sem huga þarf að. Það er ekki tæmandi listi aðgerða en mikilvægt að þær verði hafðar í huga og farið nánar í útlistun, hugmyndavinnu, eftirfylgni og í kjölfarið innleiðingu og árangursmælingar á þeim þáttum sem lagt er til að hafðir verði til hliðsjónar.

Ein af þeim áskorunum sem að Hafnarfjörður stóð frammi fyrir, og stendur að einhverju leyti enn, er að meta hver ímynd hans sé, fyrir hvað hann stendur og hvaða skilaboðunum ætti að koma á framfæri við ólíka markhópa. Markmiðið er að fá íbúa, fyrirtæki, gesti og ferðamenn til að nýta sér fjölbreytta þjónustu sem í boði er, dvelja hugsanlega lengur en að minnsta kosti skilja meira eftir sig. Að sama skapi er mikilvægt að ná til þeirra aðila sem eru vænlegir til þess að, eða geta hugsað sér, flytja í bæjarfélagið, hvort sem það er sem íbúar eða aðilar með rekstur fyrirtækja.

Í þessari skýrslu fyrir Markaðsstofu Hafnarfjarðar er búið að taka saman helstu þætti sem fram komu við skoðun á fyrirliggjandi gögnum og þeim niðurstöðum sem fjölmörg viðtöl, rýnihópar, kannanir og opnir fundir við hagsmunaaðila leiddu í ljós. Unnið var með og notast við gögn úr margvíslegum fyrirliggjandi skýrslum og þau notuð til að gefa skýrari mynd af markhópum. Af mörgu er að taka og ljóst að margt þarf að hafa í huga þegar móta á heildræna markaðsstefnu fyrir Hafnarfjörð.

Þrátt fyrir óljósa ímynd og óvissu hver skilaboðin ættu að vera er hinsvegar mikill samhljómur um hvað einkenni bæinn og niðurstaða markaðsgreiningar því nokkuð skýr og afgerandi.

Upplýsingar úr markaðsgreiningu voru nýttar í markaðslega stefnumótun og staðfærslu fyrir bæinn og tillögur að skilaboðum sem ríma við staðfærsluna settar fram þar sem útkoman er leiðarljós í markaðssetningu fyrir Hafnarfjörð. Tillögur að almennum aðgerðum ásamt markaðsaðgerðum eru settar fram en framkvæmd þeirra, innleiðing og eftirfylgni er ekki í höndum höfunda en mikilvægt að ráðist verði í sem fyrst að mati skýrsluhöfunda til þess að mynda heildstæða markaðs- og aðgerðaáætlun fyrir Hafnarfjörð.

Það sem eftir situr og skín í gegnum alla þessa vinnu er að það er almennt mikill vilji aðila til þess að fara í markvissar aðgerðir til heilla fyrir Hafnarfjörð í heild sinni hvort sem það er fyrir núverandi íbúa og fyrirtæki, væntanlega íbúa og fyrirtæki eða gesti og ferðmenn. Það er einnig rétt að taka fram að án allra þeirra viðmælenda sem talað var við, bæði formlega og óformlega, væri ekki hægt að ráðast í vinnu sem þessa. Höfundar þakka þess vegna þeim fjölmörgu viðmælendum sem aðstoðuðu í þessari vegferð kærlega fyrir sinn tíma og þeirra framlag. Þá er rétt að þakka stjórn Markaðsstofu Hafnarfjarðar fyrir mikla aðstoð í að hefja þessa vinnu og þá sérstaklega Ásu Sigríði Þórisdóttur framkvæmdastjóra MSH.

Það er því von höfunda að niðurstöður markaðsstefnumótunar fyrir Hafnarfjörð verði nýttar og úr þeim unnið á skipulagðan og markvissan hátt svo að þær skili þeim árangri sem ætlast er til af þeim.



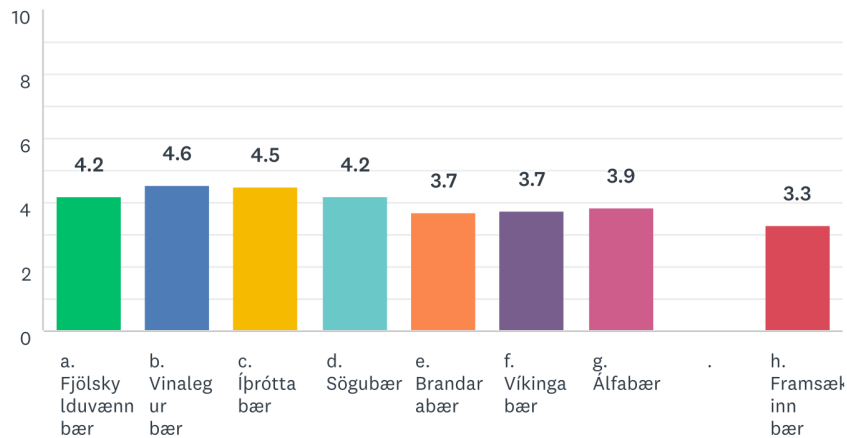


## VIÐAUKAR

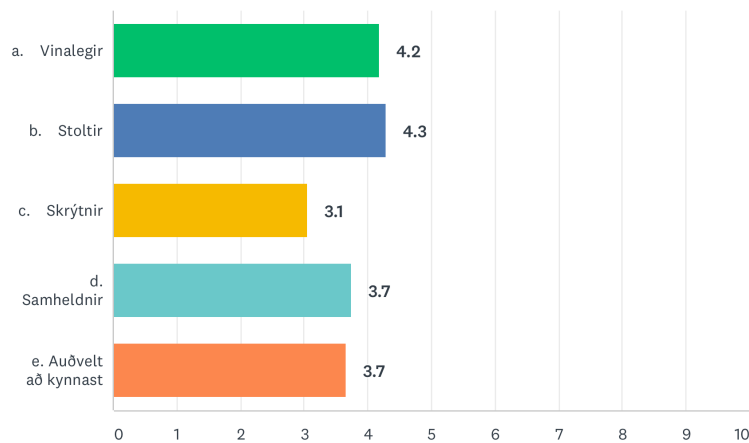
### 9. KANNANIR

#### 9.1 Íbúakönnun

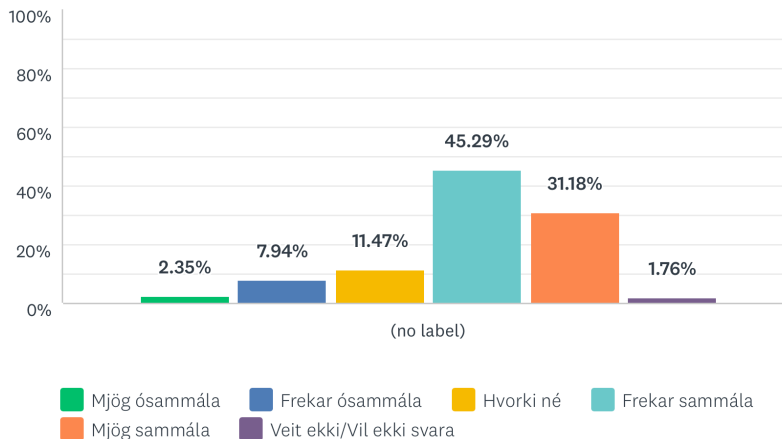
Íbúar voru þessu næst spurðir hversu sammála eða ósammála þeir væru fullyrðingum um hvað Hafnarfjörður væri. Eins og sjá má að neðan voru flestir á því að Hafnarfjörður væri vinalegur bær og í öðru sæti íþróttabær.



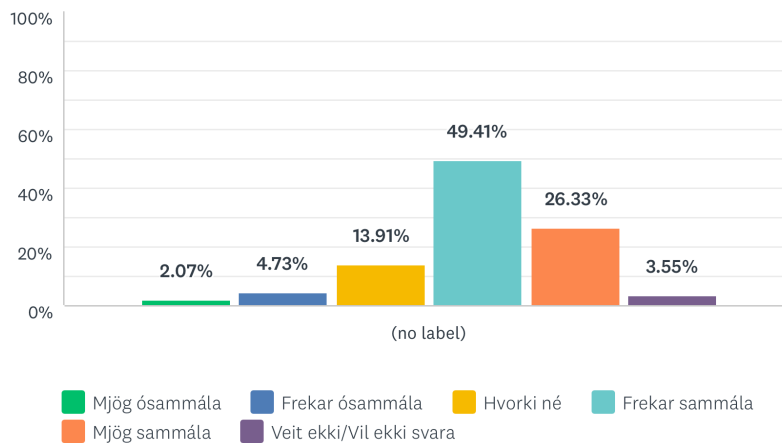
Höfunda langaði til þess að komast nær því hvað það væri sem að einkenndi Hafnfirðinga og þegar spurt var hvað ætti við um þá sem íbúa kom í ljós að íbúar svöruðu því til að Hafnfirðingar væru stoltir og í öðru sæti að þeir væru vinalegir. Fæstir þeirra sem svöruðu voru á því að Hafnfirðingar væru skrítnir eins og sjá má á mynd x



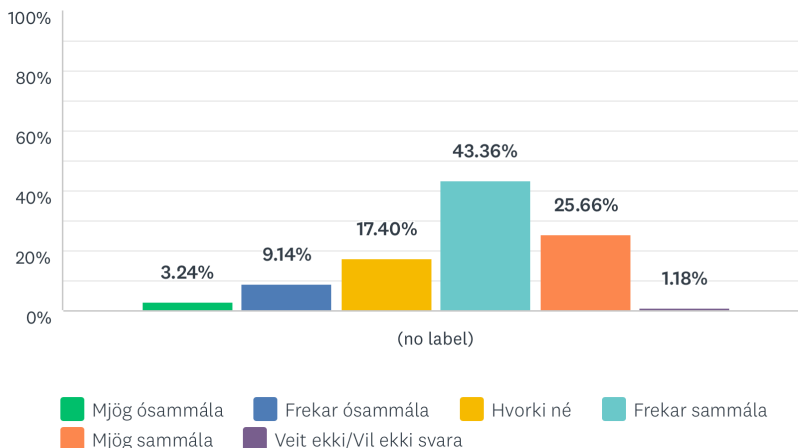
Þegar íbúar voru spurðir hvort að þeim fyndist Hafnarfjörður vera með fjölbreytt menningarlíf kom í ljós að yfirgnæfandi meirihluti var sammála því. Rúmlega 45% voru frekar sammála og rúm 31% mjög sammála. Einungis um 10,3% voru frekar eða mjög ósammála.



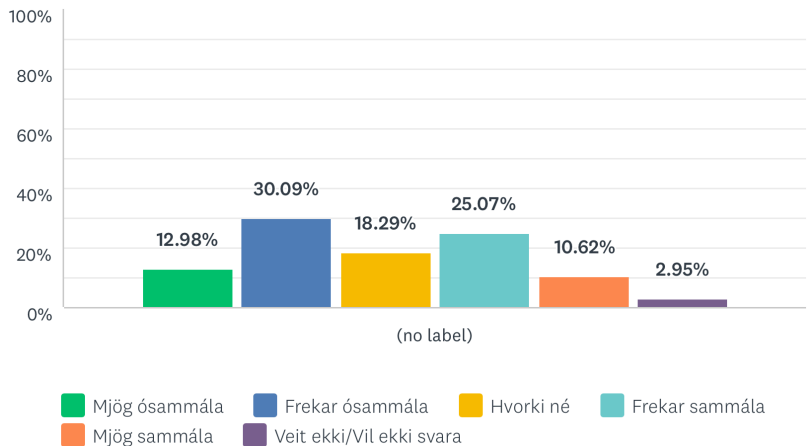
Þessu næst var spurt um hönnun og listir og niðurstöður í könnun voru á þann veg að tæplega 76% íbúa segja að það sé frekar eða mjög blómlegt hönnunar- og listalíf í Hafnarfirði á meðan að einungis um 6,8% voru frekar eða mjög ósammála því.



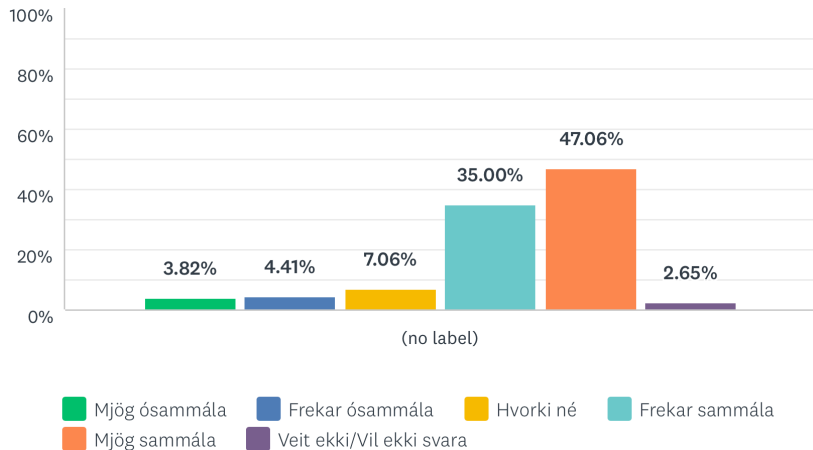
Þegar spurt var um hvort að framboð af vöru og þjónustu hjá fyrirtækjum í Hafnarfirði væri til fyrirmyndar kom í ljós að um 69% svöruðu því til að þeir væru frekar eða mjög sammála því á meðan að rúmlega 12% voru frekar eða mjög ósammála.



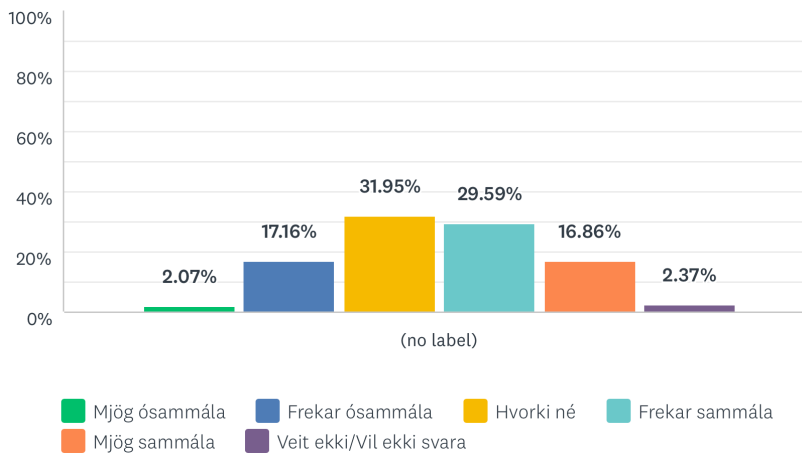
Þegar spurt var hvort að íbúar sæktu litla sem enga þjónustu hjá fyrirtækjum utan Hafnarfjarðar kom í ljós að menn voru ekki alveg á einu máli um það. Tæplega 36% sögðust vera frekar eða mjög sammála því á meðan að um 43% sögðust frekar eða mjög ósammála því að sækja litla sem enga þjónustu hjá fyrirtækjum utan Hafnarfjarðar.



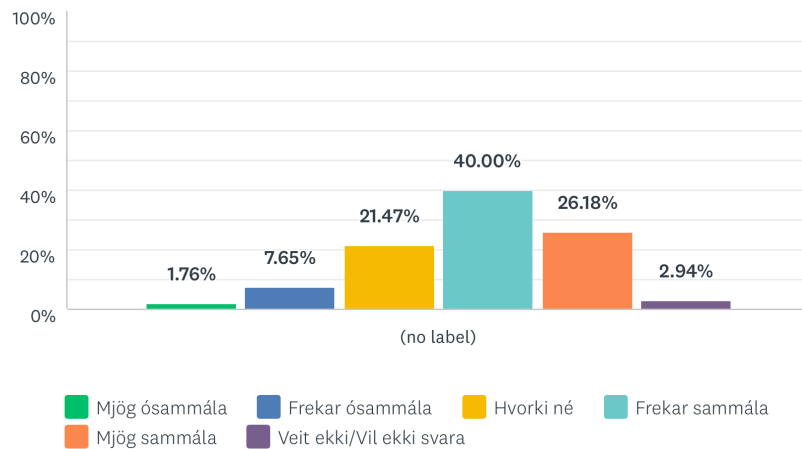
Þegar spurt var að því hvort að íbúar teldu þróun í miðbæ Hafnarfjarðar hafa verið jákvæða með aukinni afþreyingu, verslun, kaffihúsum og veitingastöðum kom í ljós að yfirgnæfandi meirihluti var sammála því eða um um 82% sem að voru frekar eða mjög sammála á meðan einungis rétt um 8% voru frekar eða mjög ósammála því.



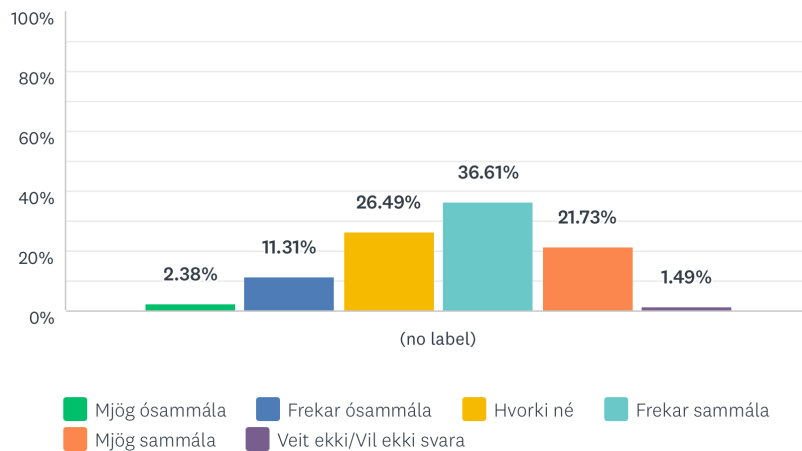
Varðandi hvort að Hafnarfjörð vanti fleiri valmöguleika í mat og drykk kom í ljós að tæplega 47% svarenda voru frekar eða mjög sammála því en rétt um 19% sem voru frekar eða mjög ósammála. Þá má sjá að um 32% svöruðu því hvorki né.



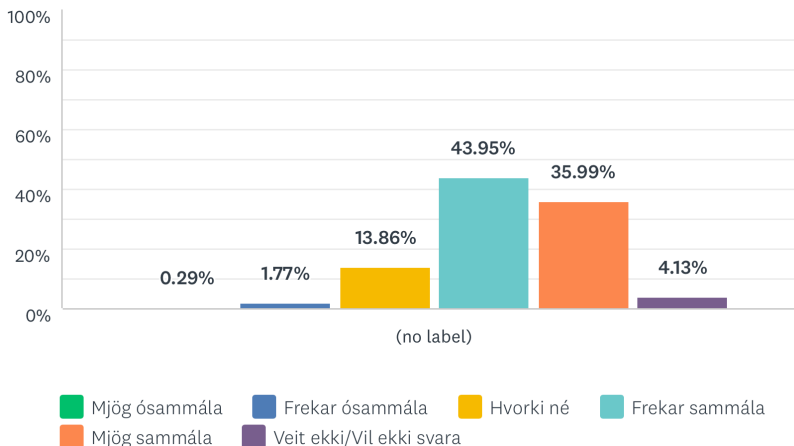
Þessu næst var spurt hvort að Hafnafirði vantaði fjölbreyttari afþreyingu og kom í ljós að um 66% voru frekar eða mjög sammála því á meðan að rúm 9% voru frekar eða mjög ósammála að það vantaði fjölbreyttari afþreyingu í bæjarfélagið.



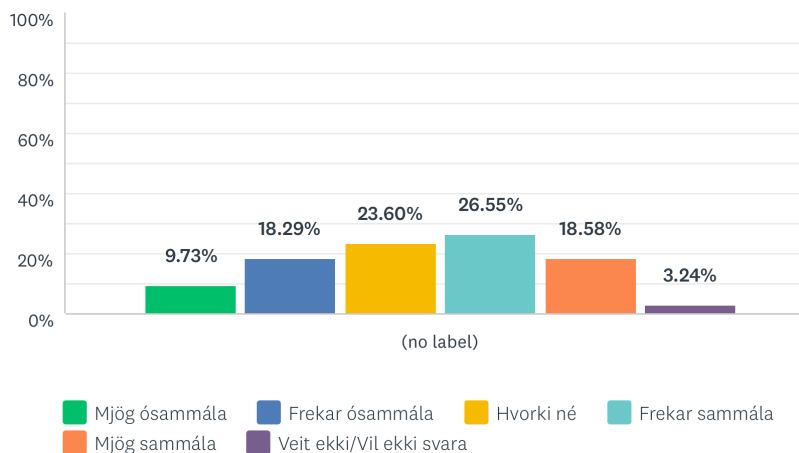
Varðandi það hvort að Hafnarfjörð vantaði fjölbreyttari verslun og þjónustu kom í ljós að um tæp 59% svarenda voru frekar eða mjög sammála því á meðan að um 13.5% voru frekar eða mjög ósammála.



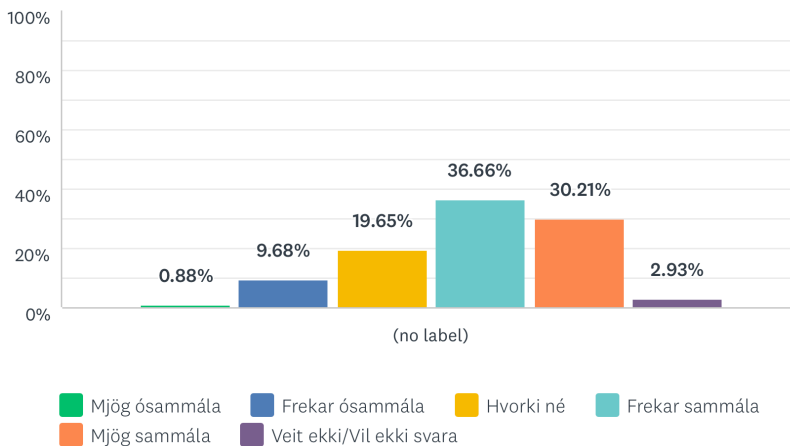
Þegar íbúar voru spurðir út í hvort að Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á litlum og meðalstórum fyrirtækjum kom í ljós að yfirgnæfandi meirihluti var á þeirri skoðun eða um 80% sem að sögðust vera frekar sammála eða mjög sammála því á meðan einungis um 2% voru frekar eða mjög ósammála.



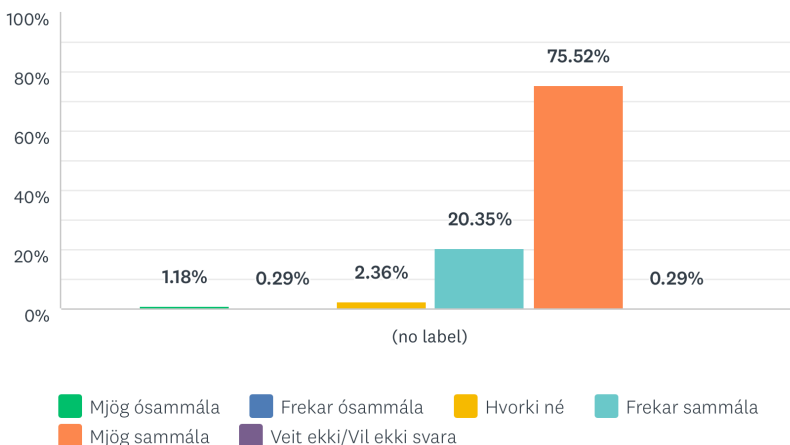
Þegar íbúar voru spurðir út hvort að Hafnarfjörður ætti að höfða meira til erlendra ferðamanna með fleiri valmöguleikum í t.d. afþreyingu og gistingu kom í ljós að það voru mjög skiptar skoðanir. Tæp 10% voru mjög ósammála, rúm 18% frekar ósammála, tæp 24% hvorki né, tæp 27% frekar sammála og tæp 19% mjög sammála og því ljóst að íbúar eru ekki á einu máli þegar kemur að þessum málaflokki.



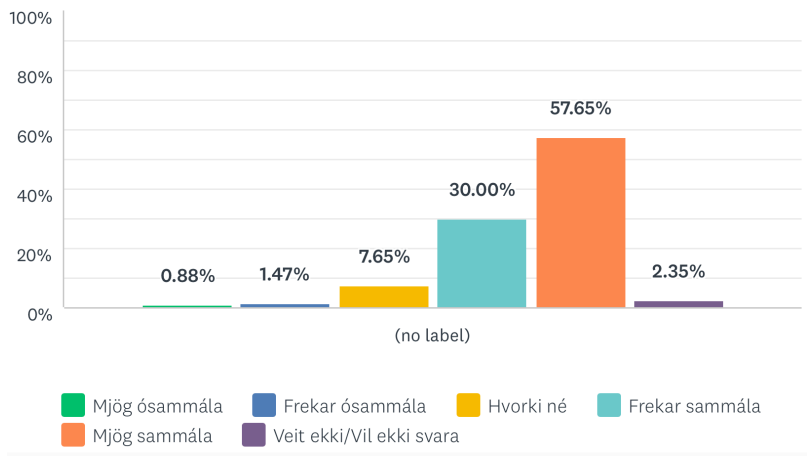
Þessu næst var spurt út í hvort að íbúum myndist almennri hreinsun og viðhaldi í Hafnarfirði ábótavant og kom í ljós að rúm 10% voru frekar eða mjög ósammála á meðan að 67% voru frekar eða mjög sammála því að betur mætti gera í þessum málaflokki.



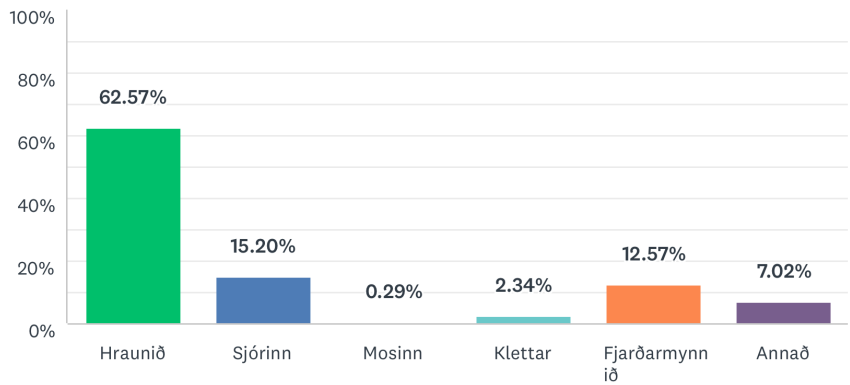
Þegar spurt var hvort að náttúran væri órjúfanlegur þáttur í umhverfi og landslagi Hafnarfjarðar kom í ljós að yfirgnæfandi meirihluti var sammála því eða um 96% sem að sögðust vera frekar eða mjög sammála því og þar af um 75,5% sem að voru mjög sammála. Einungis um 1,5% var frekar eða mjög ósammála.



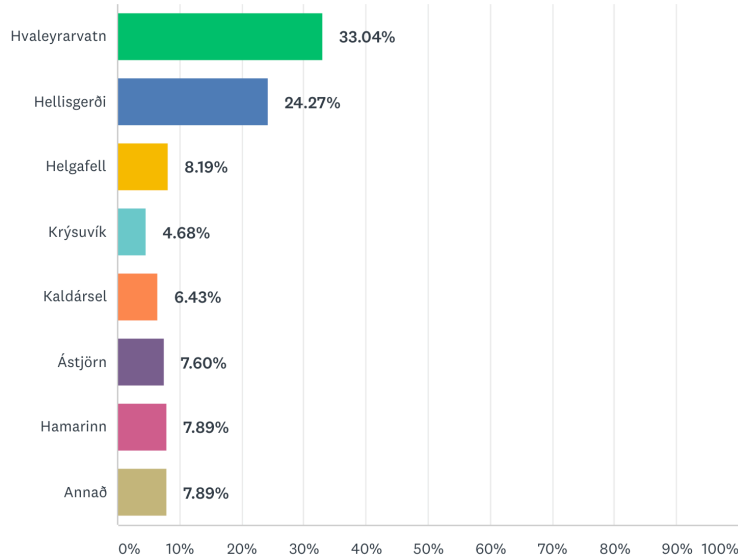
Síðan var spurt hvort að íbúum þætti samspil íbúa og náttúru mikilvægur þáttur í lífi Hafnfirðinga og þá kom í ljós að tæp 88% voru frekar eða mjög sammála því á meðan að einungis tæp 2,5% voru frekar eða mjög ósammála.



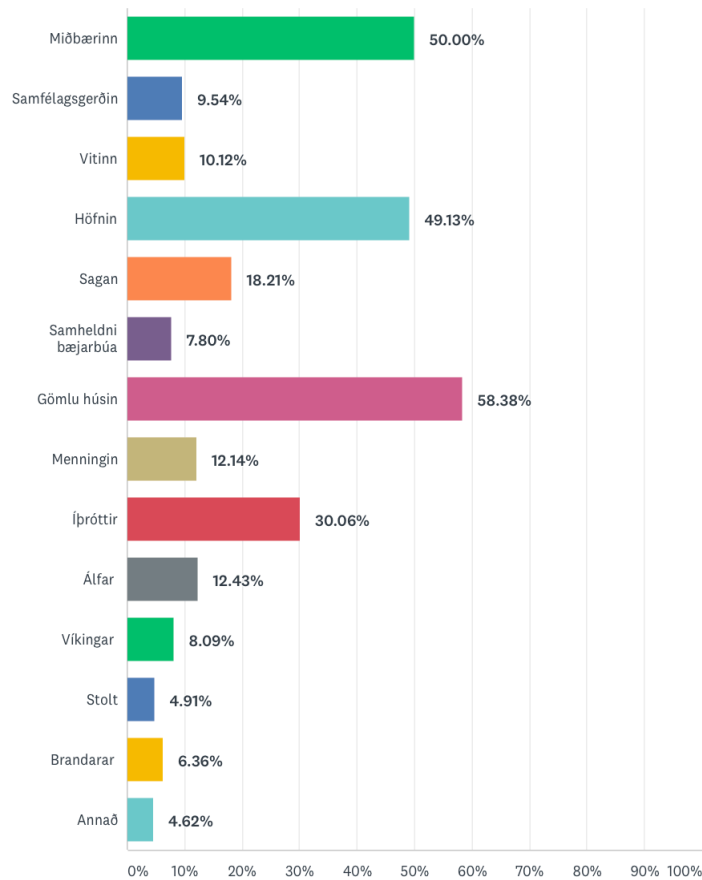
Þegar íbúar voru spurðir hvert helsta kennileitið í náttúru Hafnarfjarðar væri kom í ljós að yfirgnæfandi meirihluti nefndi hraunið eða 62,6% þátttakenda. Í öðru sæti kom sjórinn með 15,2% og þar á eftir fjarðarmynnið.



Þessu næst var spurt um hver væri uppáhaldsstaður íbúa í náttúru Hafnarfjarðar. Í ljós kom að Hvaleyrarvatn var oftast nefnt eða í 33% tilfella. Í öðru sæti kom Hellisgerði með rúm 24% og Helgafellið var í þriðja sæti með rúmlega 8% og svo koll af kolli eins og sjá má að neðan.

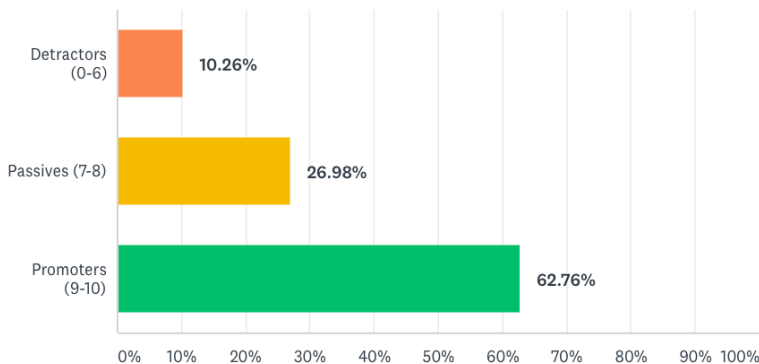


Þegar íbúar voru spurðir hvað þeim fyndist öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð voru fjórir þættir sem að skáru sig úr. Í fyrsta sæti voru gömlu húsin eða með rúm 58%, miðbærinn var nefndur í 50% tilfella, höfnin í 49% tilfella og síðan komu íþróttir sem að nefndar voru í 30% tilfella en fólk var beðið að nefna að hámarki þrjá valmöguleika.

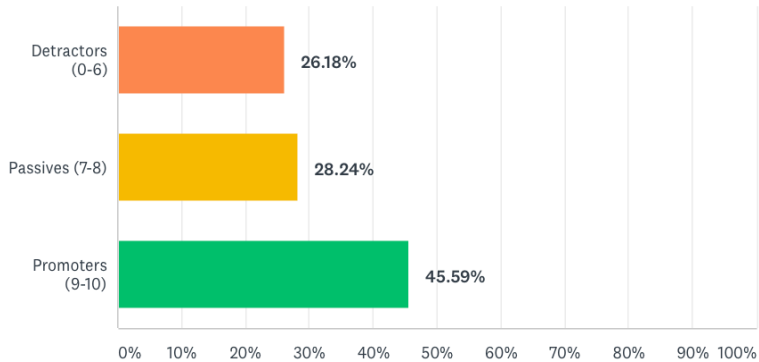




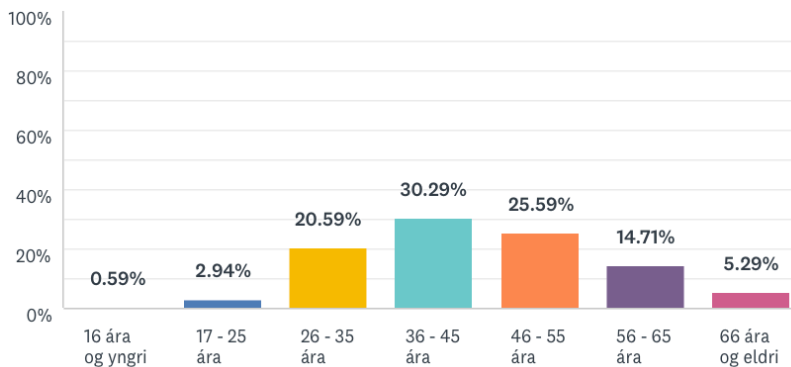
Þessu næst var sett fram NPS spurning um hvort íbúar myndu mæla með búsetu í Hafnarfirði fyrir vin eða samstarfsmann. Í ljós kom að yfirgnæfandi meirihluti þátttakenda voru hvetjendur eða tæp 63%, hlutlausir voru 27% og letjendur rétt um 10%. NPS skorið er reiknað þannig að letjendur eru dregnir frá hvetjendum en hlutlausir detta út. Hæst er hægt að fá +100 og lægst -100. Þegar NPS skorið er reiknað má sjá að það er 52,5 sem að verður að teljast mjög hátt skor og íbúar því greinilega mjög ánægðir með bæjarfélagið sitt og líklegir til þess að mæla með búsetu við vin eða samstarfsmann.



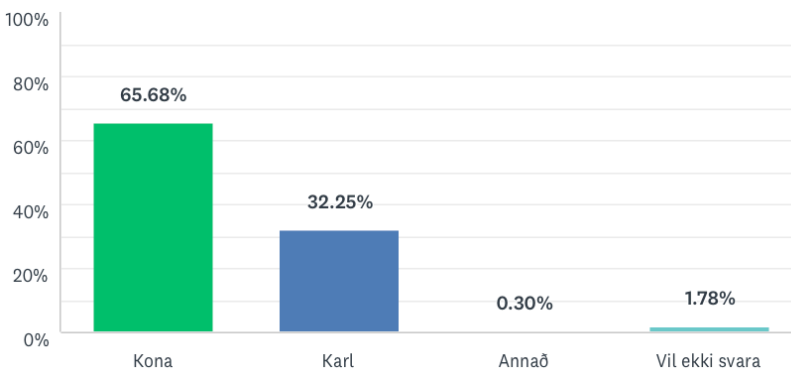
Þegar síðan íbúar voru spurðir hversu líklegir þeir væru til að mæla með því að starfa í Hafnarfirði kom í ljós að tæp 46% voru hvetjendur, rúm 28% hlutlausir og rúm 26% letjendur þannig að NPS skorið um hversu líklegir íbúar væru til að mæla með því að starfa í Hafnarfirði var öllu lægra en að búa þar eða 19. Það er samt flott skor enda öllu jafna mjög erfitt að komast í plús í NPS skori.



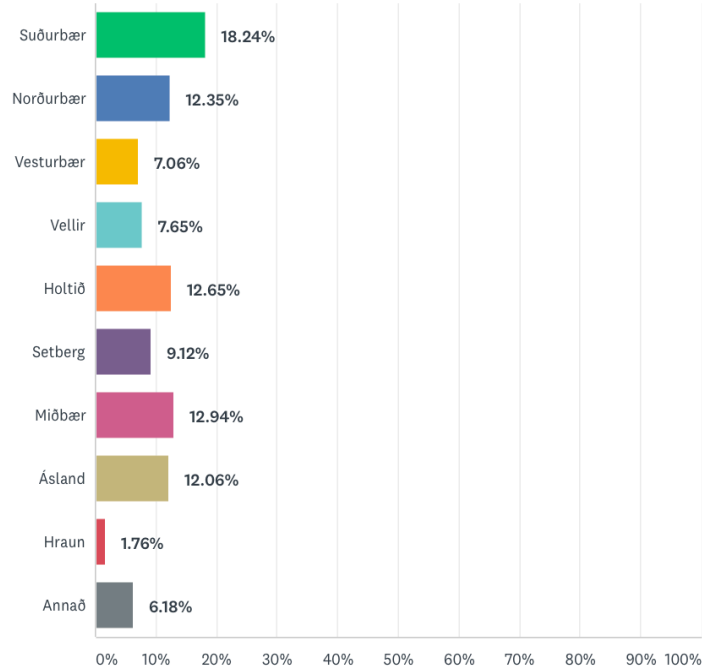
Þegar spurt var út í aldur þátttakenda kom í ljós að dreifing var með ágætum eins og sjá má að neðan. Flestir svarenda voru á bilinu 36-45 ára eða um 30,3% en fæstir 17-25 ára eða tæp 3%.



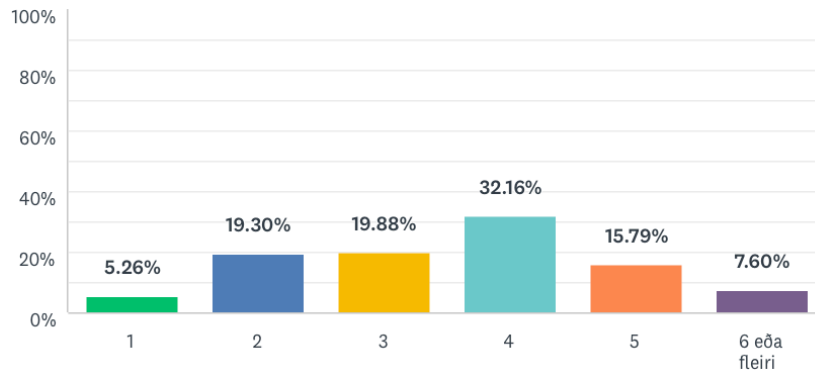
Mun fleiri konur tóku þátt en karlar eða tæp 66% konur á móti rúm 32% karla sem að svöruðu könnun á meðal íbúa.



Þegar spurt var um búsetu og í hvaða hverfi viðkomandi byggir í kom í ljós að svarhlutfall dreifðist ágætlega. Flestir sem tóku þátt búa í Suðurbæ eða rúm 18%, í öðru sæti kom miðbærinn með tæp 13% og fæstir svarenda búa í Hrauninu eða tæp 2%.

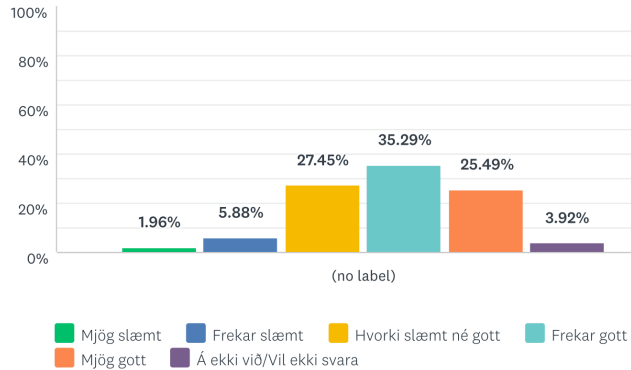


Að lokum var spurt um fjölda á heimili og kom í ljós að flestir svarenda voru fjórir á heimili eða rúm 32% en 5,3% voru einir í heimili af þátttakendum.

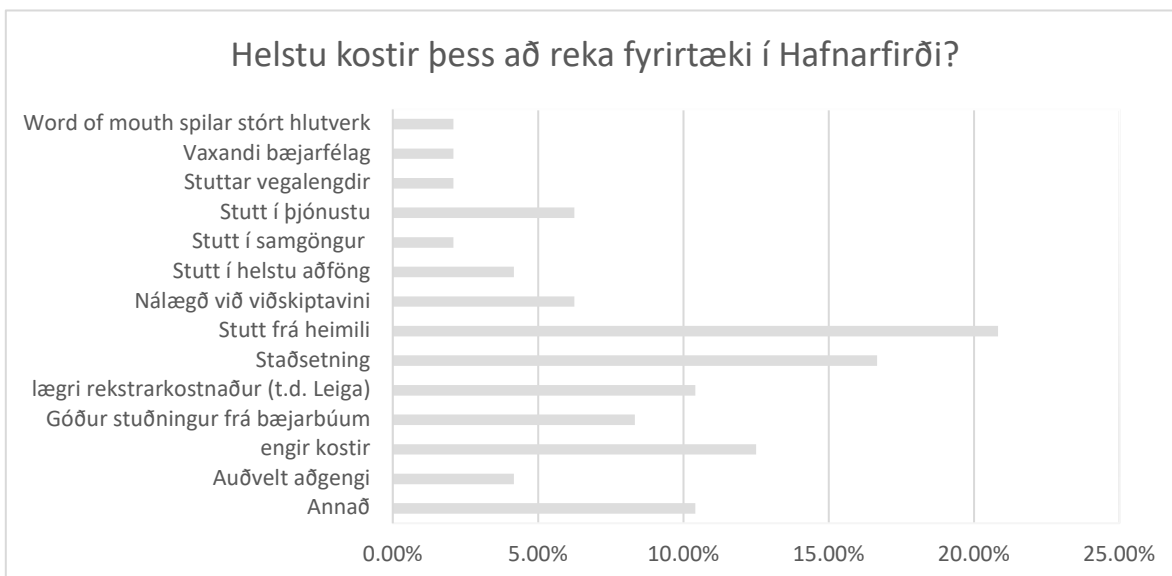


## 9.2 Fyrirtækjakönnun

Þegar forsvarsmenn fyrirtækja voru spurðir hvernig væri að reka fyrirtæki í Hafnarfirði kom í ljós að um 60% svarenda sögðu það vera frekar eða mjög gott á meðan að tæplega 8% töldu það vera frekar eða mjög slæmt.



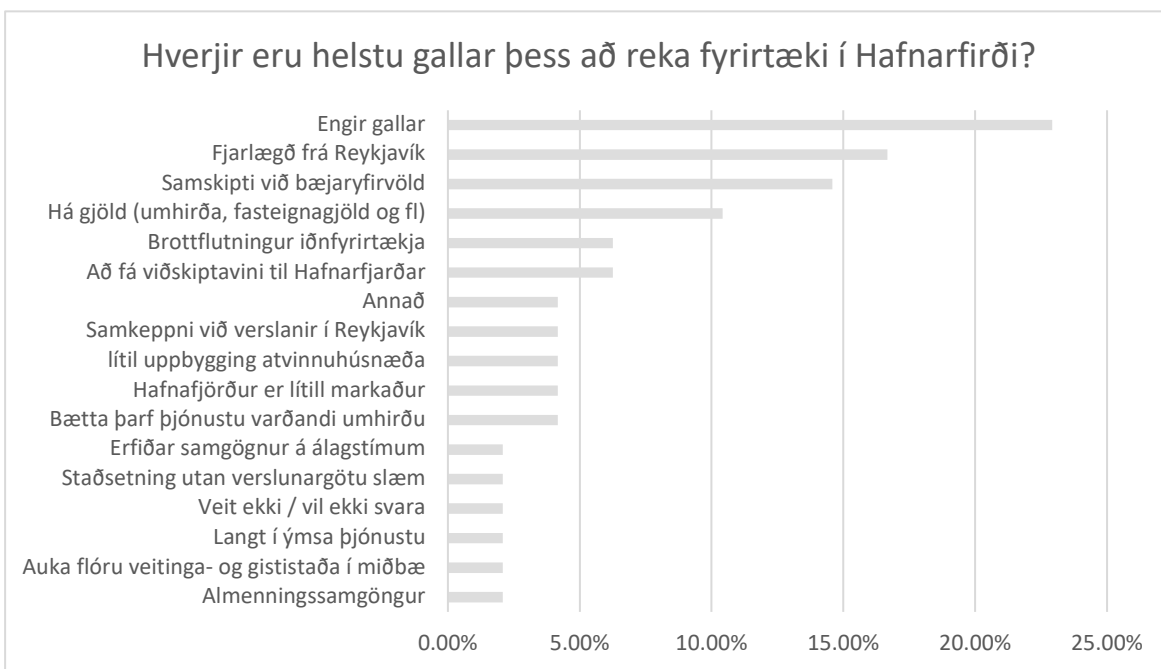
Þegar spurt var að því hverjir væru helstu kostir þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði kom í ljós að það voru margar og mismunandi ástæður að mati forsvarsmanna fyrirtækja. Hæst skoraði að það væri stutt frá heimili eða rúmlega 20%, í öðru sæti var staðsetning eða um 17% og svo koll af kalli eins og sjá má að neðan. Einn svarenda skrifaði „Hvað mína starfsemi varðar þá finnst mér hafa verið tekið vel á móti mér og ég finn fyrir meðbyr þegar verið er að framkvæma sameiginlega (t.d. Bjartir dagar, Sjómannadagurinn o.s.frv.) þá fæ ég Hafnfirðinga inn til mín (koma annars ekki). Ég er ekki úr Hafnarfirði, en staðsetning vinnustaðar míns er í hjarta Hafnarfjarðar og ég er þakklát fyrir að hafa fundið þennan stað“.



Að sama skapi var spurt hverjir væru helstu gallar þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði og þá kom í ljós að flestir töldu enga galla eða um 23%, í öðru sæti var fjarlægð frá Reykjavík og í þriðja sæti komu samskipti við bæjaryfirvöld eða tæp 15% eins og sjá má að neðan.

Athugasemdir sem að fram komu voru líka á borð við „...ég er ekki úr Hafnarfirði og það er erfitt að ná í gegn, vita hvað er í gangi og ná samtakamætti. Fasteignagjöld af atvinnuhúsnæði gætu verið lægri. Finnst stundum að það mætti vera meiri stórhugur við opinberar framkvæmdir (við höfnina) og að það mætti fagna hverri árstíð meira, skreyta fyrir jól, flagga á stórhátíðum, merkja svæðið betur, ýta á eftir því að fólk hugi að eigum sínum (bátum). Allt hjálpar þetta einyrkja að vera til og leggja sitt af mörkum 😊“

Annar skrifaði “Verið að bola út iðnfyrirtækjum á Hraununum, verið að þvinga burt í útjaðra höfuðborgarsvæðisins. Einhversstaðar verða vondir að vera, fyrir utan að margir búa rétt hjá okkur og munu þurfa bíl eða betri almenningsamgöngur.“



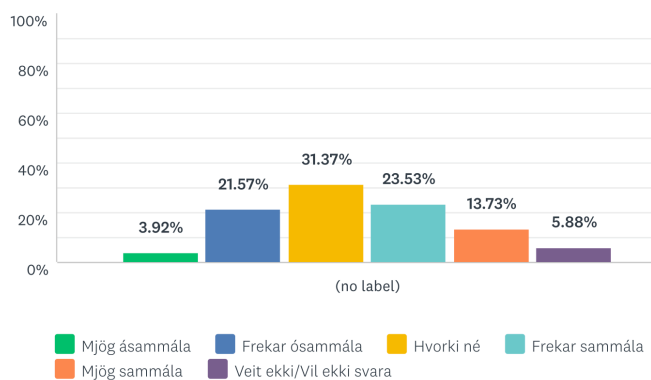
Þessu næst var spurt um hvaða áskoranir væru til staðar varðandi fyrirtækjarekstur og kom fram að fjarlægð frá Reykjavík og samskipti skoruðu þar hæst á eftir þeim sem ekki vildu svara 19% eða nefndu annað sem voru 26%. Þeir þættir sem að meðal annars komu fram undir annað voru;

- Að fá viðskiptavini til að koma til Hafnarfjarðar og fara lengra en Fjörður/Strandgata. Að fá Hafnfirðinga til að koma við, að ná í gegn!
- Verið að þvinga iðnfyrirtæki af Hraunsvæðinu, ekki tryggt að þau verði í Hafnarfirði áfram, að flytja því stefna bæjarins er að koma öllum iðnaði út á Velli en þar eiga bílaverkstæði enga framtíð.
- Útsvar og skattar, fasteignagjöld o.fl. mætti vera lægra!
- Ímynd almennings á bænum, hörð samkeppni við nálægar verslunarmiðstöðvar eins og Smáralind.
- Slóðaháttur, seinagangur og samstarfserfiðleikar við einstaka starfsfólk bæjarins.
- Úrlausnar betri samskipti embættismanna bæjarins við forsvarsmenn fyrirtækja.
- Við erum út úr og það er talað um “nálægð við Reykjavík”, sú nálægð er alltaf að minnka og við erum orðin virkilega út úr. Fjarlægðin er jú vissulega ekki svo mikil en samgöngur hafa

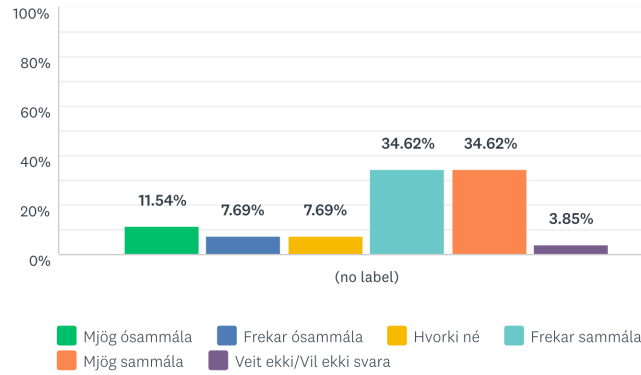
versnað gríðarlega svo að það dregur úr möguleikum okkar til að keppa við aðra sem að eru meira miðsvæðis. Skipulagsbreytingar eru svo tíðar að það ógnar framtíðarskipulagi fyrirtækisins sem hefur þó verið hér í áratugi. Kostnaður sem fylgir eftirfylgni við embætti bæjarins er mikill þar sem aðilar eru oft á tíðum seinir til svara, svara með ófullnægjandi hætti eða jafnvel ekki.

- Samgöngur til og frá annarra sveitafélaga eru afar slæmar og þá sérstaklega vegna Reykjanesbrautarinnar, sem ætti fyrir löngu að vera búð að tvöfalda og laga gatnamót við Setberg, Kaplakrika og Reykjavíkurveg.
- Betri framtíðarsýn um húsnæði fyrir mismunandi rekstur. Meiri samstaða og samvinna fyrirtækja.
- Nú er að verða algjör sprenging í uppbyggingu í hverfinu sem við erum í (erum í Hringhellu). Því er hverfið að breytast úr því að vera nánast framleiðsla og iðnaðarhverfi í alhliða þjónustuhverfi. Mjög mikil tækifæri í því hvað umferð um svæðið hefur aukist og mun aukast á næstu 2-3 árum.
- Áskoranir eru margar og flestar fylgja daglegum rekstri, launakostnaður, fasteignagjöld og mætti bærinn vera duglegri að versla við fyrirtækin í bænum ef þau eru samkeppnishæf í verðum og gæðum. Eins að bjóða út verk svo fleiri geti komið að borðinu. Getur skipt verulegu máli þegar upp er staðið.

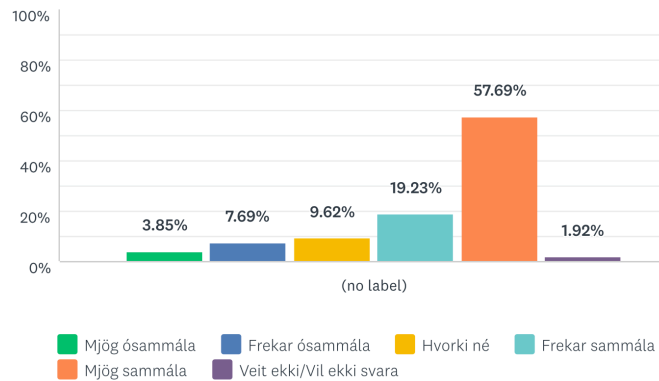
Spurt var hvort að forsvarsmönnum fyrirtækja þættu Hafnfirðingar vera duglegir að versla í heimabyggð og voru skiptar skoðanir á því. Tæp 14% voru mjög sammála, 23,5% voru frekar sammála, 21,5 frekar ósammála en tæp 4% mjög ósammála.



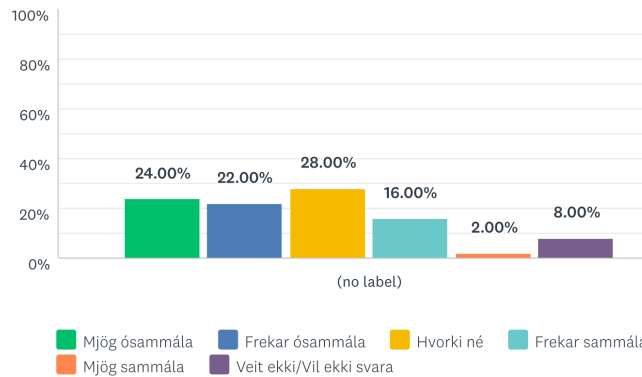
Þegar spurt var hvort að nálægðin við Reykjavík væri kostur kom í ljós að tæp 70% töldu svo vera á meðan að um 19% voru frekar eða mjög ósammála.



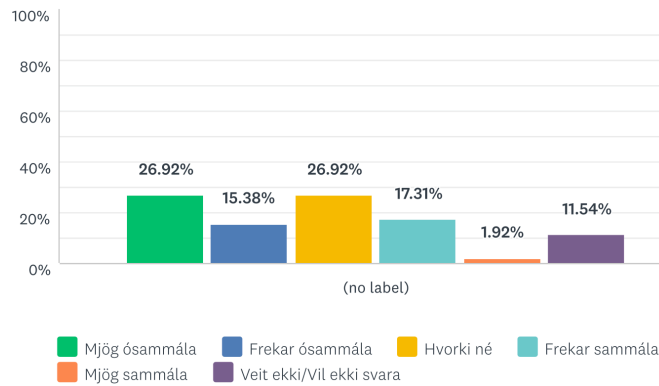
Þegar spurt var að því hvort að íbúar teldu hafa verið jákvæða þróun í miðbæ Hafnarfjarðar með aukinni afþreyingu, verslun, kaffihúsum og veitingastöðum kom í ljós að um 77% voru frekar eða mjög sammála því og þar af tæplega 58% mjög sammála. Hins vegar voru tæplega 12% frekar eða mjög ósammála.



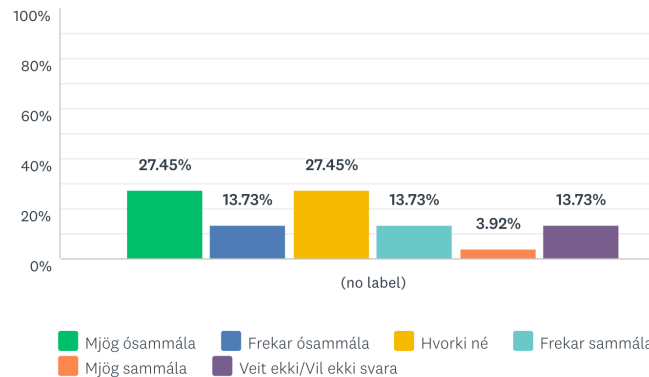
Þessu næst var spurt um hvort að forsvarsmönnum fyrirtækja þætti Hafnarfjörður hugsa vel um hag fyrirtækja og kom í ljós að menn voru ekki á einu máli hvað það varðar. Um 46% voru frekar eða mjög ósammála, 28% svöruðu hvorki né, 16% voru frekar sammála en einungis 2% voru á því að Hafnarfjörður hugsaði mjög vel um hag fyrirtækja í bænum.



Þegar spurt var að því hvort að Hafnarfjörður væri með skýra framtíðarsýn um uppbyggingu í bænum kom í ljós að tæp 27% voru mjög ósammála, rúm 15% frekar ósammála, rúm 17% voru frekar sammála en einungis tæp 2% voru mjög sammála. Tæp 27% svöruðu hvorki né og 11,5% vita ekki eða vildu ekki svara.



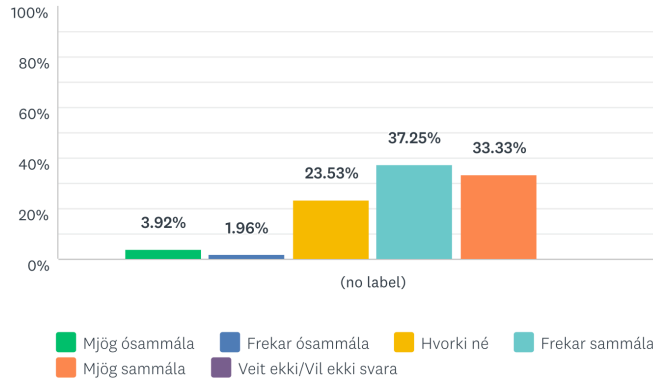
Varðandi hvort að samráð Hafnarfjarðarbæjar við fyrirtæki væri gott þegar kæmi að framtíðaruppbyggingu voru um 40% mjög eða frekar ósammála, um 27,5% svöruðu hvorki né, tæp 14% voru frekar sammála en einungis tæp 4% voru mjög sammála því að samráð væri gott.



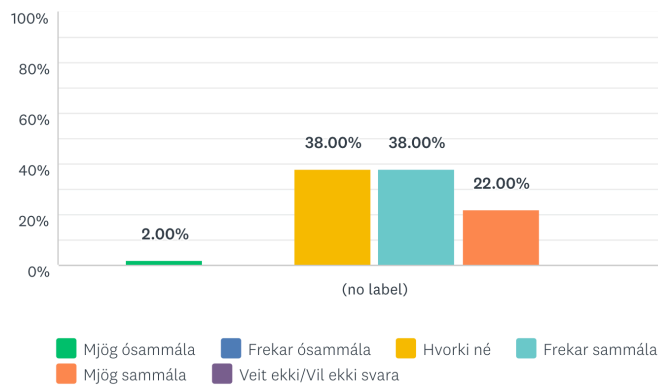
Þessu næst var spurt um hvernig stærð af fyrirtækjum Hafnarfjörður ætti að byggjast upp af. Valmöguleikar voru litlum fyrirtækjum, meðalstórum fyrirtækjum og stórum fyrirtækjum. Yfirgnæfandi meirihluti var á því að það Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á meðalstórum og litlum fyrirtækjum en fæstir á því að það væru stór fyrirtæki sem ættu að byggja upp Hafnarfjörð. Sjá má niðurstöður að neðan.

Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á litlum fyrirtækjum:

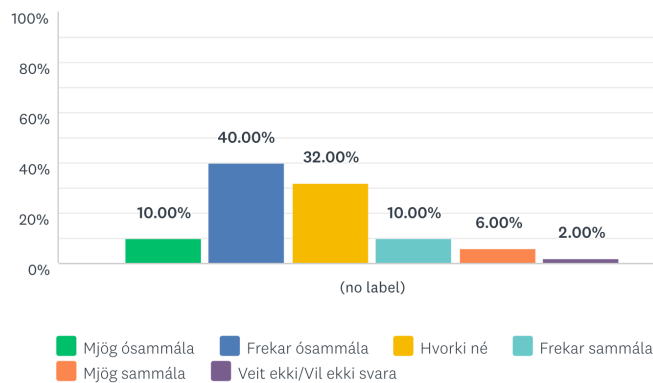




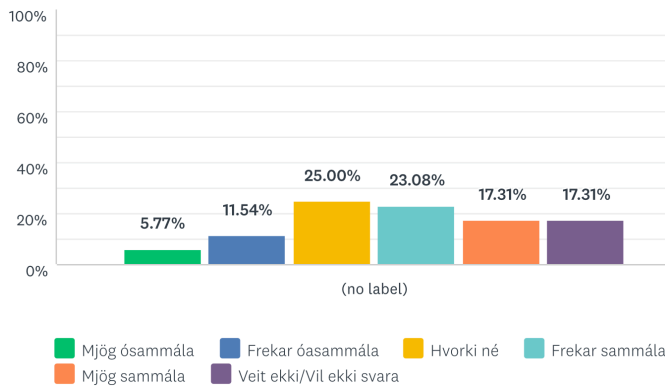
Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á meðalstórum fyrirtækjum:



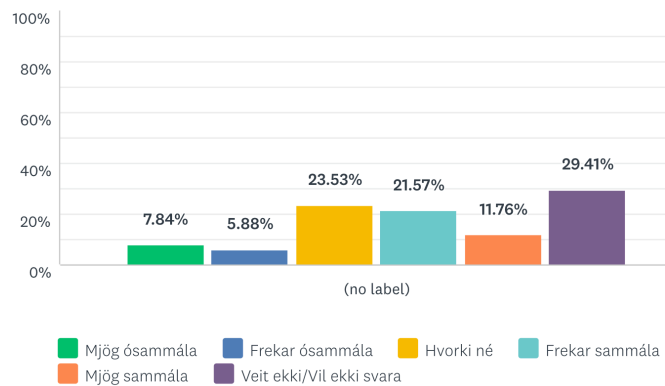
Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á stórum fyrirtækjum:



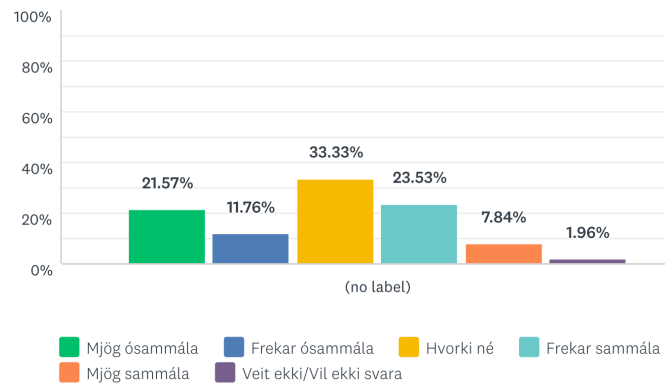
Næst var spurt hvort að Hafnarfjörður væri með meira framboð af atvinnuhúsnæði en önnur nágrannsveitarfélög. Almennt voru þátttakendur á því en um 40% svöruðu frekar eða mjög sammála því en um 17% voru frekar eða mjög ósammála.



Í framhaldinu var spurt að lóðaframboði og hvort að Hafnarfjörður væri með meira framboð af lóðum en önnur nágretta sveitarfélög. Svipað var upp á teningnum þar en tæp 33% voru frekar eða mjög sammála, en um 13% voru frekar eða mjög ósammála. Þeir sem svöruðu hvorki né voru 23,5% og þeir sem ekki vita eða vildu ekki svara voru rúm 29%.

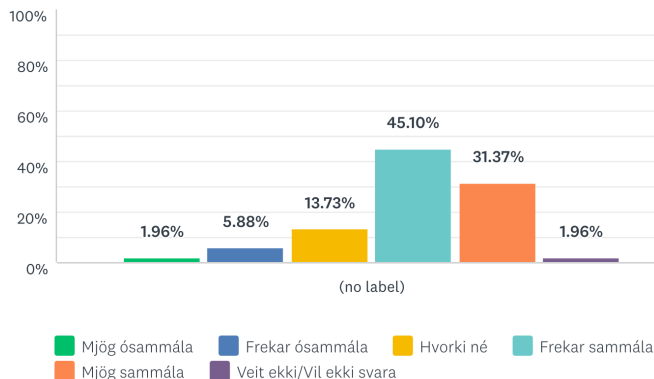


Spurt var út í samskipti við stjórnýslu Hafnarfjarðar og hvort að þau væru góð. Í ljós kom að forsvarsmenn fyrirtækja voru ekki á einu máli með það. Rúm 21,5% voru mjög ósammála, tæp 12% voru frekar ósammála, rúmlega 33% svöruðu hvorki né, 23,5% frekar sammála en einungis tæp 8% voru mjög sammála að samskiptin við stjórnýslu Hafnarfjarðar væru góð.

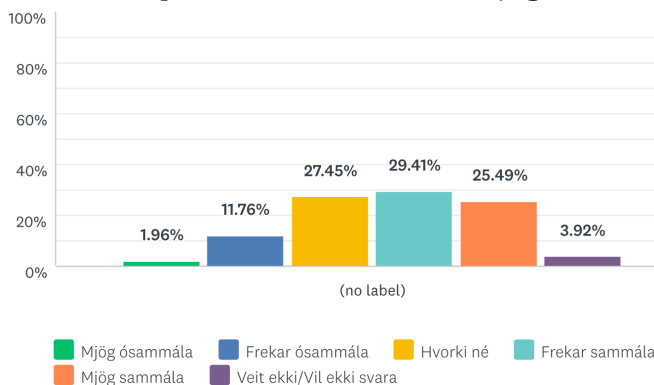


Þegar kom að því að spyrja hvort að Hafnarfjörður ætti að höfða meira til erlendra ferðamanna svo að þeir staldri lengur við í bænum, versli meira og skilji meira eftir sig í Hafnarfirði kom í ljós

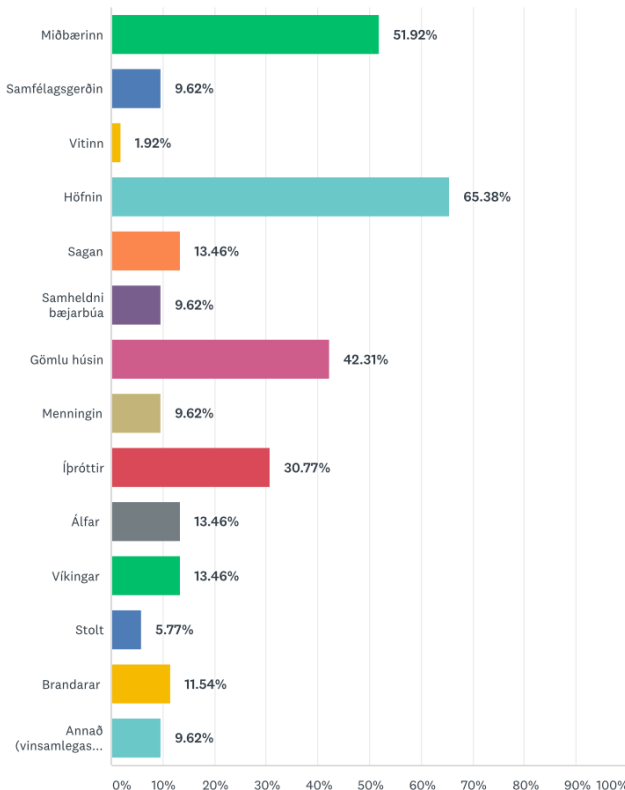
breyting frá svörum íbúa sem ekki voru á einu máli. Hjá forsvarsmönnum fyrirtækja voru tæp 8% mjög eða frekar ósammála, á meðan að 75,5% voru frekar eða mjög sammála.



Varðandi hvort að almennri hreinsun og viðhaldi í Hafnarfirði væri ábótavant kom í ljós að um 55% voru frekar eða mjög sammála en tæp 14% voru frekar eða mjög ósammála.

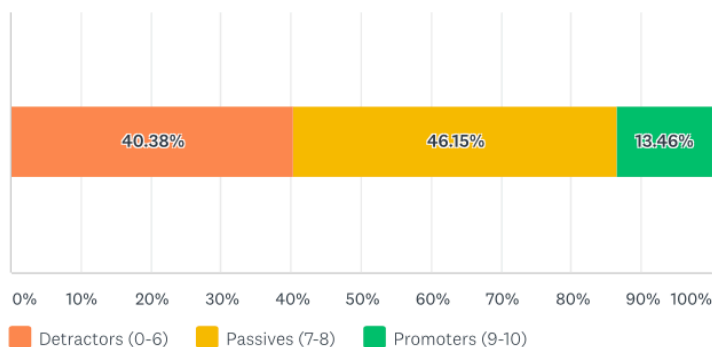


Spurt var hvað forsvarsmönnum fyrirtækja þætti öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð og var boðið upp á að velja að hámarki þrjá valmöguleika. Í ljós kom að rúmlega 65% töldu það vera höfnina, miðbærinn var nefndur í 52% og gömlu húsin voru í þriðja sæti með rúm 42%. Annað sem kom fram en ekki var boðið upp á í svarmöguleikum var meðal annars að það væri fjölbreytt atvinnustarfsemi, eyðilegging á hafnarsvæðinu norðanmegin og við suðurbakkann og þá var talað um frændhygli og hrossakaup. Annars má sjá niðurstöður að neðan.

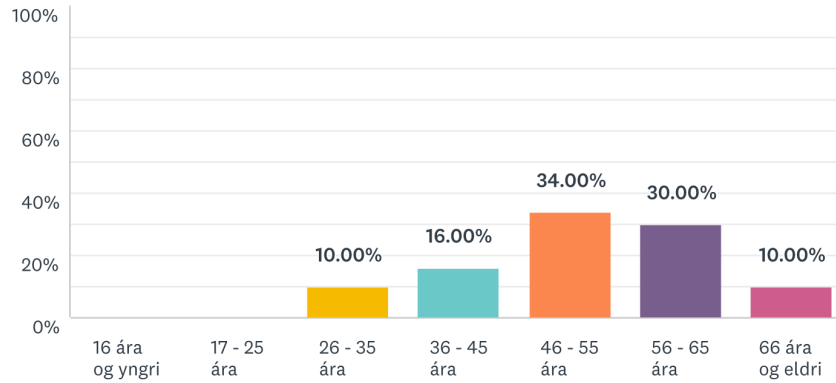


Þessu næst var sett fram NPS spurning um hvort forsvarsmenn fyrirtækja myndu mæla með því að reka fyrirtæki í Hafnarfirði fyrir vin eða samstarfsmann. Í ljós koma að mikil munur var á skorinu sem að íbúar gáfu um hversu líklegir þeir væru að mæla með búsetu. Í fyrirtækjakönnun voru letjendur rúm 40%, hlutlausir voru 46% og hvetjendur rétt um 13,5%. NPS skorið er reiknað þannig að letjendur eru dregnir frá hvetjendum en hlutlausir detta út. Hæst er hægt að fá +100 og lægst -100.

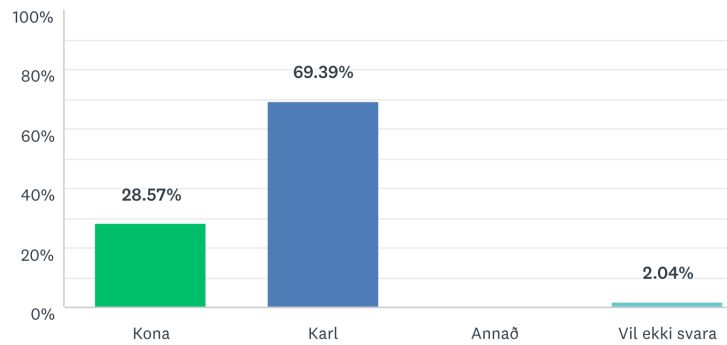
Þegar NPS skorið er reiknað má sjá að það er -27 sem að verður að teljast lágt skor (er reyndar á pari við það sem íslensk fyrirtæki eru að fá í NPS mælingum), en þegar það er sett í samhengi við hátt skor íbúa um búsetu en íbúar eru greinilega mjög ánægðir með bæjarfélagið sitt og líklegir til þess að mæla með búsetu við vin eða samstarfsmann á meðan að forsvarsmenn fyrirtækja mæla ekki með því að reka fyrirtæki í bænum og er það umhugsunarefni.



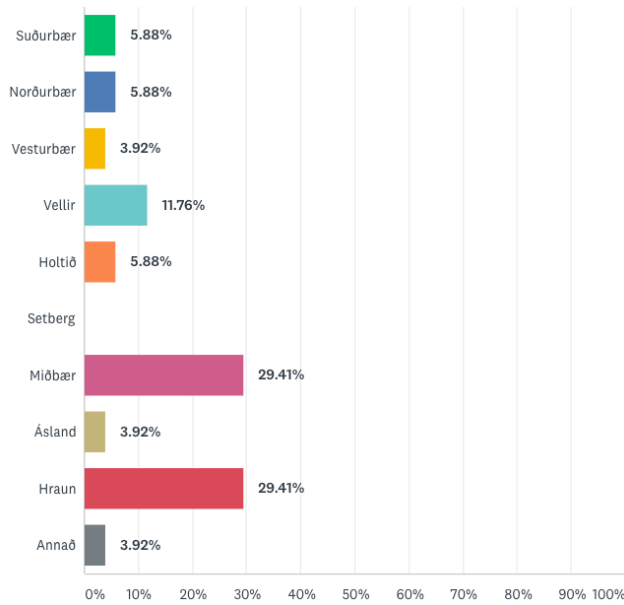
Þegar spurt var út í aldur svarenda kom í ljós að dreifing var með ágætum eins og sjá má að neðan. Flestir voru á bilinu 46-55 ára eða um 34,% en fæstir 26-35 ára og 66 ára og eldri.



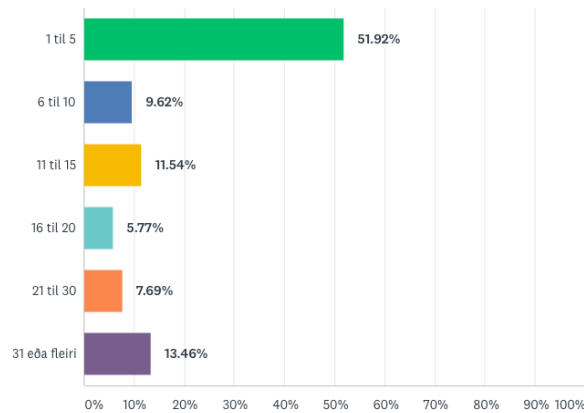
Kynjaskiptingin í þessari könnun var frábrugðin íbúakönnun þar sem meirihluti svarenda voru konur en í könnun meðal forsvarsmanna fyrirtækja var hlutfallið rúm 69% karlar á móti 28,5% konur.



Spurt var um staðsetningu eða hverfi fyrirtækis og voru flest fyrirtækin í Hrauninu og miðbænum eða 29% á hvorum stað. Þar á eftir komu Vellirnir með um tæp 12% og önnur hverfi minna eins og sjá má að neðan.



Þegar kom að fjölda starfsmanna í fyrirtækinu kom í ljós að langstærsti hlutinn er með 1-5 starfsmenn eða um 52% svarenda og rímar það kannski við skoðun þátttakenda um að í Hafnarfirði eigi að vera lítil og meðalstór fyrirtæki.



Þessu næst var spurt í hvaða geira fyrirtækið starfaði og voru gefnir upp nokkrir möguleikar. Flestir sem svöruðu voru í þjónustu eða rúm 30% og iðnaður í öðru sæti með rúm 17%. Þeir sem svöruðu annað voru um 17% og það sem nefnt var þar var meðal annars:

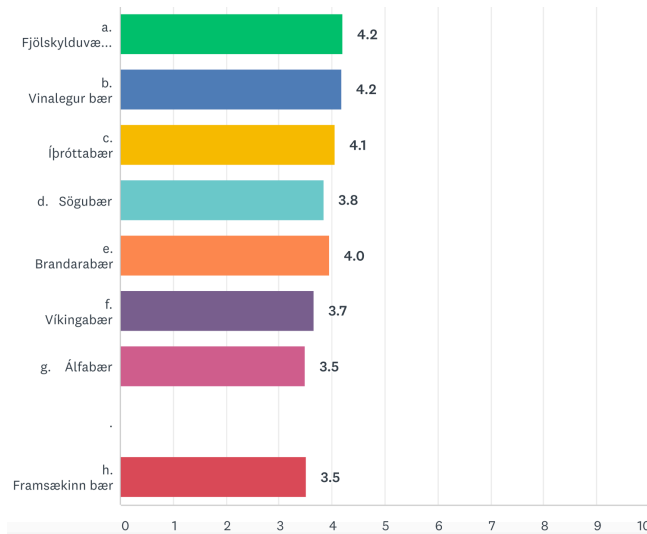
- Ráðgjöf/Kennsla
- Markþjálfun/námskeið
- Útgerð
- Bílasprautun, réttingar og bílaviðgerðir
- Sérfræðiþjónusta

Að lokum var þátttakendum boðið upp á að koma á framfæri einhverju sem að ekki var búið að spyrja um eða hafði fram komið. Hér að neðan má sjá þær athugasemdir sem að bárust frá forsvarsmönnum fyrirtækja í Hafnarfirði.

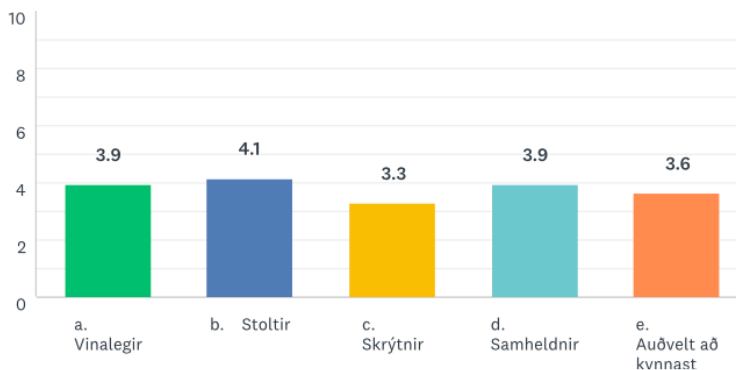
- Það er óskiljanlegt að ekki sé búið að skipta út xxxx hjá Hafnarfjarðarbæ.
- Ég er hlynnt rafrænum íbúakosningum eins og haldnar hafa verið í nágrennbæjarfélögum um ráðstöfun fjár í ákveðna málaflokka, etv. mætti heimfæra það á þetta verkefni með einhverjum hætti.
- Bæjarfélagið þyrfti að hafa samskiptanámskeið fyrir embættismenn sína og að þeir læri líka og viti að halda skuli trúnað um trúnaðarmál.
- Lóðaframboð er villandi. Þær lóðir sem eru í útboði henta ekki minni þjónustu fyrirtækjum þar sem staðsetning er úr alfaraleið.
- Bæjarfélagið þyrfti að hafa samskiptanámskeið fyrir embættismenn sína og að þeir læri líka og viti að halda skuli trúnað um trúnaðarmál.
- Þarf að laga fráveitumál í Hraunahverfinu.
- Auka þarf markaðssetningu á miðbæ Hafnarfjarðar með því markmiði að styðja við minni fyrirtæki.
- Markaðsstofan er að gera góða hluti
- Vantar göngu- /reiðhjólástíga sem tengir iðnaðarhverfi í Hellnahrauni við miðbæ.
- Ekkert gert varðandi slæmt netsamband á hafnarsvæðinu.
- Verðlagning á lóðum undir atvinnu- og íbúðahúsnæðis er of há. Þetta fælir fólk frá og auðlindin er vannýtt.
- Ósáttur við stjórnsýslu og skipulagsmál, mikil mismunun á milli fyrirtækja.

### 9.3 Viðhorfskönnun – Ytri könnun

Aðilar og íbúar utan Hafnarfjarðar voru spurðir hversu sammála eða ósammála þeir væru fullyrðingum um hvað Hafnarfjörður væri. Eins og sjá má að neðan voru flestir á því að Hafnarfjörður væri vinalegur og fjölskylduvænn bær og í þriðja sæti íþróttabær.

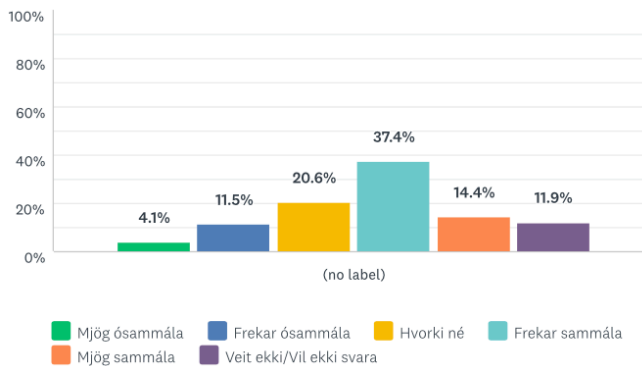


Þátttakendur voru spurðir út í það hvað það væri sem að þeirra mati einkenndi Hafnfirðinga og nokkrir svarmöguleikar í boði. Aðilar utan bæjarins voru helst á því að Hafnfirðingar væru stoltir, þá vinalegir og samheldnir en fæstir á því að þeir væru skrýtnir. Þetta er sama röðun og kom fram í könnun á meðal íbúa og því algjör samhljómur á milli íbúa innan og utan Hafnarfjarðar um hvað það sé sem einkenni Hafnfirðinga.

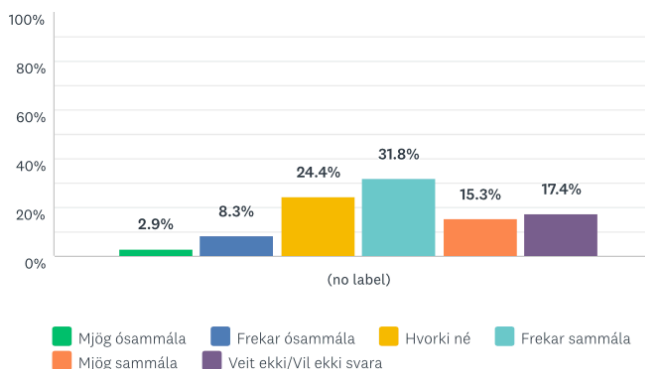


Þegar aðilar utan Hafnarfjarðar voru spurðir hvort að þeim fyndist Hafnarfjörður vera með fjölbreytt menningarlíf kom í ljós að rúm 37% voru frekar sammála, rúm 14% mjög sammála en rétt um 15,5% frekar eða mjög ósammála.

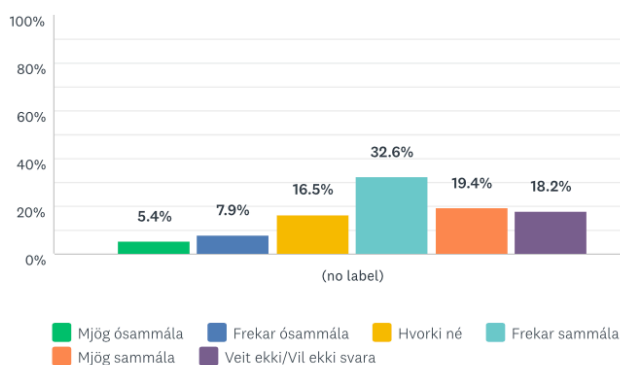




Þegar kom að því að meta hvort að Hafnarfjörður væri með blómlegt hönnunar- og listalíf voru aðilar utan Hafnarfjarðar á þeirri skoðun en um 47% voru frekar eða mjög sammála en rétt um 11% frekar eða mjög ósammála.

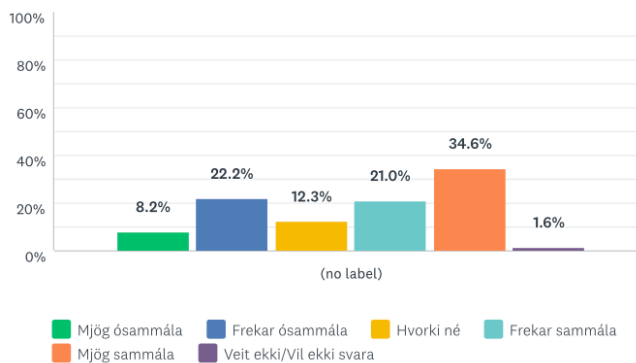


Varðandi það hvort að framboð af vöru og þjónustu hjá fyrirtækjum í Hafnarfirði sé til fyrirmyndar kom í ljós að meirihluti er á því en um 52% eru frekar eða mjög sammála en 13% frekar eða mjög ósammála.

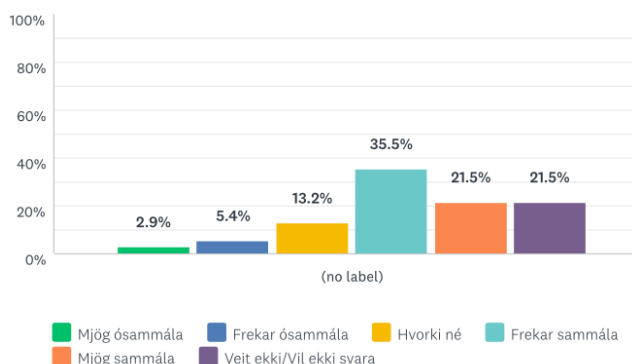


Það kom í ljós að almennt eru aðilar utan Hafnarfjarðar ekki að sækja mikla þjónustu hjá fyrirtækjum í bænum og er það kannski ekki skrítið þar sem að fólk af landsbyggðinni er almennt ekki mikið í Hafnarfirði. Helstu niðurstöður voru að um 55,5% svarenda sækja litla sem enga þjónustu hjá fyrirtækjum í Hafnarfirði á meðan að rúmlega 30% voru frekar eða mjög ósammála og

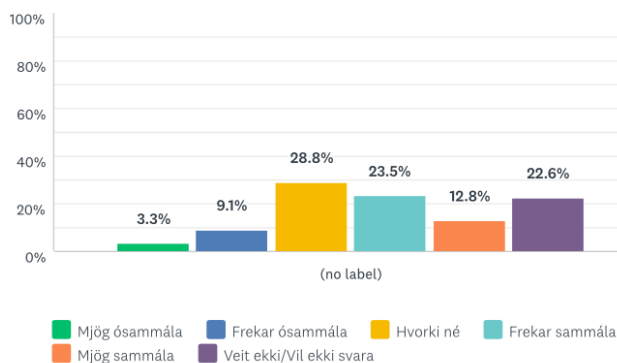
virðast sækja þjónustu við hafnirsk fyrirtæki og má leiða líkur að því að það séu aðilar frá nágrennbæjarfélögum á höfuðborgarsvæðinu og Reykjanesi.



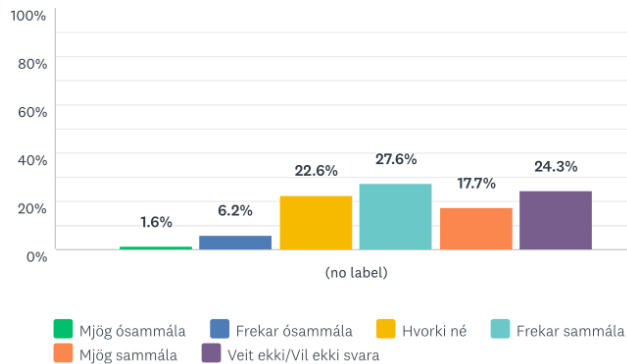
Þegar spurt var um hvort að aðilum utan Hafnarfjarðar fyndist undanfarin þrjú ár hafa verið jákvæð þróun í miðbæ Hafnarfjarðar er varðar afþreyingu, verslun, kaffihús og veitingastaði kom í ljós að 35,5% voru frekar sammála, 21,5% voru mjög sammála en einungis rúm 8% frekar eða mjög ósammála.



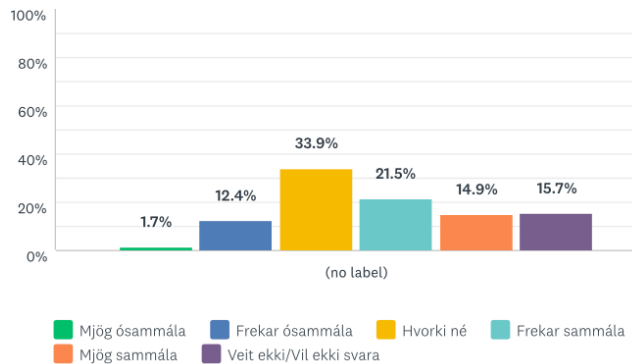
Varðandi það hvort að Hafnarfjörð vanti fleiri valmöguleika í mat og drykk kom í ljós að um 35% voru frekar eða mjög sammála, rúm 12% voru frekar eða mjög ósammála en tæp 30% svara hvorki né og tæp 23% vita ekki eða vildu ekki svara.



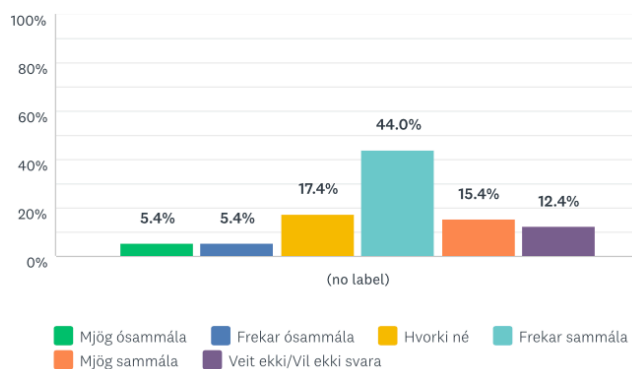
Þegar spurt var að því hvort að Hafnarfirði vanti fjölbreyttari afþreyingu voru fleiri á því en ekki. Rúm 45% voru frekar eða mjög sammála því að það vanti fjölbreyttari afþreyingu, tæp 8% eru frekar eða mjög ósammála en 47% svara hvorki né eða vita ekki eða vildu ekki svara.



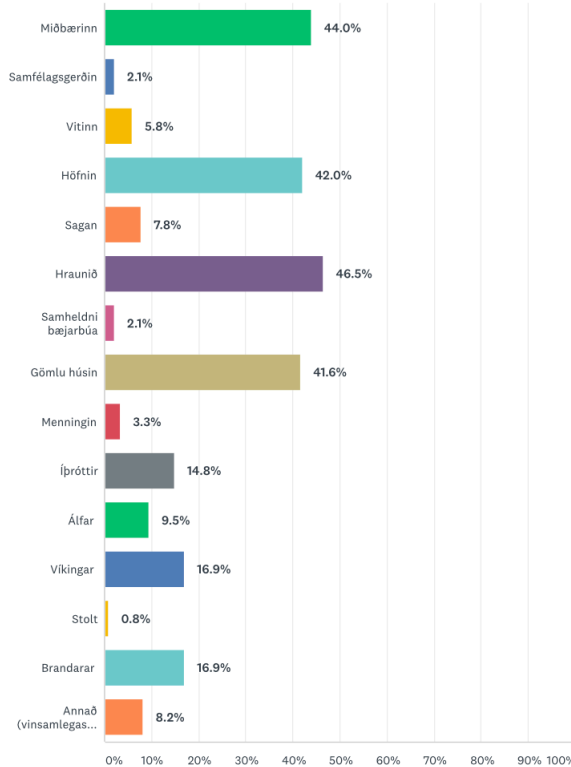
Þegar spurt var að því hvort að Hafnarfirði vantaði fjölbreyttari verslun eða þjónustu komu í ljós skiptar skoðanir. Flestir voru hlutlausir og svöruðu hvorki né eða um 34%. Þeir sem voru frekar sammála voru 21,5%, Mjög sammála tæp 15%, vita ekki eða vildu ekki svara tæp 16%, 12,4% voru frekar ósammála og rétt tæp 2% voru mjög ósammála.



Þessu næst var spurt um hvort að aðilum og íbúum utan Hafnarfjarðar fyndist bærinn vera snyrtilegur þar sem hreinsun og viðhald mannvirkja væri til fyrirmyndar. Meirihluti svarenda var á því og frekar sammála voru 44%, mjög sammála rúm 15% á meðan að einungis tæp 11% svöruðu að þeir væru frekar eða mjög ósammála því.



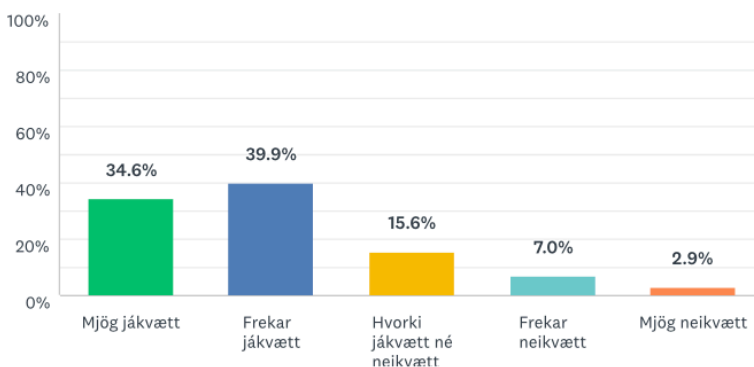
Spurt var hvað aðilum fyndist öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð og þátttakendur beðnir um að velja að hámarki þrjú valmöguleika. Í ljós kom að flestum fannst hraunið einkenna bæinn eða 46,5%, í öðru sæti kom miðbærinn með 44% og í þriðja sæti kom höfnin með 42% rétt á undan gömlu húsunum. Það má sjá að það er mikill samhljómur á þessum niðurstöðum á því hvað einkenni bæinn meðal aðila utan Hafnarfjarðar og íbúa og fyrirtækja innan Hafnarfjarðar.



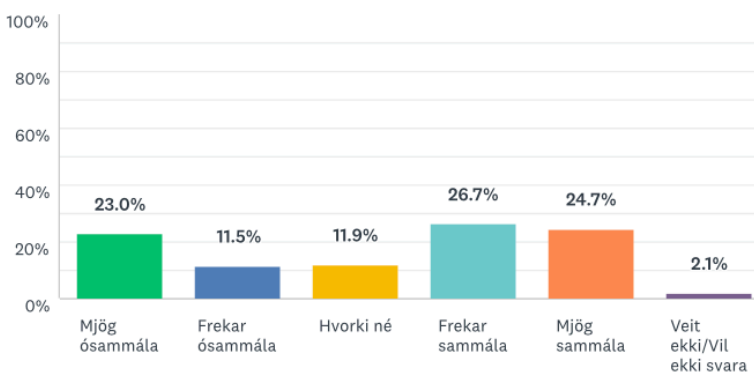
Boðið var upp á að velja annað í þessari spurningu og tilgreina það. Svör sem bárust þar um hvað einkenndi og væri sérstætt við Hafnarfjörð voru á borð við:

- Litlaus og venjulegur
- Hraðahindranir
- Langt í burtu
- Nunnuklaustrið
- Hringtorgavitleysa
- Jólaborpið
- Bókasafnið
- Óábyrg fjármál
- Líf að kvikna í miðbænum
- Endurreisn bæjarbíós og ísbjörninn en því miður er gaflaraleikhúsið farið
- Tuðarar
- Einstefnugötur

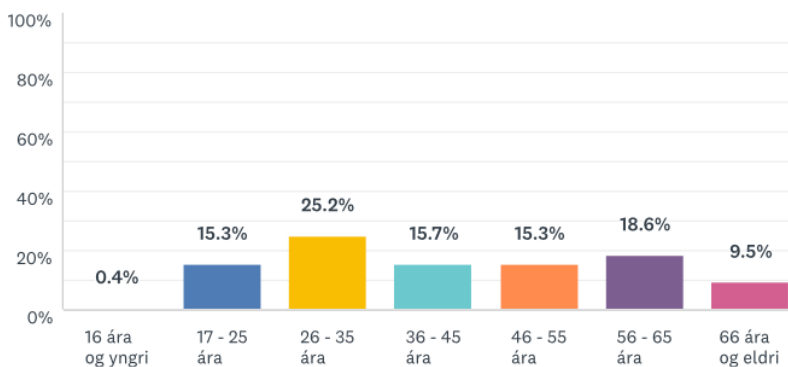
Þessu næst var spurt um hversu jákvætt eða neikvætt viðhorf viðkomandi væri til Hafnarfjarðar og yfirgnæfandi meirihluti var jákvæður. Mjög jákvæðir voru 34,6%, frekar jákvæðir voru tæp 40%, frekar neikvæðir voru 7% á meðan að einungis tæp 3% voru frekar neikvæðir í garð Hafnarfjarðar.



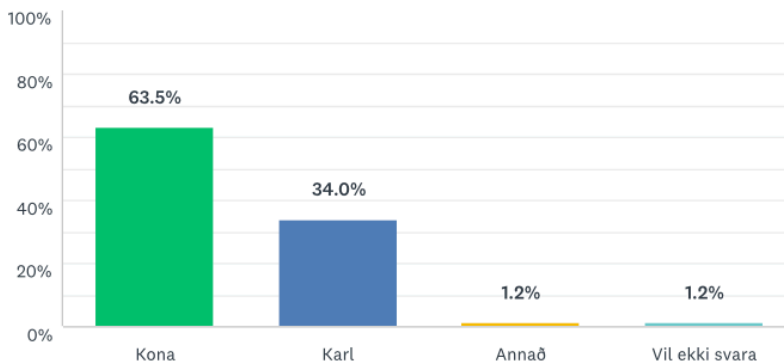
Í kjölfarið var spurt hvort að viðkomandi gæti hugsað sér að búa í Hafnarfirði. Það verður að teljast jákvætt og tækifæri að meirihluti svarenda gat hugsað sér það. Frekar eða mjög sammála voru tæp 52%, frekar ósammála voru 11,5% og mjög ósammála 23%.



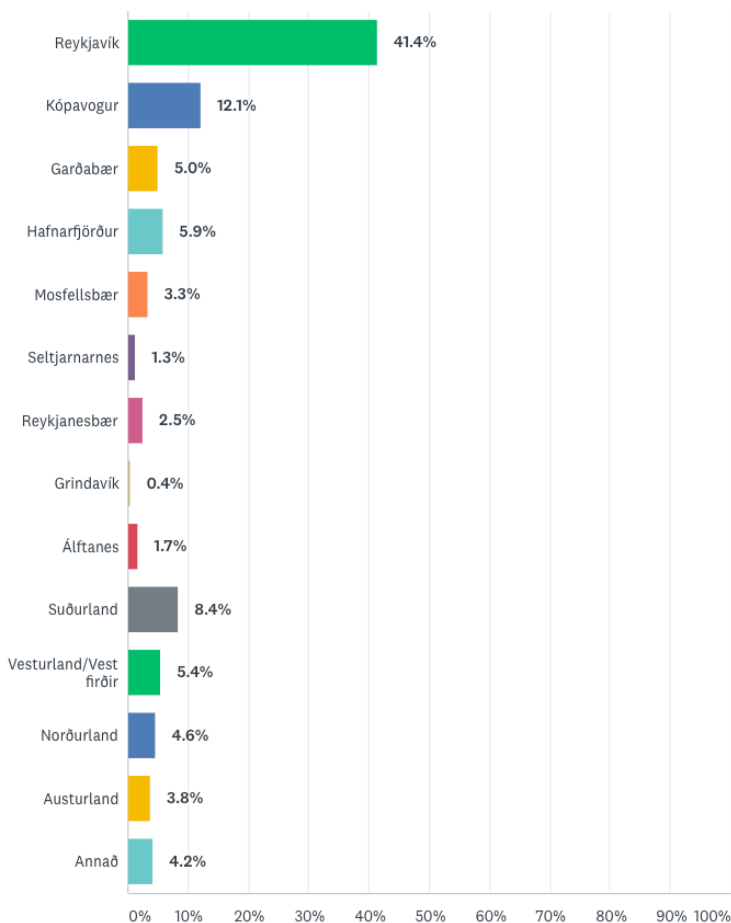
Aldur svarenda dreifðist með ágætum en flestir voru á bilinu 26-35 ára eða rúm 25% og hugsanlega tækifæri þar enda fólk sem er líklegt til að kaupa sína fyrstu íbúð og greinilegt að Hafnarfjörður er á kortinu þar sem meirihluti gat hugsað sér að búa í Hafnarfirði og viðhorf til bæjarins jákvætt.



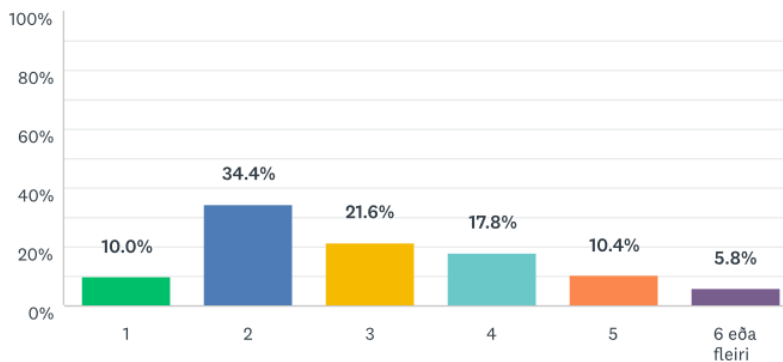
Líkt og í íbúakönnun voru fleiri konur en karlar sem að tóku þátt og var hlutfallið 63,5% konur á móti 34% karlar.



Þessu næst var spurt um búsetu viðkomandi og kom í ljós að flestir svarenda komu frá Reykjavík eða rúmlega 41%, Kópavogur var í öðru sæti með 12% og síðan í þriðja sæti Suðurlandið með 8,4%.



Fjöldi einstaklinga á heimili viðkomandi var mest 2 eða um 34,4% en annars var ágætis dreifing eins og sjá má að neðan.



Að lokum var boðið upp á að koma á framfæri einhverju sem að ekki var búið að spyrja um eða hafði fram komið. Hér að neðan má sjá þær athugasemdir sem að bárust frá aðilum og íbúum utan Hafnarfjarðar.

- Þjó í Hafnarfirði og ólst þar upp. Þykir vænt um staðinn. Kannski flyt ég þangað aftur. Er ekki hrifin af þessari álfa áherslu eða víkinga. Mjög vandræðalegt að sjá skilti þar sem stendur "velkomin í álfabæinn" Hallærislegt!
- Hraunið, sjórinn og gömlu húsin fannst mér gera Hafnarfjörð aðlaðandi og áhugaverðan bæ.
- Magn og viðhald hraðahindrana í Setbergshverfinu ekki bjóðandi.
- Taka niður skiltið "Víkingabær" er það kjánalegasta sem ég veit, takið niður nema að þið viljið hafa ykkur að fíflum.
- Skólarnir og samfélagið þarf að taka miklu betur á einelti, þjó í bænum en flutti.
- Samgöngur til og frá allt of hægar.
- Vil helst búa í Reykjavík en ef ég yrði að flytja þá yrði Hafnarfjörður fyrir valinu.
- Ekki byggja þessi háhýsi við höfnina - Skelfileg hönnun á íbúðarblökkum á gamla hafnarsvæðinu.
- Sakna þess að sjá aldrei sýningar hjá leikfélaginu.
- Þung stjórnsýsla, vantar þjónustu sýslumanns, enn meira átak í þjónustu aldraðra og fagfólki á leikskólum, frábær notkun á gamla bæjarbíói eins og tónlistarviðburðir, frábært jólaþorp.
- Hafnarfjörður var leiðandi samfélag hvað varðar þróun frístundastarfs. Leiðinlegt að sjá hvað það hefur dalað mikið - aðallega hvað varðar strúktúr og stjórnsýsluákvarðanir. Fagfólk samt sem sinnir störfunum.
- Hafnarfjörður einkennist sem bæ sem er "allt of langt í burtu" .
- Alltaf notalegt að koma í Hafnarfjörð og gaman að skreppa þar í verslanir.
- Ég dáist að skútulífinu í Hafnarfirði.
- Mætti stuðla að því að margir hönnuðir og listafólk fái söluhúsnæði við strandgötu, skapa sérstöðu þannig að strandgatan verði einstök á höfuðborgarsvæðinu (engar lundabúðir!!!) og það mun trekkja! Gera krúttlegt hönnunarþorp í miðbænum. Einnig má bæta gæði þess sem er selt í jólaþorpinu. Fúlt að sjá bása fulla af skærbleiku tívolí ruslnammi.
- Gæti hugsað mér að búa í gamla bæ Hfj. en finnst allt of langt í íþróttasvæði (körfubolta).

- Hafnarfjarðarbær er með skilti við bæjarmörkin á leið frá Keflavík sem er á ensku. Hfj stendur sig ekki vel í að viðhalda íslensku með því að hafa skilti á ensku, gerir lítið úr landi og þjóð og okkar menningararfi með þessu uppátæki sínu.
- Miðbærinn er krúttlegur en lít ekki á þetta sem alvöru bæ.
- Hafnarfjörður verður að hafa skynsemi í skipulagsmálum og glata ekki sérkennum hraunsins og hafnarinnar. Stórhýsi eiga ekki heima við höfnina.
- Mætti alveg minnka hringtorg um svona 70% en samt vera hringtorgakóngar.
- Það er erfitt að rata. Götur eru "þvers og kruss".
- Gæti vel hugsað mér að búa í Hafnafirði, en það sem stöðvar mig aðallega í að gera það er hversu mikil umferð er alltaf til Reykjavíkur.
- Hafnarfjörður er allt of langt í burtu og of lítið að fréttu þar til að maður nenni að gera sér ferð. Fáíð í gegn þennan veg frá Álftanesi og niður í miðbæ og þá getum við skoðað málin.
- Myndi aðallega ekki vilja búa þarna því þetta er einmitt á þeim mörkum þar sem bærinn er frekar langt frá Reykjavík og þar með vinnu og skóla, en samt ekki nógu langt í burtu til að húsnaðisverðið sé lægra, eins og t.d. í Keflavík.



## 10.FORSENDUR SVÓT GREININGAR

Eftirfarandi kafli dregur fram ýmsa þætti sem komu upp í viðtölum við íbúa Hafnarfjarðar. Notast er við SVÓT greiningu sem umgjörð en þemu eru notuð til að greina á milli ýmissa þátta sem komu upp í viðtölum.

Tekin voru viðtöl við eigendur, stjórnendur og starfsfólk fyrirtækja af ýmsum stærðum og í mismunandi geirum. Nokkur samhljómur var með þeim og viðtölum íbúa enda flestir eigendur fyrirtækja í Hafnarfirði sem rætt var við einnig íbúar í Hafnarfirði sem kemur kannski ekki á óvart.

Líkt og með viðtöl við einstaklinga voru niðurstöður úr fyrirtækjaviðtölum teknar saman og þeim skipt upp í einfalda SVÓT greiningu og í þemu. Það var áhugavert hvernig þemur sem komu fram í SVÓT greiningu fyrirtækja voru keimlíkar greiningu á íbúum þó merkja megi aðeins annað sjónarhorn en sömu grunnþættir voru oftast nefndir hjá báðum aðilum.

Í kjölfarið á viðtölum voru haldnir þrír rýnihópar með mismunandi hagsmunaaðilum og fóru þeir fram í húsakynnum Markaðsstofu Hafnarfjarðar og Manhattan. Niðurstöður rýnihópanna voru í takt við það sem kom fram í viðtölum um það sem einkenndi Hafnarfjörð. Þessi atriði komu fram þegar spurt var um hvað einkenndi bæinn og fyrir hvað hann stæði. Spurt var frekar út í miðbæinn og þá uppbyggingu sem hefur átt sér stað og kom fram mikil ánægja með þá þróun. Náttúran þótti einnig spila stórt hlutverk í mannlífi bæjarins og margar náttúruperlur í landi Hafnarfjarðar, eins og t.d. Hvaleyrarvatn og Hellisgerði og þá kom sterkt fram að hraunið og sjórinn eru áberandi þættir í umhverfi bæjarins. Spurt var meðal annars hvort að álfar eða víkingar einkenndu Hafnarfjörð en ekki voru þátttakendur sammála um það og allir í raun sammála um að Hafnarfjörður væri hvorki álfa- né víkingabær.

### 10.1 Styrkleikar

Fjöldmargir og marvíslegir styrkleikar komu fram meðal viðmælenda og í þeim gögnum sem höfundar könnuðu. Þessir styrkleikar eru settir fram hér að neðan og um þá fjallað í texta til útskýringar.

#### Smábæjarbragur og góð búsetuskilyrði

Það sem flestir nefndu sem helsta styrkleika Hafnarfjarðar er þessi bæjarbragur sem einkennir bæjarfélagið og stuttar vegalengdir á milli staða.

*„Það felast mikil lífsgæði í því að geta búið stutt frá vinnustaðnum. Stuttar vegalengdir að fara og minnir um margt á lítið bæjarfélag úti á landi, stutt í allt. Hér er æðislegt að búa, hef búið erlendis og í öðrum sveitarfélögum en hér er bara svo gott að vera“,* sagði einn viðmælandi.

Almennt töldu flestir Hafnarfjörð hafa þennan smábæjarsjarma þar sem hægt er að tala við ráðamenn án þess að fara í raðir og þess háttar. Litlir hlutir eins og að geta lagt bílnum sínum í bílastæðið mitt í miðbænum en ekki langt í burtu.

Í Hafnarfirði sé hægt að vera með fjölbreytta starfsemi, allt frá hefðbundnum fyrirtækjarekstri yfir listabúð eða einhvers konar listagallerí í jafnvel bara í bakgarðinum en það væri ekki hægt eða erfitt annars staðar. Hafnarfjörður á mikla möguleika en hefur ekki nýtt þá sérstaklega mikið að mati viðmælenda, bærinn sé frábrugðin öðrum að því leyti að hann sé sannkallaður bær og búi yfir feegurð sem aðrir nágrannabæir hafi ekki. Að mati eins viðmælenda liggur mikil sérstaða í að hafa Klaustrið staðsett í Hafnarfirði sem sé það eina stóra á Íslandi og gefi bænum ákveðinn sjarma.

Mjög margir nefndu að Hafnarfjörður væri fallegur og rótgróinn bær og að það kæmi einna helst upp í hugann á fólki þegar bæinn bæri á góma. Flestir voru þannig sammála um að Hafnarfjörður einkennist af nokkurs konar smábæjarlífi en samt með góða tengingu við borgina. Nálægðin væri af hinu góða, allt tiltölulega stutt í burtu, gott úrval af þjónustu, mörg íþróttafélög og þannig fyndist flestum þeir búa í smábæ. Að mati langflestra ríkir í Hafnarfirði fjölskyldustemning og að Hafnfirðingum finnst gott að búa í bænum.

### **Gott, vinalegt fólk og samheldið**

Íbúar eru mjög áhugasamir um að taka þátt í ýmsum verkefnum sem er gríðarlegt tækifæri til að skapa eitthvað. Það er einfaldlega mjög gott að búa í bænum og veðrið er alltaf gott í Hafnarfirði. Fólk er fljótt að aðlagast bæjarlífinu og auðvelt að falla inn í herna í Hafnarfirði sem aðfluttur íbúi, auðvelt sé að finna áhugamál eða félagsskap sem dæmi. Annar hélt fram að eiginkonan sem er aðflutt sé orðin meiri Hafnfirðingur en hann sjálfur vegna þess hver vel sé tekið á móti nýjum íbúum.

Minnst var á að í Hafnarfirði sé mikil fjölbreytni í fólki og það sé í lagi að vera maður sjálfur. Íbúar eru mjög vinalegir að mati langflestra þó að það þurfi stundum að brjóta ísinn. Þá séu íbúar samheldnir þegar eitthvað bjátar á og þeim sé umhugað og almennt ekki sama um náungann.

Flestir voru sammála um að Hafnfirðingum finnst það vera gæðastimpill að hafa fæðst á Sólvangi og þeir eru stoltir af því að vera Hafnfirðingar. Stoltið kemur meðal annars fram að ekki má kalla sig gaflara jafnvel þó að einhver hafi búið hér í 10 ár en innfæddir Hafnfirðingar taka manni hins vegar opnum örmum. „Þetta er skemmtilegt fólk“, sagði einn viðmælendi, og bætti við að ættartengsl séu svolítið einkennandi og sterkar fjölskyldur. „En þetta er skemmtilegt fólk og þessir brandarar eru líka hluti af því“ bætti annar við.

Fólk er léttleikandi, skemmtilegt og glatt og það mætti gera meira úr brandarabænum Hafnarfirði að mati eins viðmælenda en einnig finnst viðkomandi íbúar í Hafnarfirði vera gott fólk sem ekki taki sig of alvarlega en þó fannst viðkomandi Hafnfirðingar geta verið sérstakir. Einn tók fram að Hafnfirðingar væru stoltir en þeir hafi mýkst í viðhorfi gagnvart aðfluttum.

### **Gott að starfa**

Viðmælendur sögðu að það væri gott að starfa í Hafnarfirði og nefndu ástæður eins og góð stærð á sveitarfélaginu og hægt væri að koma hlutum í gegn, það sé ekki erfitt þannig að þú gangir á vegg. Stærðin er því góð að mati flestra og flestum finnst vera metnaður í málum tengdum fötluðum og öldruðum. Helstu kostirnir eru þetta litla, að mati viðmælenda, „bærinn er ennþá nógu lítill til að hafa smábæjarstemningu en samt það stórt að hafa næga þjónustu“, komst einn að orði. Í bænum er

fullt af veitingastöðum bæði nýjum og gömlum og mörgum finnst að það frekar „in“ að búa í Hafnarfirði. Það var því almennt mat að gott sé að starfa í Hafnarfirði og að fólkið sé mjög gott.

### **Fjölskylduvænn íþrótt-, lista- og menningarbær**

Viðmælendur telja Hafnarfjörð vera fjölskylduvænan bæ og margir hafa heyrt það að fólk sé ánæggt með það og mikið um að vera. Skólarnir koma vel út að mati margra, þó auðvitað beri alltaf á einhverri óánægju, þó að vanti leikskóla þá séu þeir í öllum hverfum. Þetta væri því fjölskylduvænn bær að mati langflestra, leikskólinn og grunnskólinn séu að sinna sínu starfi vel og það sé gott að vera með fjölskyldu í bæjarfélaginu.

Mörg ný hverfi hafa byggst upp í bænum og þau eru skemmtileg að mati margra, þau væru með góða göngustíga sem hlykkjast skemmtilega um hraunið og eru mokaðir vel núna og það er framför og orðið bragabót á því að mati nokkurra. Margir nefndu Frístundabíllinn sem gott dæmi um lausn á ýmsum vandamálum fyrir fjölskyldufólk og hann væri mikið notaður. Að mati sérfræðings þá gengur vel að manna leikskóla og grunnskóla og fólk vilji vinna í Hafnarfirði og ekki endilega í Reykjavík, það sé því gott fyrir barnafólk að flytja til Hafnarfjarðar.

Stutt er í frábær útivistarsvæði og mikið íþrótt- og tómstundastarf væri í boði fyrir börnin. Hafnarfjörður er íþróttabær, þó að það séu til fleiri slíkir, þá er mikið gert úr þessu hér í Hafnarfirði og það er gríðarlega öflugt íþróttalíf, Hafnarfjörður er handboltabærinn. Flestir voru sammála um að uppbygging íþróttamannvirkja hafi verið gríðarlega góð og hafi verið að skila fullt af landsliðsfólki og góðu íþróttafólki.

Þá er það mat viðælenda að Hafnarfjörður sé líka heilsueflandi bær og í því samhengi er hægt að benda á heilsustarfið með eldri borgarana. Bent var á að mörg íþróttafélög séu starfandi í Hafnarfirði og bærinn hafi verið að styrkja þau vel. Búið sé að gera samning við hvert einasta félag í Hafnarfirði. Minni félög eins og siglingaklúbburinn Þytur og sundfélagið séu mjög öflug og þá sé Tónlistarskólinn einnig mjög góður.

Þá kom fram hjá viðmælendum að það megi heldur ekki gleyma því að í Hafnarfirði sé mikið af listafólki ásamt góðu íþróttafólki og það sé og hafi lengi verið sterk tónlistarsena í Hafnarfirði. Bæjarbíó hefur algjörlega breytt tónlistar- og menningarlífi Hafnarfjarðar og sé að stimpla sig inn sem menningarhús með skýrri aðgreiningu frá Hörpunni að mati flestra og ítreka að í Hafnarfirði sé öflugt menningarlíf.

Þá voru flestir nokkuð sammála því að Hafnarfjörður væri núna þekktur fyrir menningu, listir og hönnun og að Hafnarfjörður ætti að stefna að frekari uppbyggingu á þessu sviði til að laða að gesti og skilja þannig eftir minningar með jákvæðri og skemmtilegri upplifun. Nokkrir nefndu að mögulega vantaði gallerí og einhvers konar afþreyingu fyrir ferðamenn.

Leikvellir og slík aðstaða er mjög góð í Hafnarfirði að flestra mati, hægt sé að senda barnið sitt út að leika og ekki þurfi að hafa áhyggjur af því og eru það mikil forréttindi að geta það í öruggum bæ.

Það sjónarmið kom fram að Hafnarfjörður væri hönnunarbær, og að það væri gott að vera hönnuður í bænum. Einnig var minnst á að Flensborgarskólinn skipti máli fyrir bæinn og ímyndina og hann sé í miklum metum sem skiptir líka máli. Einn sagði að hann myndi klárlega mæla með að flytja í bæinn og myndi leggja áherslu á hversu barnvænt samfélag Hafnarfjörður sé, fjölskylduvænt og nálægðin við náttúruna. Einungis þurfi að fara stuttar vegalengdir í margar náttúruperlur eða og þá sé hægt að vera á ýmsum stöðum þar sem ekki sést í nokkurn mann eða bíl.

### **Miðbærinn, höfnin og gömlu húsin**

Að mati margra er miðbæjarkjarninn einn helsti styrkleikinn í Hafnarfirði og eru Hafnfirðingar öfundaðir af nágrannasveitarfélögum vegna hans. Miðbærinn sé aðal aðdráttaraflíð og fullt af hlutum sem sé verið að gera og það dragi að og laði að fólk eins og til dæmis jólaþorpið.

Mjög mörgum finnast gömlu húsin í miðbænum standa upp úr og sagan sem þau segja og hafa að geyma. Gömlu húsin í gamla bænum ber oft á góma og þessi bárujárnshús séu meðal annars það sem geri miðbæinn einstakan. Fólki finnst einnig frábært að fólk sé að gera upp gömul hús, það geri bæinn aðlaðandi og sýni að eitthvað sé að gerast. Þetta hefur breyst mikið með það segja viðmælendur, fólk er að sinna þeim vel og gera þau upp. „Þau minna líka svolítið á að þetta hefur verið bær vinnumanna, oft ekki kannski sá fallegasti en stendur fyrir lífið sjálft“, sagði einn viðmælenda.

Flestir minntust líka á að Hafnarfjörður sé hafnarbær og myndu margir vilja sjá það meira uppi á yfirborðinu, og sumum finnst bærinn hafa færst svolítið frá því. Einn viðmælendi stakk upp á því að setja mætti eitthvað á hringtorgin sem minni á það að þetta sé hafnarbær.

Það sem flestir myndu sýna öðrum til að kynna Hafnarfjörð væri að sýna einhvern hluta af miðbænum, höfnin og gömlu húsin koma þar sterkt fram. Eftirfarandi kom fram hjá viðmælendum: „Ég myndi sýna þeim myndina af höfninni og út á sjó og þar allt í kring,“ segir einn. „Ef ég væri að sýna einverjum bæinn í fyrsta sinn myndi ég sýna þeim gömlu húsin og höfnina,“ segir annar. „Fara niður á höfn, í Hafnarborgina og bara í þennan miðbæjarkjarna sem er svo einstakur,“ sagði sá þriðji.

Einnig kom fram að viðmælendur voru ánægðir með kaffihúsin í miðbænum og þykja þau mjög flott. Viðmælendur höfðu á orði að Hafnarfjörður sé með fallett bæjarstæði, með sterkan miðbæ en það vanti kannski upp á skipulagningu þar, mikil tækifæri séu í miðbæ Hafnarfjarðar en það þurfi að skilgreina líka hvar miðbærinn sé. Margir nefndu einnig að það sé sérstakt að í bænum væri mikil smábæjarútgerð og fólk utan af landi heillaðist af því og að það sé höfn og að hún væri í miðbænum.

### **Góðar verslanir og persónuleg þjónusta**

Fram kom að það sé sterk hefð fyrir verslun í Hafnarfirði og mikið af gamalgrónum verslunum og fyrirtækjum og einnig kom fram að það sé almennt talið eðlilegt að versla í heimabyggð fyrir Hafnfirðinga. Aðgengi að þjónustu sé gott og ennþá þessi bæjarstemning sem bærinn hefur sem betur fer ekki glatað og misst.

Haft var á orði að það sé orðið mun meira úrval af veitingastöðum frá því sem áður var. Verslun í heimabyggð hafi aukist mikið meðal annars vegna þess að það sé meira úrval af veitinga- og kaffihúsum, sérsverslunum og öðrum fyrirtækjum. Einnig kom fram sumum fannst mjög gott að Hafnarfjörður sé ekki að drukkna í ferðamönnum þó að það sé margt jákvætt við ferðaþjónustu. Öðrum finnst bærinn standa fyrir lítil fyrirtæki sem hafa metnað í að veita þjónustu. Einn viðmælenda tók fram að viðkomandi væri hönnuður og þyrfti að útvista og í bænum væru fyrirtæki sem hefðu metnað að þjónusta íbúa, allt annað en í stórum fyrirtækjum.

Einn íbúi sagðist hafa góða reynslu af þjónustu í Hafnarfirði, sem dæmi um það væri hvað félagsþjónustan væri góð í Hafnarfirði, mun betri en í öðrum sveitarfélögum sem viðkomandi hafði reynslu af. Þá væri þjónustan almennt mjög góð, ekki þurfi að fara úr bænum þar sem hann hafi allt og hægt er að finna gott úrval af sérvöru.

Þegar talið barst að opinberri þjónustu kom fram að bærinn sé að veita mjög góða félagsþjónustu og að það mætti alveg tala meira um það og það sem vel sé gert, það sé verið að gera marga góða hluti og meira en aðrir á höfuðborgarsvæðinu. Almennt má segja að það hafi komið skýrt fram að það sé jákvæð þróun í miðbænum, aukning og fjölgun veitingastaða, kaffihúsa og að Hafnarborg sé komin á kortið. Bókasafnið sé frábært og með mestu útlán á landinu, þá sé byggðasafnið einnig vinsælt.

### **Gott og hagkvæmt að búa**

Þátttakendur voru mjög jákvæðir í garð Hafnarfjarðar sem búsetustað og flestir sammála um að hvergi væri betra að vera en í Hafnarfirði. Jafnframt hélt einn því fram að Hafnarfjörður væri besta bæjarfélag á Höfuðborgarsvæðinu fyrir fjölskyldur og í raun ótrúlega gott bæjarfélag til að vera með börn. Sambærilegur bær myndi vart finnast á Íslandi og að hvergi væri betra að vera og hann hefði samanburð frá mörgum stöðum enda búið víða. Mikilvægt væri að börnin séu sjálfbær, frjáls og geti flakkað.

Þá var mikill samhljómur um þá þætti sem greinir Hafnarfjörð frá öðrum nágretta bæjarfélögum. Það sem aðgreinir Hafnarfjörð frá öðrum er þessi smábæjarstemning sem er í landslaginu og skipulaginu, höfnin, gömlu húsin í miðbænum, ásamt menningunni og samfélagsgerð íbúa. Þetta væri það sem Hafnarfjörður stæði fyrir, nokkurs konar bær í borginni eins og einn aðili nefndi og margir tóku undir. Þá var minnst á sögu bæjarins sem mikilvægan hluta og að Hafnarfjörður væri með frábæra og fjölbreytta flóru af fólki. Það kom einnig fram í máli margra þátttakenda að Hafnarfjörður væri fjölskylduvænn bær og ætti að stefna að því að vera fremstur á því sviði þegar kemur að fjölskylduvænum þáttum. Einn benti þó á að sennilega þyrfti að efla erlenda fjölmeningarsamfélagið.

Það var mat sumra að með því að búa í Hafnarfirði fái fólk í raun meira fyrir peninginn. Fasteignaverð sé aðalástæðan, önnur sveitarfélög eins og Kópavogur sé of dýr og hægt sé að finna fasteign í Hafnarfirði á hagkvæmara verði. Hagstætt verð var einmitt oft ástæðan sem að bar á góma sem ástæðu þess að flytja til Hafnarfjarðar hjá mörgum, einhverjir minntust á að það hefði verið að setja saman tvær fjölskyldur og/eða að minnka við sig. Hafnarfjörður var líka fyrir valinu af því að

hann sé aðlaðandi bær og það þurfi ekkert að fara úr bænum til að sækja þjónustu því til staðar sé öll þjónusta. Bent var á að í Hafnarfirði væri mikið af ungu fjölskyldufólki og virtist bærinn vera á mjög góðri leið með að laða ungt fjölskyldufólk að sér.

### **Einstök náttúra**

Náttúran er einstök í Hafnarfirði að mati flestra viðmælenda og liggur mikil sérstaða í henni. Það kom sterkt fram í viðtölum sem tekin voru og voru ýmsir staðir nefndir í því sambandi eins og til dæmis Ástjörn, Hellisgerði og golfvöllurinn. Það sem var þó oftast nefnt var upplandið upp í Kaldársel en þar sé stórfengleg náttúra sem laði marga að. Þá kom hraunið sterkt fram sem aðgreiningarþáttur bæjarins og sérstaða en einnig vötnin í bæjarlandinu, Ástjörn sé í bænum og stutt sé í Hvaleyrarvatn.

Aðrir staðir sem nefndir voru lækurinn sem mörgum er mjög kær ásamt gróðrinum í kring og svo var svæðið fyrir neðan Setbergið nefnt sem frábær staður. Sumir töldu að náttúran væri um margt vannýtt og ekki kynnt nógu vel, hvernig hægt væri að upplifa hana og njóta í Hafnarfirði. Stutt sé í alla útivist, hægt sé að ganga á Hvaleyrarvatn og Helgafellið nánast í bakgarðinum og mikið um ósnortna náttúru sem sé mikið tækifæri. Þá var einnig nefnt að í Hafnarfirði sé sögufrægt vatnsból með mjög gott vatn.

Þátttakendur voru mjög sammála um að náttúran væri órjúfanlegur þáttur í umhverfi og landslagi Hafnarfjarðar með hraunið og sjóinn sem helstu kennileiti. Hafnarfjörður ætti ótrúlegt landssvæði og sem dæmi allt í kringum Hvaleyrarvatnið og Helgafellið. Það væri mjög mikilvægt að fórna því ekki, náttúran væri mjög mikilvæg ímynd Hafnarfjarðar og hvernig tengsl íbúanna væru við hana. Einn aðili benti á að það væri lífsstíll sem væri hérna og það mætti ekki tapa þessu. Eina sem kannski vantaði í landi Hafnarfjarðar væri foss en það væri allt annað í Hafnarfirði og Kaldá sem dæmi og hvernig leið hennar liggur.

Fram kom að samspil íbúa og náttúru væri mikilvægur hluti af hafnfirsku samfélagi, hvort sem væri í menningu og sögu, eða iðkun líkamsræktar og/eða tómsstunda að mati allra. Í Hafnarfirði hafi útivistin aukist gríðarlega, hún þurfi í raun ekki kostnaðarsama aðstöðu oft á tíðum því í bænum sé frábær aðstaða í náttúrunni. Flestum fannst allt vera til fyrirmyndar í náttúrunni, göngustígar flestir í lagi en geta samt verið mismunandi hvort að þeir eru í lagi í sumum hverfum. Nefnt var að það vanti engu að síður fleiri göngustíga og helst var talað um að það væri skortur á tengingu við Garðabæ.

### **Samskipti**

Skiptar skoðanir voru meðal viðmælenda varðandi samskipti við bæjarfélagið og fram komu bæði góð og slæm ummæli vegna samskipta við Hafnarfjarðarbæ: *Samskiptin mín við bæjarfélagið eru mjög góð en ég á í miklum samskiptum við stjórnsýsluna í bænum*, sagði einn viðmælandi og hélt áfram: *Það var ekki svoleiðis en pólitíkin hefur breyst til hins betra, þau skilja leikinn núna.* Viðkomandi hélt því einnig fram að samskiptin hafi oft verið stíf að hans mati og að reynt hafi verið bregða fyrir hann fæti en nú væri það allt breytt og ekki fyrir hendi í dag.

## Öðruvísi bær með góðum fyrirtækjum

Hafnarfjörður er öðruvísi bær og það sé hægt að laða að fólk sem vill ekki vera innan um mikið af fólki að mati eins viðmælanda. Bærinn bjóði upp á rómantískan blæ með höfnina sem aðdráttarafl. Því var jafnframt haldið fram að margt fólk sé að leita að einhverju öðruvísi og það sé hægt að skapa ýmislegt í Hafnarfirði, þróa einhvers konar hverfisstemningu og að Hafnarfjörður sé á góðri leið með það að leiðarljósi. Mikilvægur þáttur í þeirri þróun séu kaffihúsin, en eftir að þau komu þá sé fólk farið að sækja þau í miklu mæli. Hönnunarbúðirnar séu einnig vel sóttar og þetta sé góð viðbót sem hafi komið á stuttum tíma. Þá var að mati flestra Bæjarbíoíð alveg frábær viðbót og einstakt að fara þangað og sækja viðburði. Viðmælandi hafði á orði: „Þessi menning er bara hið besta mál og það á bara að halda áfram að byggja upp og hafa aðstæður fyrir svona minni fyrirtæki.“ Þá var nefnt að Thorsplanið sé líka gott, það sé að byggjast upp og skapi góða stemningu í miðbænum. Bent var á að jafnvel þó að Hafnarfjörður hafi stækkað mikið með auknum íbúafjölda þá sé bæjarbragurinn ennþá til staðar.

Einum fannst að það væri vakning, eitthvað væri að vakna Hafnarfirði og benti á að það þyrfti ekki meira en tvo veitingastaði og tvö góð kaffihús svo að eitthvað vakni. Það væri hins vegar ekki nóg að setja upp veitingastað, hann yrði að vera góður það væti það mikilvægasta. Þeir ferðamenn sem leggja leið sína í bæinn væru að gera það vegna góðra fyrirtækja sem mælt hafi verið með og nefndi viðkomandi nýju veitingahúsin sem dæmi um slíkt.

## Heilbrigður lífsstíll og gott mannlíf

Sett var fram fullyrðing um að Hafnarfjörður ætti að leggja áherslu á framtíðaruppbyggingu á sviði heilbrigðra lífshátta íbúa og stuðla að umhverfisvænum samgöngum. Þessari fullyrðingu voru þátttakendur sammála og nefndu sem dæmi að leggjast ætti í frekari gerð hjólreiðastíga, útbúa mætti fleiri hleðslustöðvar fyrir rafmagnsbíla, skipta ætti hægt og rólega yfir í rafmagnsökutæki og fleira í þeim dúr. Flestir voru sammála að bærinn hentaði mjög vel til að vera á reiðhjóli en mætti alveg gera betur svo að það væri mögulegt og í raun alveg galið að öll þessi umferð fari í gegnum bæinn að mati eins þátttakenda.

Það sem einkennir bæinn mest að mati eins viðmælanda væri gott íþróttastarf og góðir skólar, mannlífið fínt, kaffihúsum hafi fjölgað og veitingastaðir væru góðir. Þá væri einnig búið að passa upp á og vernda gróðurinn í Hafnarfirði og því mörg græn svæði í bænum. Annar tók undir í svipuðum tón og fannst öll íþróttafélögin sem starfa í Hafnarfirði standa upp úr og að þar sé unnið gott starf og vandfundinn sá staður á landinu sem hafi fleiri starfandi íþróttafélög. Í Hafnarfirði væri hátt hlutfall af íbúum á skólaaldri, eða 20% á meðan 15% væri landsmeðaltalið. Jafnframt benti viðkomandi á að mannlífið væri gott í Hafnarfirði: „Það er gott mannlíf hérna, samt engir álfar eða þannig.“

Fram kom að viðmælendum fannst fjölbreytt mannlífsflóra í bænum. Auðvitað hafi bærinn stækkað og maður veit ekki lengur hverjir allir eru en það séu margir skemmtilegir karakterar í bænum og þeir hafa í gegnum tíðina bara sett skemmtilegan blæ á bæjarfélagið. Einn viðmælanda komst svona að orði: „Manninum mínum finnst skrytið að segja frá að þessi var með mér í skóla og svona. En það er auðvitað alltaf að fækka þessum skrytnu en skemmtilegu persónum“.

## Gott að reka fyrirtæki og fínt lóðaframboð

Þegar kom að Hafnarfjarðarbæ og rekstri fyrirtækja kom fram að það væri ekkert að því að reka fyrirtæki í Hafnarfirði að mati flestra viðmælenda. Einn nefndi þó að það væri betra ef að bærinn væri með eigendum í rekstrinum án þess að útskýra það nánar. Flestir voru þó á því að það væri bara fínt að reka fyrirtæki Hafnarfirði og jafnvel að það skipti ekki máli hvar þú rækir fyrirtæki í raun, það væri hvorki betra eða verra í Hafnarfirði. Einn viðmælandi hafði á orði að : „...hérna erum við sýnileg, margir ferðamenn sem keyra framhjá.“

Það sama má segja að fram hafi komið þegar spurt var að því hvernig væri að starfa í Hafnarfirði. Almennt væri það gott að mati viðmælenda enda mikill kostur að þurfa til dæmis ekki að ferðast langar leiðir til og frá vinnu. Annars töldu viðmælendur það ekki svo frábrugðið því starfa annarsstaðar.

Nokkur samhljómur var á meðal þátttakenda að Hafnarfjörður stæði best að vígi á höfuðborgarsvæðinu þegar kæmi að framboði af atvinnulóðum fyrir fyrirtæki en þó skipti máli hvaða fyrirtæki væri um að ræða. Fullt sé af lóðum fyrir stóriðnað en kannski ekki eins mikið fyrir smáíðnað, verslun og þjónustu. Bæjaryfirvöld verði því að passa upp á deiluskipulagið því ef íbúðarsvæði verði sem dæmi stórt á höfninni þá verði húsin rifin sem nýta mætti undir fyrirtækjarekstur.

## Íbúar mæla með búsetu

Samkvæmt könnun sem gerð var meðal íbúa Hafnarfjarðar mæla þeir mjög með Hafnarfirði og var drefing þátttakenda góð á milli hverfa þannig að draga má þá ályktun að ekkert hverfi bæjarins sé umfram annað. Svokallað NPS skor var +19 sem þykir mjög gott en erfitt er að ná plús tölu í þessari mælingu.

## Gistináttafjöldi ferðamanna

Samkvæmt niðurstöðum í könnun og viðtölum á meðal gesta og ferðamanna kom fram að þeir sem heimsækja Hafnarfjörð eru að dvelja frekar lengi í Hafnarfirði þar sem gistináttafjöldi er öllu jafna 3 til 4 nætur sem er býsna gott og athyglisverð niðurstaða. Þetta verður að teljast styrkleiki og tækifæri til þess að höfða enn frekar til þeirra með aukinni afþreyingu með það að markmiði að þeir skilji meira eftir sig í bæjarfélaginu.

## 10.2 Veikleikar

Einnig voru óhjákvæmilega greindir einhverjir veikleikar eða einhver atriði sem viðmælendur nefndu sem betur mættu fara og jafnvel breyta í styrkleika. Hér að neðan í engri sérstakri röð er fjallað um þá veikleika sem greindir voru og rökstuðningur fyrir þeim.

## Samgöngumál og umferðapungur

Þegar talið barst að samgöngum nefndu nánast allir viðmælendur að umferðin væri of mikil og þung, það væru að skapast of mikið af umferðateppum vegna aukinnar umferðar með ferðamenn og slíkt. Fram kom hjá langflestum að Reykjanesbrautin væri erfið og pirraði íbúa ásamt ýmsum öðrum



ákvörðunum í samgöngumálum en allir voru sammála um að gatnamálin væru almennt ekki góð hvað varðar Reykjanesbrautina. Umferð hafi aukist til muna bæði vegna uppbyggingar í bænum, með fjölgun ferðamanna, aukinna ferðalaga og eins vegna til dæmis uppbyggingar á Suðurnesjunum. Það væri ótrúlegt að rútur með ferðamenn keyrðu endalaust í gegnum bæinn með tilheyrandi ónæði. Þær kæmu niður að höfn til að ná í ferðamenn og keyra þeim beint út úr bænum. Þá kom fram að stór vinnutæki væru að ferðast of mikið í bænum þar sem þau eiga ekki að vera og samgöngurnar inn í Reykjavík væru slæmar, og væri Reykjanesbrautin helsti gallinn að mati flestra.

Hér áður fyrr hafi Reykjanesbrautin í raun legið utan við Hafnarfjörð en með stækkun og vexti bæjarins væru komin hverfi sem að brautin færi í gegnum og hún því eiginlega að kljúfa bæinn. Jafnframt var minnst á að það vantaði fjármagn frá ríkinu til að klára Reykjanesbrautina. Mikilvægt væri að hugsa vel um umferðina og passa upp á að hún gæti gengið. Íbúum væri að fjölga í Hafnarfirði og samhliða aukist umferðin og þannig hljóti að vera ofarlega á blaði að laga umferðarmálin. Eins kom fram og haft var á orði að Hafnarfjörður væri í raun bara úthverfi í Reykjavík og sumum finnst langt að keyra í bæinn og að samgöngur þyrftu því að ganga smurt.

### **Bæta umferðamerkingar**

Umferðin væri því oft erfið og illa gengi að komast út úr hverfum á álagstímum og mikilvægt að gera eitthvað í því. Þá þyrfti að tengja betur saman göngu/hjólastíga og merkja miklu betur að mati margra og efla þannig vistvænar samgöngur meðal íbúa. Nefnt var að bærinn eða vegagerðin þyrfti að gera betur í umferðarmerkingum og í því samhengi var nefnt að illa hefði verið staðið að skiltamálum við Reykjanesbrautina. Aðeins kynnt hvar þú værir eða í hvers konar bæ en við síðasta skiltið kom svo ekkert meira.

### **Mannauðsmál og starfsaðstaða**

Fram kom að ýmsa ferla þyrfti að laga hjá bænum og tölvukerfið væri sem dæmi orðið gamalt að mati einhverra og þá mætti gera betur í mannauðsmálum hjá bænum. Það væri jafnframt mjög mikilvægt að Hafnarfjörður yrði ekki eftirbátur annarra sveitarfélaga og því væri brýnt að halda í gott starfsfólk og laða til sín líka. Í þessu sambandi væri hægt að horfa á hvað önnur bæjarfélög væru að gera í þessum málum svo að bærinn verði samkeppnishæfur um hæft og gott starfsfólk.

### **Óljós ímynd**

Þegar rætt var um ímynd bæjarins og hvað hann væri eða stæði fyrir voru skiptar skoðanir á því. Fram kom hjá mörgum að víkingaímynd og álfayfirbragð væri ekkert að gera fyrir Hafnarfjörð og fullyrt að það væri alls ekki það sem einkenni bæinn. Hafnarfjörð vanti hins vegar sterka ímynd og þurfi nauðsynlega að minna á sig sem fallegan og hlýlegan bæ með fjölbreytni í boði. Liður í því væri að losna til dæmis við skiltin við Reykjanesbrautina um víkingana og álfana sem eru ljót að mati margra. Margir voru þeirrar skoðunar að bærinn hafi of óljósa ímynd og of mikið af nöfnum á sér eins og til dæmis álfabærinn, víkingabærinn, bærinn í hrauninu, draugabærinn, ástarbærinn og svo framvegis en það sé ekki Hafnarfjörður.

Flestir væru þó alltaf til í að halda víkingahátíð en settu jafnframt spurningamerki við hvort að það hafi einhvern tíma verið víkingar í bænum. Fleiri þættir voru nefndir eins og

Hafnarfjarðarbrandarar og gaflarar væru eitthvað sem einkenni bæinn þannig að það eru ýmsir þættir sem komu upp í huga fólks. Aðrir sögðu að Hafnarfjörður væri bærinn í hrauninu, að það sé sterkasta ímyndin ásamt höfninni og þeirri sögu sem snýr að höfninni. Þá sé því of lítið haldið á lofti hvað bærinn sé núna sterkur iðnaðarbær og í raun mjög lítil útgerð í dag.

Þó er rétt að taka fram að aðrir voru ánægðir með þessa hluti og tóku það fram sérstaklega. Einn viðmælandi nefndi að álfar væru eitthvað sem hann hugsaði um og að Hafnarfjörður sé álfabærinn og setti í samhengi við Hellisgerði. Viðkomandi sagði jafnframt að það væri algjörlega galið ef að bærinn myndi ekki nýta sér þessa álfatengingu enda gætu verið tækifærin fólgin í því til þess að laða til að mynda að sér fleiri ferðamenn og gesti. Það þyrfti þó að vanda til verka og vera mun skipulagðara og skýrara hvað ætti að gera í þeim efnum.

Þá kom einnig fram að víkinga dæmið væri eitthvað sem birtist bara og að það væri svo sem ekkert að því og kannski bara ágætt að hafa það með til að auka áhuga fólks og flórana. Þá var oft minnst á að Hafnarfjörður væri mikill íþróttabær og sterk og löng hefð fyrir íþróttum í bænum eins og komið hefur áður fram.

Einhverjum finnst vanta að halda áfram með hluti og að fylgja þeim betur eftir sem ber vott um að það vanti stefnu í þessum málum er varðar ímynd og kynningu á henni. Sem dæmi var minnst á víkingaímyndina, það væri í raun engin verslun og ekkert kennileiti sem bæri vitni um það annað en veitingastaður og hótél og ekki heldur með brandarana, það hafi ekki verið tekið lengra og áfram.

Þegar fullyrðingunni um að Hafnarfjörður væri bæði álfabær og víkingabær og ætti að leggja höfuðáherslu á þetta tvennt þegar kynna ætti bæinn til búsetu og/eða til að laða að erlenda ferðamenn var varpað fram í rýnihópum komu mismunandi skoðanir í ljós. Einhver nefndi að það vantaði alveg að fylgja þessu eftir og byggja upp alvöru víkingabæ og álfabæ. Einhver sagði, „*nei alls ekki, við erum hafnarbær, menningarbær, atvinnubær, íþróttabær en ekki þetta.*“ Það kom jafnframt fram að fólk sem heimsækir bæinn verður yfirleitt fyrir vonbrigðum þegar það býst við einhverju stórkostlegu en svo væri þetta bara eitt hús sem er í víkingastíl. Aðrir höfðu á orði að það væri allt í lagi með öðru, en ekki sem grunnur allra kynningarmála og ímyndarsköpunar. Það væri í góðu lagi að vera álfabær og tengdist bara hverju hver og einn trúir og að álfahátíðin væri skemmtileg. Það var þó almennt samhljómur um að til þess að laða að fólk í bæinn ætti að leggja áherslu á heilbrigðan, flottan lífstíll og börnin væru frjáls og sjálfbær að mestu. Einn nefndi að Hafnarfjörður væri bærinn við höfnina og það væri það sem hann stæði fyrir ásamt sögunni.

Í rýnihópum var meðal annars spurt út í hvort að álfar eða víkingar einkenndu Hafnarfjörð en ekki voru þátttakendur sammála um það og allir í raun sammála um að Hafnarfjörður væri hvorki álfabær né víkingabær. Þetta væri eitthvað sem væri þó skemmtilegt að hafa og undirstrikaði fjölbreytt mannlíf og skemmtilega menningu í bænum og eitthvað sem mætti gera meira úr en ekki sem aðalatriði eða skilgreiningu á bæjarfélaginu. Ekki var greinanlegur munur á viðhorfi þeirra hópa sem voru spurðir, það er að segja á milli íbúa, eigenda fyrirtækja, sérfræðinga eða starfsfólki í stjórnsýslunni.

### **Skipulagsmálum ábótavant**

Mikið var minnst á skipulagsmál og flestir sammála um að ýmis skipulagsslys hefðu gerst. Hins vegar kom einnig fram að framtíðarsýnin sem væri við lýði núna sé að uppbygging hverfa þurfi að gerast hraðar og fyrr. Sem dæmi hafi sumir skólar verið yfirfullir og það hafi gerst að í nýjum hverfum ráði frárennsliskerfin ekki við fjöldann. Það kom þó jafnframt fram að þetta sé þó í betri farvegi núna að mati sérfræðings og við skipulag hverfa sé lögð áhersla á að ekki verði of miklar skipulagsbreytingar. Dæmi um þetta sé Skarðshlíð, það hverfi átti að vera umhverfislega gott en menn voru aðeins of snemma á ferðinni þar og núna sé búið að gera miklar skipulagsbreytingar á því hverfi. Hverfið sé hins vegar mjög flott og í raun síðustu íbúðir sem vísa í suður á Höfuðborgarsvæðinu. Það sem hefur þó tekið alltof langan tíma sé að taka rafmagnslínurnar niður en núna sé þó ákveðið uppbyggingartímabil hafið í því hverfi.

### **Hreinsun og viðhald mannvirkja**

Sumum finnst bæjarfélagið hafa farið niður á við á undanförunum árum og nefna í því samhengi viðhald mannvirkja, snjómokstur, lýsingu á göngu/hjólástígum, losun á ruslafötum og að mikill munur sé á þessu í Hafnarfirði og í öðrum bæjarfélögum. Nefnt var að margir stígar væri í raun hættulegir að hjóla á. Ýmsir nefndu að leiðin út á Hvaleyrarvatn væri mjög góð en að bærinn stæði sig illa í að setja upp ruslatunnur og þess háttar. Sama væri með Helgafellið, bílastæði ekki nógu góð og þar mætti einnig bæta salernisaðstöðu. Margir hópar séu að nýta sér þessa staði, mikið að hjóla og ganga um náttúruna og þarf skipulag að vera í lagi. Nefnt var að þetta væri í raun skipulagsleysi um að kenna og þyrfti að gera betur í þessum málum.

### **Húsnæði við fyrstu kaup vantar**

Húsnæði við fyrstu kaup var nefnt að vantaði í Hafnarfjörð og að betri framtíðarstefnu vantaði varðandi hönnun á höfninni og því svæði. Það ætti og þyrfti að huga meira að því hvernig það svæði gæti þjónað íbúum og ferðamönnum. Þessi hafnarþjónusta væri alltaf að færast lengra burtu og þyrfti ekki að vera mjög nálægt. Svo væri það ferðaþjónustan sem stæði mörgum nálægt og Hafnarfjörður stæði sig ekki nógu vel í þeim málum, í raun bara afskaplega illa.

### **Umhverfismálum ábótavant**

Þátttakendur tóku undir þá fullyrðingu að Hafnarfjarðarbær ætti að vera leiðandi í flokkun og umhverfisvernd. Staðan í dag væri hins vegar ekki nógu góð og því tækifæri til að gera miklu betur.

Fram kom að viðmælendum þótti Hafnarfjarðarbær hafa farið niður á við í þjónustu við íbúa í umhverfismálum eins og þrifum, viðhaldi, lýsingu á götum og stígum, það vantaði fleiri ruslafötur og tíðari losun þeirra, veggjakrot væri of áberandi, og snjómokstri væri ábótavant. Þátttakendur vildu sjá gangskör gerða í þessum málum. Þannig blöskraði mörgum þátttakendum óræktin, gangstéttarhellur væru skakkar og slíkt en mikilvægt væri samt að virkja íbúana betur og efla þessa vitund hjá fólki.

Flestir voru sammála um að bærinn gæti verið með meira leiðandi í þessu. Allir þyrftu að hjálpast að því þannig gangi þetta best. Ekki væri hægt að láta unglíngavinnuna halda bænum hreinum því þau næðu engan veginn að anna því sem þau ættu að gera. Það væri hægt að gera þetta allt árið en

ekki bara í nokkrar vikur á ári, það væri því hægt að ná ótrúlegum árangri í þessum málum að mati viðmælenda. Einn þátttakandi benti þó á að þetta væri allt á réttri leið, það vantaði tilfinnanlega fjármagn á sínum tíma en það hafi verið lagt meira í þetta og allt væri í rétta átt hjá Hafnarfjarðarbæ, það væri sjáanlegur munur á þessu en fjárskorti væri um að kenna.

### **Hafnafirðingar**

Ýmislegt var nefnt um Hafnafirðinga og sem dæmi að Hafnafirðingar væru oft Hafnafirðingum verstir og að þeir væru oft of gjarnir að fara annað að versla og ekki að nýta sér það góða framboð sem væri í bænum af verslunum og slíku. Ekki voru allir á sama máli og margir nefndu að þeir sóttu mestalla þjónustu í bænum og reyndu sérstaklega að versla í bænum það sem hægt væri, matvöru og fleira. Sérverslanir voru helst nefndar sem dæmi um verslun sem flestir sækja og þá kom fram að fataverslanir væru flestar að einblína á hönnun og líklega meira fyrir konur en karla.

Fram kom að Hafnarfjörður hafi breyst mikið á undanförunum árum, margir hafa flutt til bæjarins, hann stækkað og að íbúar séu hættir þekkja hvern annan eins og þeir gerðu fyrir nokkrum árum en það sé ekki óþeðlilegt þegar að bæjarfélag sé að stækka og Hafnarfjörður ekkert einsdæmi með svona upplifun.

Sumir nefndu að það vanti meiri samhug í FH/Haukar, það væri leiðinlegt að sjá marga vera að níða annað liðið og halda með þeim sem keppa á móti þeim í mótum og fleira. Einnig vantar stundum áræðni og frumkvæði og einn aðili nefndi að ástæðan gæti verið að hugsanlega væri einhver minnimáttakennd í Hafnafirðingum. Þátttaka frá íbúum mætti vera meiri í viðburðum, sem dæmi þá væri enginn út í glugga að horfa á hlaup eða skrudgöngur og slíkt.

Þegar spurt var um í rýnihópum hvort að Hafnafirðingar væru kynlegir kvistir þá voru flestir sammála um að Hafnafirðingar væru öðruvísi, en jafnframt að það væri bara allt í lagi. Það ætti að nýta sér að íbúar væru kynlegir kvistir og bara allt í lagi að gera það. Í bænum væru líka mörg viðurnefni á íbúum sem væri hægt að nýta til kynningar.

### **Langt frá Reykjavík**

Hafnarfjörður var að mati nokkurra of langt í burtu til að sækja þjónustu þangað og mörgum fannst almennt langt í Hafnarfjörð. Einnig var minnst á einstaka hverfi og Vellirnir nefndir sem hverfi sem væri of langt í burtu að mati margra. Þá kom fram sú skoðun að einhverjir töldu verslunareigendur utan Hafnarfjarðar hafa þá skynjun að það sé ekki gott að vera með verslun í Hafnarfirði. Eins og það sé hrætt við að vera með verslanir eða stofnanir í Hafnarfirði. En flestir voru á því að það væri bæði kostur og galli að vera nálægt Reykjavík. Það sé hins vegar áskorun að fyrirtæki og stofnanir í Reykjavík litu ekki á Hafnarfjörð sem hluta af Höfuðborgarsvæðinu.

Þegar spurt var um vegalengd til Hafnarfjarðar af höfuðborgarsvæðinu í rýnihópum nefndu einhverjir að bærinn hafi orðið undir í því að sannfæra fólk að það væri ekki langt til Hafnarfjarðar og var tekið undir að nokkuð sé til í þessari fullyrðingu. Þátttakendur nefndu sem dæmi að það væri fullt af fyrirtækjum að fara í Síðumúla og Ármúla, en Hafnarfjörður hljóti að geta laðað fleiri fyrirtæki í bæinn.

## Pólitíkin

Það sem bar oft á góma voru stjórn málin í Hafnarfirði og einhverjir höfðu á orði að pólitíkin væri oft erfið og í raun ákveðinn dragbítur. Það var nefnt að í hvert skipti sem ágreiningur kæmi upp í pólitíkinni hefði það áhrif á ýmis störf starfsmanna innan bæjarins. Of oft væri verið að reyna að grafa upp hluti og dreifa, en bent var á að starfsmenn væru ekki opinberar persónur og það ætti að forðast að blanda ekki starfsfólki í svona pólitísk þrætumál.

Þó að stjórn málin væru oft hálf barnaleg og leiðinleg væri engu að síður auðvitað mjög gott fólk að vinna fyrir bæinn á þessum vettvangi. Pólitíkin gæti hins vegar reynst fráhindrandi fyrir fólk og fyrirtæki. Einhverjir héldu því fram að pólitíkin væri leiðinleg og hún væri að skemma fyrir og sumum blöskraði oft pólitíkin og umræðan í Hafnarfirði. Aðrir kölluðu þetta íþróttapólitík sem hefði verið of yfiringileg og það væri leiðinlegt að sjá og fylgjast með hvernig verið væri að skipta bænum í tvennt með karpi um til að mynda íþróttahús. Þó var bent á að það væri sennilega þannig að flestir væru ekki að blanda sér í þessi mál heldur lítill og frekar hávær minnihluti í bænum.

Að mati flestra þátttakenda í rýnihópum kom hins vegar fram að pólitíkin væri ekkert verri í Hafnarfirði en annars staðar og hafi ekkert slæma ímynd á sér. Þetta væri að breytast til hins betra að mati nokkurra, í Hafnarfirði hafi lengi vel í raun verið bara tveir flokkar en núna væri þetta að breytast. Bent var þó á að það væri vont að vera í litlum bæ þar sem nokkrir aðilar „*eigi bara pólitíkina*“, eins og einn orðaði það. En langflestir voru á því að pólitíkin í Hafnarfirði væri almennt ekki verri en annars staðar á landinu í sambærilegum bæjarfélögum.

## Lítill afþreying, slök fyrirtæki, fábreytni

Þrátt fyrir að Hafnarfjörður standi vel varðandi gæði fyrirtækja komu ýmsir veikleikar upp á yfirborðið. Fram kom í máli nokkurra að Strandgatan sem verslunargata væri vannýtt og jafnframt að það væri of mikið af óviðeigandi fyrirtækjum í verslunarmiðstöðinni Firðinum. Þar væru búðir eins og gæludýrabúð og tuskaverslanir en að mati sumra ættu þær ekki að fá að vera í svona miðbæjarkjarna, og var nefnt í þessu samhengi að Fjörður væri orðinn eins og Kolaportið. Þá nefndu margir viðmælendur að þeim fyndist alls ekki gott að stjórn mála flokkarnir væru staðsettir og með aðstöðu í verslunarrými á besta stað og að betra væri að hafa eitthvað annað á strandgötunni en skrifstofur stjórn mála flokka.

Þá kom fram hjá einum viðmælanda að Hafnarfjörð vanti góðan bar en viðkomandi tók fram að hann vilji hins vegar ekki sportbar. Fram kom að það vanti frekari afþreyingu fyrir fólk sem að sé að kona frá Reykjavík sem dæmi, fólk sem kemur að borða í bænum. Það sé lítið í boði að gera eftir að fólk hafi lokið við að fá sér að borða. Mikilvægt sé að halda fólki lengur í bænum á kvöldin, núna væri það þannig að allir væru að flýta sér aftur til Reykjavíkur. „*Ef þú ætlar á pöbbarölt þá ferðu væntanlega ekki í Hafnarfjörð*“, eins og einn viðmælandi nefndi.

Einnig kom fram að það mætti líka skoða með annars konar afþreyingu eða eins og einn viðmælandi sagði: „*Það vantar einnig einfalda afþreyingu, ekki bara tónleika heldur eitthvað sem hægt er að gera með börnunum, skemmtigarð eða eitthvað álíka sem dæmi*“. Eins kom fram hjá sumum að í Hafnarfirði mættu vera fleiri ferðamenn og það þyrfti að gera eitthvað meira til að laða fleiri að og meiri afþreying gæti verið ein lausn í þeim efnum.

Þó að flestir hafi talið að fyrirtækin væru góð í Hafnarfirði og nokkuð fjölbreytt þá voru margir sammála um að Hafnarfjörð vanti herraftaverslun, barnaftaverslun ásamt séerverslun með snyrtivöru eða búsaðhöld, þá vantaði einnig verslun með raftæki líka.

### **Húsnæði og lóðir fyrir minni fyrirtæki**

Húsnæðismál bar á góma og nefndu sumir að það væri skortur á eða að minnsta kosti vantaði að einhverju leyti húsnæði fyrir minni fyrirtæki, það væru nægar lóðir fyrir stærri fyrirtæki í Helluhverfi en kannski vantar fleiri kosti eða úrræði fyrir minni fyrirtækin. Þá kom fram hjá sérfræðingi sem rætt var við að það væri stór ókostur að hluti af starfsemi Hafnarfjarðarbæjar væri á Norðurhelli en allt annað á Strandgötu.

### **Betri uppbyggingu í miðbænum**

Miðbæinn bar oft á góma og oftast nefndur í samhengi við ýmis mál og þar á meðal uppbyggingu. Fram kom að aðilum fannst mikilvægt að hugað sé vel að hönnun bæjarins, skipulagi og arkitektúr en margir telja að það mætti vera betri uppbygging í miðbænum. Þá voru nokkrir aðilar hræddir um að byggingarleg umhverfisslys gætu gerst aftur. Það þyrfti að passa vel upp á þessa hluti svo að uppbyggingin á Norðurbakka, gerðist ekki aftur og í þessu samhengi nefnt að mikilvægt væri að uppbygging á Dvergsreitnum tækist vel. Einnig kom fram að aðilum þótti leitt að hótelið væri ekki komið upp. Hafa ber þó í huga að það voru skiptar skoðanir á uppbyggingu. Til að mynda með Norðurbakkann og áhugavert að einn viðmælenda sagði að viðkomandi þætti þetta arfljótt og hálfgerð umhverfisslys, að því sögðu myndi viðkomandi nær pottþétt vilja og ætla sér að búa þar í ellinni.

Verslunarhúsnæðið Fjörður var oft nefnt í neikvæðri merkingu og lýsingarorð eins og hræðilegur, ljót bygging voru nefnd. Margir voru ekki ánægðir með nýjustu húsin í miðbænum og höfðu á orði að rífa ætti fremstu húsin í miðbænum, og var Fjörður þar með talinn ásamt húsunum þar í kring. Þessi hús væru að eyðileggja notkunina á Thorsplaninu, og einhverjir myndu vilja taka þetta allt í burtu og fjarlægja. Það myndi gjörbreyta ásýnd miðbæjarins og fá í framhaldinu framhlið út á Thorsplanið. Fleiri tóku undir þetta og sögðu að Thorsplanið væri ekki nýtt nógu vel, fyrirtækin sem væru fyrir framan og snúa að höfninni ættu að vera með útgang þar sem myndi nýttast betur. Ummæli sem að komu fram voru á borð við að Fjörður og húsin þar í kring væru í raun bara hönnunarslys fyrir bæjarmyndina ásamt Norðurbakkanum. Þá var nefnt að ýmsir hlutir væru í niðurníðslu eins og til dæmis Ípróttahúsið við Strandgötu og að það mætti vera meira líf í miðbænum.

Þá kom fram að mikilvægt væri líka að hafnarsvæðið yrði ekki út undan. Þá var varað við því sem gerðist í Reykjavík, þar sem miðbærinn væri fyrir fáa útvalda, það mætti ekki gerast í Hafnarfirði. Mikilvægt væri að Hafnarfjörður sé fyrir alla og sérstaklega venjulegt fólk.

Þá var minnst á að aðilum fannst bæjarstjórnin hafa klúðrað málum með St. Jósefsspítala sem dæmi og það vanti meiri umhyggju hvað varðar list og listalífið í bænum. Það væru of margir hver í sínu horni einhvern veginn. Einnig var nefnt sem uppbyggingarmál að það vanti aðstöðu til að stunda sjósund.

Mörgum fannst þó Strandgatan vera mjög fín en að það þyrfti að fara í áttak með verslunarmiðstöðina Fjörð. Verslun, framboð og fjölbreytileiki þar hafi farið niður á við að mati margra, þær væru ekki nógu aðlaðandi og væru ekki að ná að skapa eitthvað sem myndi trekkja að.

### Fallegur bær með skipulagsmistökum

Einn viðmælandi hafði á orði að honum fyndist á fólki að því finnist Vellirnir alveg glataðir, langt í burtu, út úr og að margir tali um að þeim finnist eins og þeir séu komnir bara til Keflavíkur en viðkomandi benti líka á að það væri kannski bara tímabundið.

Það kom fram hjá mörgum að Hafnarfjörður væri með fallett bæjarstæði en að því sögðu með sinn skerf af skipulags- og byggingar mistökum. Byggingar eins og Fjörðurinn væri mistök og þá fannst einum að það ætti að rífa íþróttahúsið við Strandgötu og byggja þar upp verslanir og tengja við miðbæinn. Þar væru fullt af húsum sem mættu fara og breyta mætti svæðinu til batnaðar í skipulagi með því að gera torg eða slíkt. „*Þetta hús er bara algjör viðbjóður, það er ekki nothæft sem stórt íþróttahús og íþróttafanatíkin er svakaleg í bænum. En rífum þetta hús og gerum eitthvað við þetta*“, Sagði einn viðmælandinn.

### Úthverfin ekki hluti af Hafnarfirði

Það var sérstaklega tekið fram af viðmælendum að það væri gott samfélag í Hafnarfirði, en sumir höfðu á orði að það sé öðruvísi samfélag í úthverfunum, í nýju húsunum og að það tæki samfélagið svolítið úr bænum ef hægt væri að segja það. Þannig væru úthverfin, og þá sérstaklega Vellir svolítið út undan í Hafnarfirði. Fleiri tóku undir þetta og nefndu að Hafnarfjörður hefði ekki alveg komist að til íbúanna á Völlunum, eru einhvern veginn svolítið út úr, bæði markaðslega og samfélagslega.

Sem úrræði við þessu var nefnt að markaðsstofan og Hafnarfjörður þyrfti að koma betur inn í að efla það. Það væri mikil samheldni í gangi, en sumum fannst að það þyrfti að minnka aðskilnaðinn á Völlunum. Þetta hafi haft þær afleiðingar að margir sem hafi keypt á Völlunum ætli ekki að vera þar áfram vegna þess að þeir sem þar búa finnast þeir stundum ekki búa í Hafnarfirði. Sérfræðingur sem rætt var við innan Hafnarfjarðar sagði þó þetta: „Við erum Hafnarfjörður og lítum á þetta sem eina heild og maður er mikið að funda með öllu fólki.“

### Framkvæmdir ekki í takt við framtíðarsýn

Eftirfarandi fullyrðingu var varpað fram í rýnihópum: *Hafnarfjörður er með skýra framtíðarsýn um uppbyggingu í bænum, hugsar vel um hag fyrirtækja og samráð við íbúa og fyrirtæki er gott er kemur að framtíðaruppbyggingu!* Fjörlegar umræður sköpuðust í kjölfarið en í stuttu máli voru allir ósammála þessari fullyrðingu. Flestir voru þeirrar skoðunar að framtíðarsýnin gæti verið einhver en svo yrði ekkert af henni. Deiliskipulagið væri á skjön við það sem búið væri að ákveða. Sem dæmi nefndi einn aðili að hann hefði ekki heyrt um neinn sem þætti Norðurbakkinn fallegur, hann væri allt of stór og á röngum stað.

Þá kom fram að flestum þátttakendum fannst Fimm mínútna hverfið ágæt hugmynd og alls ekki vitlaus, en þátttakendur voru hinsvegar svolítið hræddir um að verktakinn myndi ráða of miklu í

skipulagi hverfisins og bæta við hæðum og slíku. Þetta hverfi væri flott hugmynd og flott framtíðarsýn en flestir voru á því að hugmyndir um framtíðarsýn og skipulag yrðu sjaldan að veruleika.

### Upplýsingagjöf og upplýsingatækni

Upplýsingagjöf var sumum hugleikin og töldu að betur mætti gera í þeim efnun. Þannig vantaði alveg vettvang svo að hægt væri að fá upplýsingar um hvaða viðburði sé hægt að sækja sem dæmi. Það væri í raun ekkert hægt að setja út á þjónustu bæjarins, en upplýsingagjöf almennt mætti vera miklu betri og nefndi jafnframt að það vantaði miklu betri miðlun til íbúa og fyrirtækja. Einhvers konar upplýsingabanka þyrfti að koma á fót um það sem væri að gerast í Hafnarfirði. Nefnt var að oft liti þannig út að upplýsingum væri bara dreift innanhúss og allir ættu að lesa þar en staðreyndin er sú að það þurfi að ýta upplýsingum meira að íbúum um það sem sé í gangi og að gerast.

Einn viðmælandi nefndi einnig áhugaverða hugmynd um notkun upplýsingatækni til að koma á framfæri ábendingum beint til bæjarins án milliliða. Auðvelt væri að taka mynd í gönguferð um eitthvað sem auðvelt væri að laga og senda þannig á réttan stað ýmsar ábendingar með hjálp þjónustuforrits. Annar nefndi að mikilvægt væri að hafa möguleika á því að para saman ýmsa hópa og nefndi nokkurs konar Tinder í því samhengi og sem dæmi fyrir framleiðslufyrirtæki og hönnuði. Tilgangurinn væri að para saman þá aðila sem passa eða henta hvor öðrum með nýsköpun í huga sem dæmi. Einnig þyrfti auka fræðslu með skiltum og þá varanlegum, en ýmislegt hefði breyst til betri vegar með ratleiknum sem haldinn væri árlega af Fjarðarfréttum.

### Langt frá Reykjavík

Hafnarfjörður var að mati nokkurra of langt í burtu til að sækja þjónustu þangað og mörgum fannst almennt langt í Hafnarfjörð. Einnig var minnst á einstaka hverfi og Vellirnir nefndir sem hverfi sem væri of langt í burtu að mati margra. Þá kom fram sú skoðun að einhverjir töldu verslunareigendur utan Hafnarfjarðar hafa þá skynjun að það sé ekki gott að vera með verslun í Hafnarfirði. Eins og það sé hrætt við að vera með verslanir eða stofnanir í Hafnarfirði. En flestir voru á því að það væri bæði kostur og galli að vera nálægt Reykjavík. Það sé hins vegar áskorun að fyrirtæki og stofnanir í Reykjavík litu ekki á Hafnarfjörð sem hluta af Höfuðborgarsvæðinu.

### Vantar fleiri vistunarpláss á hjúkrunarheimili

Annað sem kom fram og minnst var á var að í Hafnarfjörð vanti hjúkrunarheimili, og bent á í þessu samhengi að margir Hafnfirðingar hafi þurft að fara annað til að fá inni á hjúkrunarheimilum. Einnig kom fram að almennt aðgengi að náttúruperlum þyrfti og mætti vera betra og mikilvægt væri að huga að því að byggja upp stíga. Þá mætti bæta sorpílát á stöðum fyrir utan bæinn, væri nóg innan bæjarins og á Víðistaðatúni.

### Annað

Sem tillögur að því sem betur mætti fara varðandi þetta kom fram að það vantaði stundum svolítið upp á húmorinn í margt hjá bænum, eins og í til dæmis nafnagift og fleira og sýna þannig eitthvað öðruvísi en annars staðar. Einnig var nefnt að það vanti góðan og skemmtilegan stað til að taka góða mynd af bænum. Langflestir voru mjög ánægðir með Hafnarfjörð og að mati flestra hefur hann allt.



### 10.3 Ógnanir

#### Minnkandi ánægja

Það helsta sem mætti nefna sem ógn er minnkandi ánægja íbúa samkvæmt Gallup könnun með ýmsa þætti innan bæjarins. Ánægja hefur farið vaxandi undanfarin ár og var jafnan yfir meðaltali þegar á heildina var litið en nýjasta könnun Gallup sýnir minnkandi þjónustu. Mikilvægt er fyrir bæinn að greina betur hvað veldur og reyna að bæta þá þætti sem valda óánægju. Erfitt er þó að spá hvort að þessi könnun sé einangrað tilvik, það verður tíminn að leiða í ljós en er engu að síður eitthvað sem bæjaryfirvöld þurfa að vaka yfir.

Það sem helst kom fram sem einhver ákveðin ógn sem steðji að bænum voru völd bæjarfélagsins og sett í samhengi við uppbyggingu. Þannig orðaði einn viðmælenda þetta: *„Ef að bærinn hefði einhver völd mætti hann stuðla að því að lítil fyrirtæki myndu ná fótfestu í bænum.“*

Þá var líka nefnt að mikilvægt væri að nýta þessa vinnu sem Markaðsstofan væri að vinna að í stefnumótun svo að það verði eitthvað úr þessu og að eitthvað komist í framkvæmd en gleymist ekki bara ofan í skúffu sem enn ein skýrslan sem ekkert verði unnið með áfram. *„Þannig verður líka að gera eitthvað með þetta þannig að eitthvað verði úr þessu, endi ekki bara ofan í skúffu eins og til dæmis ferðamálastefnan.“*

Það mætti túlka þetta á þann veg að ýmis vinna sem unnin væri í þágu bæjarfélagsins hafi ekki skilað sér áfram í aðgerðir sem sé ákveðin ógn við Hafnarfjörð sem samfélag og sveitarfélag.

#### Meira samtal

Margir minntust á að það vantaði meira samtal, bæði við fyrirtæki og íbúa um ýmis mál. Einn sagði það vera ógn við uppbyggingu ef að bærinn hafi ekki samráð við íbúa og fyrirtæki til að skapa framtíðarsýn. Bæjaryfirvöld verði þannig að hugsa vel um hag fyrirtækja með framtíðaruppbyggingu í huga. Sem dæmi um samkeppnislega ógn við fyrirtæki var nefnt að í Garðabæ sé uppbygging í gangi á Garðatorgi og það séu allt í einu til að mynda komnir veitingastaðir, sem sýni að virði viðskiptavinanna skipti öllu og því sé mikilvægt fyrir hafnfirsk fyrirtæki að huga að samkeppnismálum.

Skiptar skoðanir voru á meðal viðmælenda um Fimm mínútna hverfið. Flestir voru ánægðir með framtíðarplön og sjá tækifærin og möguleikana. Hinsvegar kom fram hjá einstaka viðmælendum að það hefði mátt standa mun betur að allri kynningu, upplýsingagjöf og bæta samráð við fyrirtækin á svæðinu sem um ræðir.

Fram kom að núna væru í hverfinu til að mynda bílaverkstæði og viðkomandi sá ekki fyrir sér hvernig það ætti að vera hægt að reka bílaverkstæði í hverfi þar sem verið væri að reyna útrýma bílum. Einn viðmælenda taldi jafnframt að þetta skipulag væri algjört rugl og myndi aldrei ganga. Almennu voru þó viðmælendur ekki á móti eða andsnúnir Fimm mínútna hverfinu en það yrði að bjóða upp á lausn fyrir fyrirtæki að fara annað, það myndi ekki henta öllum að fara á Vellina og hugsanlega gæti það gert út af við reksturinn að fara þangað.

## Vantar aðstöðu/húsnæði fyrir minni fyrirtæki

Í máli eins kom fram að Vellirnir væru ekki að virka þegar um væri að ræða fyrirtæki sem krefjast þess að fólk komi við inn um dyrnar og hugsanlega myndi flutningur þýða að fyrirtæki færu hreinlega í eitthvað annað bæjarfélag eða loka bara. Einnig kom fram í máli eins viðmælenda að Vellirnir væru illa skipulagðir fyrir fyrirtæki. Það væri langt að fara þangað, en viðkomandi tók fram að sumum þætti mjög fínt að vera þar, færi eftir starfsemi viðkomandi hvort að Vellirnir hentuðu eða ekki.

## Samskipti

Einhverjir minntust að samskipti við einstaka starfsfólk bæjarins væru ekki góð eða það sem myndi kallast eðlileg samskipti manna á milli og að bæta mætti og þyrfti mannleg samskipti. Þetta ætti almennt ekki við en því miður væru einstaka aðilar sem að mættu taka sig taki í mannlegum samskiptum.

## Veik meðmæli

Samkvæmt innri könnun sem höfundar lögðu fyrir eigendur fyrirtækja í Hafnarfirði kom ýmislegt í ljós sem hægt er að túlka sem ógnun. Það helsta voru sem dæmi ýmis ummæli um þjónustu Hafnarfjarðarbæjar en kannski mest áberandi þátturinn sem túlka má sem helsta ógnin er lágt NPS skor. Það er mikilvægt fyrir Hafnarfjörð að eiga í góðum samskiptum við fyrirtækin í bænum og skapa gott samtal við þau og vera í reglulegu og góðu sambandi við eigendur þeirra á einhverjum vettvangi, til dæmis í gegnum Markaðsstofu Hafnarfjarðar.

## Massatúrismi

Skiptar skoðanir um ferðapjónustu komu fram meðal viðmælenda og í könnun meðal íbúa. Íbúar eru almennt á því að svokallaður massatúrismi væri slæmur og að ekki ætti að byggja upp einhverja gerviveröld til að þóknast erlendum ferðamönnum. Hins vegar fannst þátttakendum að ferðamenn væru velkomnir til að upplifa það sem Hafnarfjörður byði upp á nú þegar ef það væri eitthvað sem þeir hafa áhuga á og að færi með því sem væri gott fyrir íbúa Hafnarfjarðar og myndi bæta mannlíf og búsetuskilyrði.

## 10.4 Tækifæri

### Meiri verslun í heimabyggð

Ýmis tækifæri voru nefnd og meðal annars talin liggja tækifæri í að kynna bæinn meira og betur, fá heimamenn til að sækja meira fyrirtækin í bænum sem séu góð og voru ýmis fyrirtæki nefnd. Þá kom nokkuð oft fram að Hafnarfjörður væri staður sem væri í örur vexti og mörg tækifæri að skapast á grundvelli þess.

Annað sem var nefnt sem tækifæri var að ef Hafnarfjörður myndi sameinast um námskeið fyrir þá sem starfa í verslun og þjónustu gæti það verið ákveðin aðgreining. Hafnarfjörður gæti þannig nýtt sér þetta „trend“ að versla frekar við litlu fyrirtækin. Það væri vel hægt að skapa sérstöðu þannig og auglýsa allar þessar litlu búðir sem séu í Hafnarfirði. Þá var minnst á að ákveðin stefna eða samband sé komið varðandi veitingastaði og Bæjarbíó og ætti að efla hana enn meira. Finna ætti leiðir hvernig

hægt væri að samnýta þetta meira, halda áfram að styrkja þetta samband og þessi fyrirtæki í leiðinni og jafnvel fá fleiri að borðinu.

### Tækifæri í ferðaþjónustu

Áhugaverð ummæli komu fram varðandi ferðamenn og ferðaþjónustu í Hafnarfirði. Einn viðmælandi hélt því fram að ferðamönnum finnst Hafnarfjörður vera æðislegur og sagði „...að geta gengið beint inn í hraun finnst þeim ótrúlegt, stutt í Hellisgerði og ýmsar álfabyggðir.

Einnig kom fram að þeir ferðamenn sem heimsækja Hafnarfjörð séu þreyttir á að fara í miðbæ Reykjavíkur og vilji frekar vera í Hafnarfirði og sækja þjónustu eins og Von og Brikki býður upp á. Almenn var talið að það séu tækifæri í ferðaþjónustu í Hafnarfirði en þó vanti hótél í miðbænn. „Tækifærin eru afskaplega mörg sem eru vannýtt í ferðaþjónustu“, sagði einn viðmælandi. Þá var það nefnt að það séu margir ferðamenn sem nota Airbnb í Hafnarfirði og jafnframt að þeir vilji ekki þennan massatúrismi í miðbæ Reykjavíkur.

Það kom einnig fram að það þurfi miklu betri merkingar fyrir ferðamenn en með betri skiltum væri hægt að vísa fólki á gönguleiðir eins og til dæmis álfaleið og margt fleira. Þá þyrfti að gera miklu betri hjólastíga, vanti betri tengingar á hjólastígum og vanti meiri hugsun í það fyrir ferðamenn. Þá var nefnt að mun betri markaðssetningu á Hafnarfirði sem áfangastað vanti og í þessu samhengi var nefnt sem dæmi að vefsvæðið *Visit Hafnarfjörður* sé illa uppfært og ekki með viðveru á samfélagsmiðlum.

Að auki komu fram ýmsar hugmyndir og skoðanir varðandi ferðaþjónustu eins og að skemmtiferðaskipin væru sett á háan stall en aðaltekjurnar væru bara hafnargjöld. Ferðamenn kæmu í land en færu svo bara beint upp í rútu og þeim keyrt út úr bænum án þess að skilja mikið eftir sig í bænum. Það var einnig nefnt að hægt væri að vera með jólaborpið á hafnarbakkanaum fyrir hönnuði. Á veturna sé Hvaleyrarvatn ísilagt og dæmi nefnt um hvað hægt væri að gera miklu meira þar. Hugsanlega væri hægt að skapa einhvers konar jólastemningu þar, jólatré á vatninu og bjóða upp á heitt kakó og að það gæti verið spennandi.

Einnig voru nefnd ýmis dæmi í rýnihópum sem gætu laðað að fólk og fyrirtæki eins og Kvikmyndasafnið sem væri eitthvað sem myndi hugsanlega trekkja að. Þá kom fram að margir væru að sjá tækifæri í að koma með safn og svoleiðis í Hafnarfjörð því að bærinn þætti mjög heillandi. Í þessu samhengi var nefnt að það sæist núna hverju væri hægt að áorka og hvað væri hægt að gera og Bæjarbíó nefnt því til stuðnings. Í því samhengi væri mögulega hægt að koma upp til dæmis tónlistarsafni.

Þá kom fram að það væri líka bara að ganga um bæinn eins og gamla bæinn og Austurgötuna. Eyða síðan kvöldinu á góðum veitingastað og fá sér gott að borða og drekka eftir góða útsýnisgöngu. Eins var minnst á að Hamarinn væri ákveðin táknmynd í Hafnarfirði en það mætti gera mun meira úr honum, þaðan sé flott útsýni og það mætti til dæmis færa vitann þangað og gera meira úr honum. Svipað mætti gera með fleiri staði og merkja með einhvers konar tákni sem er einkennandi

fyrir Hafnarfjörð og gera nokkra myndastaði sem myndi mögulega varða einhvers konar leið um bæinn. Víðistaðatún var einnig nefnd sem skemmtilegur staður sem gera mætti meira úr.

Að mati eins viðmælanda fannst honum skemmtilegt að sjá veitingastaðina uppi á Hrauninu og hvernig þau staðsettu sig þar og það væri tækifæri til að fá snertingu við ferðamenn á leið til og frá Keflavíkurflugvelli til að kynna bæinn betur.

### **Hægt að laða að fleiri fyrirtæki, íbúa og gesti**

Margir töluðu um að tækifæri væru til að laða að fleiri íbúa, fyrirtæki og gesti til að sækja Hafnarfjörð heim. Það var þó mat nokkurra að nauðsynlegt væri að skapa fjölbreyttari atvinnutækifæri og byggja meira á mannauðnum sem byggi í Hafnarfirði og leggja áherslu á að þeir starfi í Hafnarfirði og þurfi ekki að fara þaðan. Leggja ætti mikla áherslu á fjölskylduvænt samfélag í Hafnarfirði og að bærinn ætti að nýta betur þá styrkleika sem hann hafi. Ekki væri hægt að auglýsa bara bæinn sem víkingabæ, heldur að þetta sé fjölbreytt samfélag. Í þessu samhengi var nefnt sem dæmi sjávarútvegurinn sem byggði bæinn og að byggja ætti meira á grunninum.

Það var mat flestra að Bæjarbíó og uppbyggingin þar væri frábært framtak og að fólk væri mjög ánæggt með það sem væri búið að vera að gerast með Bæjarbíó, það væri að skapa góð tækifæri og bærinn og fyrirtækin ættu að nýta sér það.

Einn viðmælandi hélt því fram að mikið af iðnaðarmönnum sem ættu heima Hafnarfirði, iðnaður væri einkennandi fyrir bæinn og við hæfi að hafa Tækniskólann í bænum og það gæti skapað ákveðin tækifæri. Bent var á að Hafnarfjörður væri með frábæra staðsetningu á höfuðborgarsvæðinu og í góðum tengslum við Suðurnesin sem hafi verið að stækka mjög mikið. Borgarlínan myndi ganga í Hafnarfjörð og Vellirnir væru jafnvel allt í einu orðnir miðsvæðis og þess vegna þyrfti ekki alltaf að skoða miðbæ Reykjavíkur. Sem dæmi í tengslum við þetta var nefnt að þegar kynning var á Fimm mínútna hverfinu var það kynnt af arkitektum sem hverfi miðsvæðis á Höfuðborgarsvæðinu.

Það kom fram að atvinnulóðir væru á mjög góðu verði fyrir fyrirtæki og að Hafnarfjörður innheimti lægri fasteignagjöld en aðrir. Hafnarfjörður væri því nokkuð hagkvæmur fyrir íbúa og fyrirtæki, frístundastyrkur fyrir börn og eldri borgara og mikil þjónusta við eldri borgara gæti jafnframt skapað mikil tækifæri til að laða að nýja íbúa.

Einnig kom fram að flugvöllur við Hvassahraun gæti væri mikið tækifæri fyrir atvinnu og fyrirtæki en er auðvitað mjög stórt pólitískt verkefni og kannski erfitt að hafa mikil og sterk áhrif á þess konar ákvarðanatöku.

### **Jákvætt viðhorf aðila utan Hafnarfjarðar**

Flestir töldu að aðilar utan Hafnarfjarðar hefðu jákvætt viðhorf til bæjarins og vinir og kunningjar þeirra hafi til að mynda hugsað sér að flytja til Hafnarfjarðar og í sumum tilfellum jafnvel gert það. Einn sagði jafnframt að einhvern tíma hefði hann sagt að hann myndi aldrei búa uppi á Holti en

fannst það í dag mjög fínt hverfi, og sama með Vellina, eitt best heppnaða hverfið hvað varðar íbúa að hans mati en aðkoman að hverfinu mætti hinsvegar vera betri.

Vandamálið væri hinsvegar, að mati eins þátttakanda í rýnihóp, að það væri ekki verið að kynna neitt í Hafnarfirði, og spurði viðkomandi í framhaldinu af hverju ættir þú að koma hingað og af hverju velur þú Hafnarfjörð?

### Náttúran, hönnun og listir

Einn viðmælandi sagðist hafa tekið ákvörðun um að flytja til Hafnarfjarðar af því að bærinn hafi verið tengdur náttúrunni, minnt sig á sveitina enda umlukinn hrauni og mikilli náttúru. Því var einnig haldið fram af viðmælendum að margir utan af landi flytjist til Hafnarfjarðar út af þessu. Í Hafnarfirði sé fólk með náttúruna á bakvið sig, sjóinn, höfn, læk og útsýni. Hvaleyrarvatnið sé tvímælalaust einn af þessum stöðum í náttúrunni sem dragi fólk að og að þar sé einstaklega þægilegt að vera. *Upplandið í Hafnarfirði er frábært, Hvaleyrarvatnið, hraunið og þar upp eftir er ótrúlegt svæði fyrir krakka* , sagði einn viðmælandi.

Fram kom hjá nokkrum að Hafnarfjörður ætti að vera hönnunarbær, þar sé sóknarfæri. Ekki væri hægt að finna jafnmikla grósku í hönnun á Íslandi eins og í Hafnarfirði og þess vegna ætti þetta að vera hönnunarbær og nefnt í því samhengi til að mynda sú starfsemi sem fram fer í Íshúsinu og byggja ætti enn frekar ofan á það starf.

### Fyrirtæki í miðbænum

Að mati margra viðmælenda var ástæða þess að fólk úr öðrum bæjarfélögum væri að heimsækja Hafnarfjörð, vegna þess hve sérstakur bærinn sé og um margt frábrugðin og öðruvísi en önnur sambærileg nágrennabæjarfélög. Þetta fólk vill ekki fara á Laugavegin eða í miðbæ Reykjavíkur heldur vilji það upplifa eitthvað annað. Það komi á góðviðrisdögum og það séu tækifæri fyrir bæjarfélagið og fyrirtæki í Hafnarfirði að veita þessu fólki þjónustu.

Veitingastaðir og kaffihús í Hafnarfirði séu góð, ekki ennþá orðin mjög þekkt en á góðri leið að mati viðmælenda. Miðbærinn bjóði upp á mörg tækifæri fyrir ýmsan rekstur og það væri áhugavert og gæti verið gaman að fá til dæmis mathöll í bæinn. Einum aðila fannst til að mynda að það ætti að breyta Firðinum í alvöru mathöll og hætta þessum kolaports business eins og hann komst að orði.

Að mati eins viðmælenda var lykilatriði að geta boðið upp á gott aðgengi og bílastæði ef verslun ætti að blómstra og þrífast í miðbænum. Það væri samt alveg ágætt að búa til göngustíga og slíkt til að geta komist um bæinn. Viðmælendur vildu almennt sjá bæinn stækka og blómstra en mikilvægt væri að huga að á gatnakerfinu og skipulagsmálum. Þá verði að athuga vel og hlúa að einkennum bæjarins og dæmi um það væru gömlu húsin í miðbænum og þar í kring.

### Góð fyrirtæki skapa tækifæri

Fram kom í máli viðmælenda að það væri ekki þannig að allir Hafnfirðingar flykkust endilega í hafnfirsk fyrirtæki eða að það væri hægt að taka því sem sjálfsögðum hlut að versla í heimabyggð.

Fyrirtækin verði að hafa eitthvað upp á að bjóða, eitthvað virði. Sem dæmi var bent á bakaríð og kaffihúsið Brikk. Þar sé mikið að gera af því að þeir hafi upp á eitthvað að bjóða, séu að uppfylla þörf og eftirspurn.

Þá var fullyrt að margir séu að koma á kaffihús eins og Pallett og borða á veitingastöðum í hádeginu um helgar og það sé orðið nokkurs konar „trend“. Þá sagði einn viðmælandi jafnframt: „Verslun dregur að aðra verslun, það er ekki nóg að vera bara með kaffihús heldur verður að bjóða upp á góða verslun“.

Fram kom að það sé lykilatriði fyrir fyrirtæki að hafa eitthvað upp á að bjóða, „...ef þú hefur eitthvað upp á bjóða þá kemur fólk““. Eins kom fram að mati flestra að það þykir mikilvægt að hafa fjölbreytta verslun í miðbænum og bent var á að það vanti til dæmis góða matvöruverslun.

Að mati flestra þátttakenda í rýnihópum er gott og fjölbreytt þjónustuframboð í Hafnarfirði og fátt sem þarf að sækja utan bæjarfélagsins. Í bænum sé til dæmis hægt að fá ýmsa sérvöru í Fjarðarkaup en vantar kannski helst verslun með barnaföt og raftæki. Flestir voru sammála en bentu á að Hafnfirðingar þyrftu stundum að versla raftæki og húsgögn utan Hafnarfjarðar. Nálægðin við Reykjavík var að mati flestra kostur, þangað sé stutt að fara ef eitthvað vanti en þátttakendur voru einnig sammála um að það var tilfinningin að Reykvíkungum finnst hins vegar langt að keyra til Hafnarfjarðar.

### **Efling Strandgötunnar sem verslunargötu**

Allir voru á því að samkeppnin væri af hinu góða, hún eflir þjónustu og dragi meira að, bæði fólk og fyrirtæki. Mikið væri þó af kosningaskrifstofum á Strandgötunni og að aðeins vanti upp á til að hafa þetta betra og að það þyrfti og mætti draga fleiri fyrirtæki að. Þá var nefnt að mögulega mætti þetta þjónustuna í miðbænum, langt sé að fara á Reykjavíkurveg eins og í Vínbúðina sem dæmi. Þá voru einhverjir á því að Hafnarfjörð vantaði fleiri vinnustaði og mætti leggja áherslu á meiri breidd fyrirtækja.

### **Tækifæri í nýsköpun**

Allir vildu sjá Hafnarfjörð leggja höfuðáherslu á að skapa umhverfi fyrir nýsköpun og ýta undir stofnun lítilla fyrirtækja til að auka fjölbreytni og stuðla að því að íbúar versli í heimabyggð. En þá skipti máli hvert og hvernig deiliskipulagið væri og að ekki ætti að einblína á aðeins íbúðarhúsnæði og í því sambandi bent á að höfnin þyrfti að innihalda pláss fyrir fyrirtæki ekki bara íbúðarhúsnæði.

### **Fimm mínútna hverfið**

Viðmælendur voru margir frekar spenntir fyrir nýju deiliskipulagi á Hraunum og að það myndi geta skapa tækifæri fyrir fyrirtæki. Þá væru tækifæri fólgin í nýju hverfi í Skarðshlíð að mati sérfræðings sem rætt var við og að það væri jafnframt dæmi um mikilvægi þess að hafa framtíðarsýn með hverfi.

Þá sé hið nýja Fimm mínútna hverfi í ferli og verið sé að skoða hvað kosti að breyta þessu svæði sem um ræðir í íbúabyggð sem myndi skapa mörg tækifæri fyrir Hafnarfjörð. Málið varðandi skipulagsmál í því hverfi væri að ef kjarninn sem er inni í þessu svæði yrði tekinn og hringurinn skilinn eftir þá væri breytingin aðeins inn á við og það væru ekki svo stór fyrirtæki sem þyrftu að fara og að jafnframt myndu verða atvinnufyrirtæki eftir. Viðmælendur sáu tækifærin í Fimm mínútna hverfinu og leist einum svo vel á hverfið að viðkomandi talaði um að hann gæti alveg hugsað sér að búa þar þegar hverfið er komið eftir einhver ár. Það væri hins vegar mjög mikilvægt að hlúa vel að skipulagsmálum og ekki jákvætt ef að fyrirtæki þurfa að flytja og hrökklast í burtu vegna skipulagsmála.

### **Fjöldi iðnaðarlóða í Helluhverfi**

Sérfræðingar sem rætt var við voru sammála um að Hafnarfjörður ætti þó nokkuð mikið af atvinnusvæðum til að bjóða og það ættu ekki að vera vandræði með að deila þeim út. Fram kom einnig hjá viðmælendum að bæjarfélagið þyrfti að skapa aðstöðuna en ætti alls ekki að byggja hana upp og reka hana.

### **Skapa þarf styrkari grunn fyrir lista- og menningalíf**

Fram kom hjá einum viðmælenda að ef Hafnarfjörður gæti fengið listaskóla í bæinn myndi það lyfta bæjarfélaginu upp. Einnig ef bærinn gæti fengið ungt listafólk til að gera eitthvað og búið til grunn fyrir það, þá væri það frábært og væri Íshúsið skemmtilegt dæmi sem hægt væri að líta til í því sambandi.

Bærinn hefði á sínum tíma sett fjármagn í þetta en svo komu einhverjir erfiðleikar upp í samstarfinu. Samstarfið á sínum tíma hafi verið mjög gjöfult og að mikið hefði komið út úr því. Núna sé þetta þannig að það séu bæði áhugamannaleikhús og atvinnumannaleikhús saman sem gangi ekki og mun það líklega valda því að bæði munu leggja upp laupana og lognast út af.

### **Náttúran er aðdráttarafi**

Flestir voru á því að náttúran væri aðdráttarafi í Hafnarfirði og töldu upp sem dæmi Krýsuvíkina, hún væri dæmi um vannýtt tækifæri og það væri í raun bara ákvörðun að nýta hana. Hafnarfjörður hefði upp á einstaka náttúru að bjóða að mati viðmælenda og staðir eins og Kaldárbotnar, Helgafell og Hvaleyrarvatnið væru einnig vannýttir. Þá væru sjórinn og höfnin oft aðdráttarafið og að margir væru að leita að einhverju slíku, sérstaklega þeir sem koma utan af landi. Það væri staðreynd að mjög stutt væri í margar perlur en stundum viti fólk sem heimsækir bæinn ekki af þeim og að sumir íbúar viti ekki heldur af þeim og það þyrfti að gera betur til að kynna þessa staði fyrir öllum.

### **Gamla sundhöllin og vellíðan**

Þá kom fram að Gamla sundhöllin væri algjör perla. Hún væri falleg bygging og að hægt væri að tengja hana betur við sjóinn og búa hugsanlega til alþjóðlegt spa þar sem hægt væri að fara í sjósund og svo í pottinn á eftir. Með því væri hægt að skapa mjög aðgengilegan baðstað í Hafnarfirði. Viðmælandi taldi að bærinn þyrfti að reka þetta þar sem það mætti ekki kosta mikið inn en að hans mati yrði þetta mjög vinsælt.

## Sögubærinn

Fram kom að hægt væri að merkja bæinn miklu meira og gera meira út á sögu hans því Hafnarfjörður væri mikill sögubær og það gæti aukið ánægju og laðað að sér aukinn fjölda erlendra gesta.

## Forysta í umhverfismálum

Það eru mikil tækifæri fólgin í því ef að Hafnarfjörður markar sér sérstöðu með umhverfisvænni stefnu eins og þættir sem tilteknir voru sem veikleikar í þessum málum bera vott um. Vissulega er margt gott í gangi og allt á réttri leið. Samfélagsleg vitund og áhugi á umhverfismálum stöðugt að aukast og ef Hafnarfjörður tekur frumkvæði, forystu og verður leiðandi í þessum málum myndi það styrkja og efla ímynd bæjarins.

Að lokum voru þátttakendur beðnir um að koma á framfæri einhverju sem ekki hafði verið rætt eða spurt um. Helstu þættir sem að þátttakendur minntust á voru:

- Það eru tvö bæjarblöð í Hafnarfirði og mér finnst að bærinn ætti að standa betur að þeim, fá fólk til að auglýsa. Lestur bæjarblaða hefur ekki dregist saman, við erum að nútímavæða meira blöðin.
- Við eigum meiri tækifæri í þessum bæ en við erum að nýta, eigum fullt af hlutum sem við ættum að leggja áherslu á. Við þurfum ekki að finna upp nýja hluti, eigum að standa fyrir eitthvað sem er hérna, ekki valda vonbrigðum þegar fólk kemur hingað.
- Er eitthvað verið að gera í að fara á ráðstefnur eða tala við Íslandsstofu. Við eigum að standa fyrir það sem við höfum en ferðamenn vita ekki hvað þeir eiga að gera. Kortin sem eru hérna í bænum þurfa að tala saman. Það vantar merkingar og skilti og annað sem er bara einfalt að leysa. Af hverju er ekki Sædýrasafn hérna? Hvað með fiskmarkað eða eitthvað, túristar eru mjög áhugasamir að sjá verkun og annað.



## 11.SPURNINGARAMMAR

Þeir hagsmunaaðilar sem hafa ber í huga og koma fram í verkefnalýsingu eru:

- **Íbúar** - Þeir sem búa í Hafnarfirði
- **Starfsfólk** - Þeir sem starfa í Hafnarfirði
- **Fyrirtæki** - Þeir sem reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- **Gestir og ferðamenn** - Þeir sem heimsækja Hafnarfjörð (ferðamenn og Íslendingar)

### 11.1.1 Íbúar

- Hvernig er að búa í Hafnarfirði
- Af hverju ákvaðstu að búa í Hafnarfirði
- Fyrir hvað stendur Hafnarfjörður og aðgreinir hann frá öðrum sveitafélögum
- Hverjir eru helstu kostir þess að búa í Hafnarfirði
- Hvað er það sem betur má fara/líkar þér ekki við
- Hvað er sérstakt og einstakt við Hafnarfjörð
- Hvernig samfélagsgerðin
- Hvað finnst þér um íbúa/fólkið í Hafnarfirði, er það vinalegt, er því umhugað um náungann, skapandi, afslappað o.s.frv.
- Er þetta fjölskylduvænt samfélag
- Hvaða gildi tengjast fjölskyldunni, fólkinu og samfélaginu
- Hver er upplifun þín af bænum varðandi þjónustu og framboð (skala)
- Sækir þú alla þjónustu í heimabæ, ef ekki hvert ferð þú þá? Hvað vantar, hvað er gott
- Nálægð við Reykjavík, er það kostur eða galli?
- Hvernig finnst þér viðmót bæjarbúa, eru þeir vinalegir (skala)
- Hver er ímynd þín af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd telur þú að aðrir (utan Hfj) hafi af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd af Hafnarfirði myndir þú vilja hafa
- Hvaða ímynd myndir þú vilja að aðrir hafi af Hafnarfirði
- Hvaða þættir eru það í náttúrunni (hraunið, landslagið, veður, sjórinn o.s.frv.) sem einkenna Hafnarfjörð, hvers vegna, Hvaða þáttur er mikilvægastur
- Hverjir eru uppáhalds staðirnir þínir (3) í Hafnarfirði, hvað gerir þá sérstaka/Af hverju
- Hvað er öðruvísi eða sérstakt í umhverfinu
- Hvað finnst þér um samband/samspil manna og náttúru í Hafnarfirði
- Hvaða þættir/náttúrufyrirbæri einkenna Hafnarfjörð
- Hversu líklegt er að þú myndir mæla með heimsókn til Hafnarfjarðar við vini (NPS)
- Ef þú ættir að velja lit fyrir Hafnarfjörð, hvaða litur væri það, af hverju?
- Eitthvað annað sem að þú vilt koma á framfæri

### 11.1.2 Starfsfólk

- Hvernig er að starfa í Hafnarfirði
- Af hverju ákvaðstu að starfa í Hafnarfirði
- Hverjir eru helstu kostir þess að starfa í Hafnarfirði
- Hvers vegna finnst þér gott að starfa í Hafnarfirði
- Hvað er það sem betur má fara/líkar þér ekki við
- Hvað er sérstakt og einstakt við Hafnarfjörð
- Hvernig samfélagsgerðin

- Hver er upplifun þín af bænum varðandi þjónustu og framboð (skala)
- Nálægð við Reykjavík, er það kostur eða galli?
- Hvernig finnst þér viðmót bæjarbúa, eru þeir vinalegir (skala)
- Hver er ímynd þín af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd telur þú að aðrir (utan Hfj.) hafi af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd af Hafnarfirði myndir þú vilja hafa
- Hvaða ímynd myndir þú vilja að aðrir hafi af Hafnarfirði
- Hvaða þættir/náttúruþyrirbæri einkenna Hafnarfjörð
- Hversu líklegt er að þú myndir mæla með heimsókn til Hafnarfjarðar við vini (NPS)
- Ef þú ættir að velja lit fyrir Hafnarfjörð, hvaða litur væri það, af hverju?
- Eitthvað annað sem að þú vilt koma á framfæri

### 11.1.3 Forráðamenn fyrirtækja

- Hvernig er að reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- Af hverju ákvaðstu að reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- Hverjir eru helstu kostir þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- Hvaða áskoranir eru varðandi fyrirtækjarekstur í Hafnarfirði
- Hvað er það sem betur má fara/líkar þér ekki við
- Hvað er sérstakt og einstakt við Hafnarfjörð
- Hvernig samfélagsgerðin
- Hver er upplifun þín af bænum varðandi þjónustu og framboð (skala)
- Nálægð við Reykjavík, er það kostur eða galli?
- Hvernig finnst þér viðmót bæjarbúa, eru þeir vinalegir (skala)
- Hver er ímynd þín af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd telur þú að aðrir (utan Hfj) hafi af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd af Hafnarfirði myndir þú vilja hafa
- Hvaða ímynd myndir þú vilja að aðrir hafi af Hafnarfirði
- Hvaða þættir/náttúruþyrirbæri einkenna Hafnarfjörð
- Hversu líklegt er að þú myndir mæla með því að reka fyrirtæki í Hafnarfirði við vini eða samstarfsmann
- Eitthvað annað sem að þú vilt koma á framfæri

### 11.1.4 Gestir og ferðamenn

- Af hverju komstu til Hafnarfjarðar, ástæða, erindi og hversu lengi
- Hvernig komstu hingað og var það auðvelt eða erfitt (skala)
- Hvað ertu búin/n að skoða og/eða upplifa
- Hvernig finnst þér Hafnarfjörður (skala)
- Hver er upplifun þín af bænum varðandi þjónustu og framboð (skala)
- Er eitthvað sem þér finnst einkenna Hafnarfjörð
- Hvernig finnst þér viðmót bæjarbúa, eru þeir vinalegir (skala)
- Hversu líklegt er að þú myndir mæla með heimsókn til Hafnarfjarðar við vini (NPS)
- Hvaða er jákvætt og hvað neikvætt við Hafnarfjörð að þínu mati
- Eitthvað annað sem að þú vilt koma á framfæri

Spurningum skipt upp í eftirfarandi flokka:

1. Almennar spurningar um Hafnarfjörð
2. Náttúran og umhverfið
3. Menningin
4. Samfélagið og íbúar
5. Efnahagur
6. Ímynd
7. Gestir og ferðamenn

## 11.2 Almennar spurningar

- Segðu mér/okkur frá Hafnarfirði
- Hvernig er að búa/starfa/reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- Hvernig samfélagsgerðin
- Hverjir eru helstu kostir þess að búa/starfa/reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- Hvers vegna finnst þér gott að búa/starfa/reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- Hvað er það sem betur má fara/líkar þér ekki við
- Af hverju ákvaðstu að búa/starfa/reka fyrirtæki í Hafnarfirði
- Hvað er sérstakt og einstakt við Hafnarfjörð

### 11.2.1 Náttúran/Umhverfið

- Hverjir eru 3 uppáhalds staðirnir þínir í Hafnarfirði, hvað gerir þá sérstaka/Af hverju
- Hvað er sérstakt/sérkenni í umhverfinu
- Hvað er öðruvísi eða sérstakt í umhverfinu
- Hvað finnst þér um samband/samspil manna og náttúru í Hafnarfirði
- Hvaða þættir/náttúruþættir einkenna Hafnarfjörð

### 11.2.2 Menning

- Getur þú sagt mér sögu sem tengist menningu Hafnarfjarðar
- Hvað finnst þér sérstakt við arfleið Hafnarfjarðar
- Þekkir þú einhverjar mýtur eða sögusagnir sem tengjast Hafnarfirði
- Hvað getur þú sagt mér um arfleiðina og sögu Hafnarfjarðar

### 11.2.3 Samfélagið/Íbúar

- Hvað finnst þér um íbúa/fólkið í Hafnarfirði, er það vinalegt, er því umhugað um náungann, skapandi, afslappað o.s.frv.
- Er þetta fjölskylduvænt samfélag
- Hvaða gildi tengjast fjölskyldunni, fólkinu og samfélaginu

### 11.2.4 Efnahagur

- Hvaða áskoranir eru varðandi fyrirtækjarekstur í Hafnarfirði
- Hverja telur þú ímynd fyrirtækja af rekstri í Hafnarfirði
- Hvaða ímynd myndir þú vilja hafa
- Hvað vantar í ímyndina sem þú myndir vilja hafa

### 11.2.5 Ímynd

- Hver er ímynd þín af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd telur þú að aðrir (utan Hfj.) hafi af Hafnarfirði og Hafnfirðingum
- Hvaða ímynd af Hafnarfirði myndir þú vilja hafa
- Hvaða ímynd myndir vilja að aðrir hafi af Hafnarfirði
- Hvaða þættir eru það í náttúrunni (hraunið, landslagið, veður, sjórinn o.s.frv.) sem einkenna Hafnarfjörð, hvers vegna, Hvaða þáttur er mikilvægastur
- Ef þú ættir að velja lit fyrir Hafnarfjörð, hvaða litur væri það, af hverju?

### 11.2.6 Gestir og ferðamenn

- Af hverju komstu til Hafnarfjarðar, ástæða, erindi og hversu lengi
- Hvernig komstu hingað og var það auðvelt eða erfitt (skala)
- Hvað ertu búin/n að skoða og/eða upplifa
- Hvernig finnst þér Hafnarfjörður (skala)
- Hver er upplifun þín af bænum varðandi þjónustu og framboð (skala)
- Er eitthvað sem þér finnst einkenna Hafnarfjörð
- Hvernig finnst þér viðmót bæjarbúa, eru þeir vinalegir (skala)
- Hversu líklegt er að þú myndir mæla með heimsókn til Hafnarfjarðar við vini (NPS)
- Hvaða er jákvætt og hvað neikvætt við Hafnarfjörð að þínu mati
- Eitthvað annað sem að þú vilt koma á framfæri

## 11.3 Rýnihópar:

### Opnar spurningar (til að koma fólki af stað og hugsa um Hafnarfjörð):

„Hvað stendur Hafnarfjörður fyrir?“ Eftirfarandi var nefnt:

- Auðvelt að komast inn í samfélagið, fjölskylduvænn bær.
- Bær sem hefur sál.
- Gerir mann stoltan.
- Bær með gamla sál en er í nútímanum og er að eflast í listum og menningu og allir vilja flytja hingað núna.
- Hafnarfjörður er mikið meira en bara..... margir utan af landi vilja koma til Hafnarfjarðar, bær í borginni. Þorp í stórborg.
- Mjög mikil og löng saga sem er í Hafnarfirði.

Þá var spurt: *Hvað er það fyrsta sem kemur í hugann þegar þið hugsið um Hafnarfjörð?*

Eftirfarandi svör stóðu upp úr:

- Höfnin og sjórinn, bær, hraun, bárujárnshúsin, nánd, menning.

Því næst var spurt: *Hvað einkennir Hafnarfjörð? Ýmsir þættir voru nefndir og þeir helstu voru:*

- Bárujárnshúsið, höfnin og hraunið.
- Ótrúleg flóra af íþróttalífi, gengur vel í því sem við erum að gera og það gerir þetta af íþróttabæ. Mjög fjölbreytt íþróttalíf.
- Ekki gleyma atvinnulífinu, hérna var stofnaður iðnskóli, vélamenn.

- Líka menningin, fjöldi kóra, leikfélaga.
- Hæst hlutfall af þeim sem búa og vinna í Hafnarfirði á Höfuðborgarsvæðinu.
- Hraunið verndar frá borginni.
- Sterkar rætur, allir tilbúnar að hjálpa og veita upplýsingar, ekki mikið af kjaftasögum, jákvætt og uppbyggilegt.
- Bara þessi þorpsbragur, ert að koma heim í þitt lið einhvern veginn.
- Þétt samfélag sem hefur þróast saman. Fólk segir bara opinskátt það sem það finnst, þarf ekki að fara í felur með skoðanir.

Þá var spurt: *Ef þú ættir að sýna mynd af Hafnarfirði, hvernig væri sú mynd?*

- Eftir Austurgötunni, af Höfninni, frá Setbergi og suður, af sjó er bærinn fallegastur.
- Sennilega af Norðurbakkanum með sjóinn í forgrunni.
- Sjórinn hefur alltaf verið flottastur að mati gesta og höfnin.
- Fríkirkjan myndi ég segja.
- Hamarinn er alltaf svolítið svona einkenni Hafnarfjarðar, falinn en við vitum af honum.
- Bæta hátíðinni við á Austurgötunni á 17.júní.
- Fjöldi kirkja.

Ræðið eftirfarandi fullyrðingar – Sammála eða ósammála – Færið rök og takið dæmi:

#### 11.3.1 Fyriræki:

1. Hafnarfjörður er með allt til alls. Öll þjónusta og framboð á vöru er til staðar og fátt sem þarf að sækja utan Hafnarfjarðar. ***(Hafnarfjörður er með gott og breitt þjónustuframboð sem samanstandur af margskonar og fjölbreyttum fyrirtækjum, litlum og stórum).***
2. Hafnarfjörður ætti að leggja höfuðáherslu á að skapa umhverfi fyrir nýsköpun og ýta undir stofnun lítilla fyrirtækja til að auka fjölbreytni og stuðla að því að íbúar versli enn meira í heimabyggð.
3. Hafnarfjörður stendur best að vígi á Höfuðborgarsvæðinu þegar kemur að framboði af atvinnulóðum og aðstöðu fyrir fyrirtæki.
4. Hafnarfjörður er með skýra framtíðarsýn um uppbyggingu í bænum, hugsar vel um hag fyrirtækja og samráð við íbúa og fyrirtæki er gott er kemur að framtíðaruppbyggingu.
5. Pólitíkin í Hafnarfirði hefur mjög neikvæða ímynd á sér og getur fælt frá íbúa og fyrirtæki.

#### 11.3.2 Íbúar:

1. Það er hvergi betra að vera en í Hafnarfirði og ég myndi ekki vilja búa, starfa eða reka fyrirtæki á neinum öðrum stað.

2. Hafnarfjörður er fjölskylduvænn og vinalegur bær þar sem allir geta notið sín.
3. Hafnarfjörður er orðinn þekktur fyrir fjölbreytt menningastarf, góða veitingastaði, **Bæjarbíó**, hönnun og list.
4. Hafnarfjörður ætti að stefna að enn frekari uppbyggingu á þessu sviði til að skilja eftir og skapa jákvæðar minningar og skemmtilega upplifun þegar fólk heimsækir, býr eða starfar í Hafnarfirði.
5. Hafnarfjarðarbær ætti að vera leiðandi í flokkun og umhverfisvernd.
6. Þjónusta og viðhald í umhverfinu hefur farið niður á við í bænum. **T.d. eins og í þrifum, viðhaldi, lýsingu á götum og stígum, það vantar fleiri ruslafötur og tæmingu á þeim. Veggjakrot er áberandi og snjómokstri er ábótavant svo fátt eitt sé nefnt.** Bærinn þarf að gera gangskör í þessum málum.
7. Náttúran er órjúfanlegur þáttur í umhverfi og landslagi Hafnarfjarðar með hraunið og sjóinn sem helstu kennileiti.
8. Samspil íbúa og náttúru er mikilvægur hluti, hvort sem er í menningu og sögu eða iðkun líkamsræktar og/eða tómsunda.
9. Hafnarfjörður er bæði álfabær og víkingabær og ætti að leggja höfuðáherslu á þetta tvennt þegar kynna á bæinn til búsetu og/eða til að laða að erlenda ferðamenn.
10. Hafnarfjörður ætti að leggja áherslu á framtíðaruppbyggingu á sviði heilbrigðra lífshátta íbúa og stuðla að umhverfisvænum samgöngum. **Sem dæmi að leggjast gerð betri og fleiri hjólræðastíga og fjölgja hleðslustöðvum fyrir rafmagnsbíla.**
11. Gestir og íbúar í öðrum bæjarfélögum sjá Hafnarfjörð sem bæ sem er alltof langt í burtu, hafa lítið þangað að sækja og Hafnfirðinga sem frekar kynlega kvisti.
12. Það sem Hafnarfjörður stendur fyrir og aðgreinir frá öðrum bæjarfélögum er bæjarbragur, höfnin, miðbærinn, gömlu húsin, ásamt menningunni og samfélagsgerð íbúa.
13. Er eitthvað sem þið viljið koma á framfæri sem ekki hefur komið fram eða verið rætt hér í kvöld?

#### 11.4 Umræðuefni á opnum fundi:

1. **Hvað stendur Hafnarfjörður fyrir og hvað kemur fyrst upp í hugann þegar þú heyrir nafnið Hafnarfjörður?** Hér er bæði verið að leita eftir því sem kemur í top of mind og eins fyrir hvað Hafnarfjörður stendur, það getur verið heil setning o.s.frv. *Skrifið niður þau atriði*

*sem þér finnst eiga við. Í fyrstu umferð er bara rætt það sem er efst á blaði og síðan fleiri atriði í seinni umferð.*

**Hvað finnst þér einkenna Hafnarfjörð?** Hér má nefna bæði þætti í náttúrunni og mannanna verk? Hér erum við að leitast eftir því að sjá hvort við fáum staðfestingu á því sem fram hefur komið m.a. í viðtölum og rýnihópum. Sjórinn, Hraunið, Höfnin, miðbærinn, gömlu húsin o.s.frv. *Skrifið niður þau atriði sem þér finnst eiga við. Í fyrstu umferð er bara rætt það sem er efst á blaði og síðan fleiri atriði í seinni umferð.*

2. **Hvað finnst þér einkenna samfélagið í Hafnarfirði?** Hér erum við að leitast eftir því að fá fram hvað það er sem að fólki finnst einkenna samfélagsgerðina. Allt frá samheldni, uppbygging, grunnþjónusta, íþróttir o.s.frv. Hér mætti líka biðja fólk um að nefna ástæður þess að fólk ætti að búa/flytja í Hafnarfjörð. *Skrifið niður þau atriði sem þér finnst eiga við. Í fyrstu umferð er bara rætt það sem er efst á blaði og síðan fleiri atriði í seinni umferð.*
3. **Finnst þér vanta eitthvað í miðbæ Hafnarfjarðar eða myndir þú vilja breyta einhverju?** Hér er byrjað á því sem sem að þátttakendum finnst vanta og síðan því sem að þeir vilja breyta. *Skrifið niður þau atriði sem þér finnst eiga við. Í fyrstu umferð er bara rætt það sem er efst á blaði og síðan fleiri atriði í seinni umferð.*
4. **Finnst þér fjölbreytileiki og framboð fyrirtækja í Hafnarfirði, sem bjóða vöru og/eða þjónustu vera nægt?** Ef svo er, hvað er það sem er gott. Ef ekki, hvað og hvernig fyrirtæki vantar að mati þátttakenda? Ef það eru aðilar sem eru að reka fyrirtæki á staðnum að taka þátt, spyrja hvernig sé að reka fyrirtæki í Hafnarfirði, nefna kosti og galla. *Skrifið niður þau atriði sem þér finnst eiga við. Í fyrstu umferð er bara rætt það sem er efst á blaði og síðan fleiri atriði í seinni umferð.*
5. **Hvernig finnst þér þjónusta bæjarins vera?** Fyrst skulum við ræða það sem vel er gert og síðan það sem betur má fara. Hér viljum við þætti á borð við samskipti, grunnþjónustu, félagsþjónustu, viðhald, hreinsun o.s.frv. *Skrifið niður þau atriði sem þér finnst eiga við. Í fyrstu umferð er bara rætt það sem er efst á blaði og síðan fleiri atriði í seinni umferð.*
6. **Á Hafnarfjörður að leggja áherslu á að laða til sín fleiri ferðamenn?** Ef já hvernig og með hvaða hætti? Ef nei, af hverju ekki? *Skrifið niður þau atriði sem þér finnst eiga við. Í fyrstu umferð er bara rætt það sem er efst á blaði og síðan fleiri atriði í seinni umferð.*

Af hverju ætti fólk og fyrirtæki að búa eða reka fyrirtæki í Hafnarfirði? Skrifðu á miða og hengdu á veginn.

## 11.5 Íbúakönnun:

Fyrir hvað stendur Hafnarfjörður?

Markaðsstofa Hafnarfjarðar, fyrir hönd Hafnarfjarðarbæjar, vinnur að gerð markaðsstefnumótunar fyrir Hafnarfjörð í samstarfi við markaðsstofuna Manhattan.

Verkefnið felst í að búa til heildstæða markaðsstefnumótun og aðgerðaráætlun fyrir Hafnarfjörð sem spennandi stað til að búa á, starfa, reka fyrirtæki og heimsækja.

Lögð er áhersla á samtal við bæjarbúa, fyrirtækin í bænum og hagsmunaaðila og er þessi könnun liður í því. Svör eru ekki rekjanleg og þeim verður ekki deilt með þriðja aðila.

Okkur þætti vænt um ef þú gæfir þér tíma til að svara eftirfarandi spurningum.

1. Hvað er það fyrsta sem þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð?
2. Hverjir eru helstu kostir þess að búa í Hafnarfirði?
3. Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum:
  - a. Hafnarfjörður er fjölskylduvænn bær
  - b. Hafnarfjörður er vinalegur bær
  - c. Hafnarfjörður er íþróttabær
  - d. Hafnarfjörður er sögubær
  - e. Hafnarfjörður er brandarabær
  - f. Hafnarfjörður er víkingabær
  - g. Hafnarfjörður er álfabær
  - h. Hafnarfjörður er framsækinn bær
4. Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi um Hafnfirðinga
  - a. Vinalegir
  - b. Stoltir
  - c. Skrýtnir
  - d. Samheldnir
  - e. Auðvelt að kynnast
5. Hafnarfjörður er með fjölbreytt menningarlíf
6. Í Hafnarfirði er blómlegt hönnunar- og listalíf
7. Framboð af vöru og þjónustu hjá fyrirtækjum í Hafnarfirði er til fyrirmyndar



8. Ég sæki litla sem enga þjónustu hjá fyrirtækjum utan Hafnarfjarðar
9. Undanfarin 3 ár hefur verið jákvæð þróun í miðbæ Hafnarfjarðar hvað varðar t.d. afþreyingu, verslun, kaffihús og veitingastaði
10. Hafnarfjörð vantar fleiri valmöguleika í mat og drykk
11. Hafnarfjörð vantar fjölbreyttari afþreyingu
12. Hafnarfjörð vantar fjölbreyttari verslun og þjónustu
13. Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á litlum og meðalstórum fyrirtækjum
14. Hafnarfjörður ætti að höfða meira til erlendra ferðamanna með fleiri valmöguleikum, t.d. í afþreyingu og gistingu
15. Almennri hreinsun og viðhaldi í Hafnarfirði er ábótavant
16. Náttúran er órjúfanlegur þáttur í umhverfi og landslagi Hafnarfjarðar
17. Samspil íbúa og náttúru er mikilvægur þáttur í lífi Hafnfirðinga
18. Hvert er helsta kennileitið í náttúru Hafnarfjarðar?
  - a. Hraunið
  - b. Sjórin
  - c. Mosinn
  - d. Klettur
  - e. Fjarðarmynnið
  - f. Annað
19. Hver er uppáhalds staðurinn þinn í náttúru Hafnarfjarðar?
  - a. Hvaleyrarvatn
  - b. Hellisgerði
  - c. Helgafell
  - d. Krýsuvík
  - e. Kaldársel
  - f. Ástjörn
  - g. Hamarinn
  - h. Annað

20. Hvað finnst þér öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð? Veljið að hámarki þrjá valmöguleika.
- Miðbærinn
  - Samfélagsgerðin
  - Vitinn
  - Höfnin
  - Sagan
  - Samheldni bæjarbúa
  - Gömlu húsin
  - Menningin
  - Íþróttir
  - Álfar
  - Víkingar
  - Stolt
  - Brandarar
  - Annað
21. Hversu líklegt er að þú myndir mæla með búsetu í Hafnarfirði fyrir vin eða samstarfsmann?
22. Hversu líklegt er að þú myndir mæla með því að starfa í Hafnarfirði fyrirvin eða samstarfsmann?
23. Er eitthvað sem þú vilt koma á framfæri sem ekki hefur komið fram eða verið spurt um?
24. Aldur
25. Kyn
26. Búseta/Hverfi
27. Fjöldi á heimili

## 11.6 Fyrirtækjakönnun:

Hvernig er að reka fyrirtæki í Hafnarfirði?

Markaðsstofa Hafnarfjarðar, fyrir hönd Hafnarfjarðarbæjar, vinnur að gerð markaðsstefnumótunar fyrir Hafnarfjörð í samstarfi við markaðsstofuna Manhattan.

Verkefnið felst í að búa til heildstæða markaðsstefnumótun og aðgerðaráætlun fyrir Hafnarfjörð sem spennandi stað til að búa á, starfa, reka fyrirtæki og heimsækja. Þessi könnun er sérstaklega fyrir þá aðila sem að reka fyrirtæki í Hafnarfirði.

Lögð er áhersla á samtal við bæjarbúa, fyrirtækin í bænum og hagsmunaaðila og er þessi könnun liður í því. Svör eru ekki rekjanleg og þeim verður ekki deilt með þriðja aðila.

Okkur þætti vænt um ef þú gæfir þér tíma til að svara eftirfarandi spurningum.

1. Hvað er það fyrsta sem þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð?
2. Af hverju tókstu ákvörðun um að reka fyrirtæki í Hafnarfirði?
3. Hvernig er að reka fyrirtæki í Hafnarfirði?
4. Hverjir eru helstu kostir þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði?
5. Hverjir eru helstu gallar þess að reka fyrirtæki í Hafnarfirði?
6. Hvaða áskoranir eru til staðar varðandi fyrirtækjarekstur í Hafnarfirði?
7. Hafnfirðingar eru duglegir að versla í heimabyggð
8. Nálægðin við reykjavík er kostur
9. Undanfarin 3 ár hefur verið jákvæð þróun í Hafnarfirði hvað varðar t.d. afþreyingu, verslun, kaffihús og veitingastaði
10. Hafnarfjörður hugsar vel um hag fyrirtækja
11. Hafnarfjörður er með skýra framtíðarsýn um uppbyggingu í bænum
12. Samráð Hafnarfjarðarbæjar við fyrirtæki er gott er kemur að framtíðaruppbyggingu
13. Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á litlum fyrirtækjum

14. Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á meðalstórum fyrirtækjum
15. Hafnarfjörður ætti að byggjast upp á stórum fyrirtækjum
16. Hafnarfjörður er með meira framboð af atvinnuhúsnæði en nágrannasveitarfélög
17. Hafnarfjörður er með meira lóðaframboð en nágrannasveitarfélög
18. Samskipti við stjórnslu Hafnarfjarðar eru góð
19. Hafnarfjörður ætti að höfða meira til erlendra ferðamanna til þess að þeir staldri lengur við í bænum, versli meira og skilji meira eftir sig í Hafnarfirði
20. Almennri hreinsun og viðhaldi í Hafnarfirði er ábótavant
21. Hvað finnst þér öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð? Veljið að hámarki þrjá valmöguleika.
  - a. Miðbærinn
  - b. Samfélagsgerðin
  - c. Vitinn
  - d. Höfnin
  - e. Sagan
  - f. Samheldni bæjarbúa
  - g. Gömlu húsin
  - h. Menningin
  - i. Íþróttir
  - j. Álfar
  - k. Víkingar
  - l. Stolt
  - m. Brandarar
  - n. Annað
22. Hversu líklegt er að þú myndir mæla með því að reka fyrirtæki í Hafnarfirði fyrir vin eða samstarfsmann?
23. Er eitthvað sem þú vilt koma á framfæri sem ekki hefur komið fram eða verið spurt um?
24. Aldur
25. Kyn
26. Staðsetning/Hverfi fyrirtækis
27. Fjöldi starfsfólks í fyrirtæki

28. Í hvaða geira starfar fyrirtækið?

- a. Verslun
- b. Þjónustu
- c. Afþreyingu
- d. Hótel eða gististaður
- e. Iðnaður
- f. List og hönnun
- g. Veitingaþjónustu
- h. Framleiðslu
- i. Annað

## 11.7 Ytri viðhorfskönnun

Hvað finnst þér um Hafnarfjörð?

Markaðsstofa Hafnarfjarðar, fyrir hönd Hafnarfjarðarbæjar, vinnur að gerð markaðsstefnumótunar fyrir Hafnarfjörð í samstarfi við markaðsstofuna Manhattan.

Verkefnið felst í að búa til heildstæða markaðsstefnumótun og aðgerðaráætlun fyrir Hafnarfjörð sem spennandi stað til að búa á, starfa, reka fyrirtæki og heimsækja.

Könnun þessi er liður í því að koma auga á hvað aðilum og íbúum utan Hafnarfjarðar finnst um Hafnarfjörð, hvernig aðilar skynja og/eða upplifa mismunandi þætti. Svör eru ekki rekjanleg og þeim verður ekki deilt með þriðja aðila.

Okkur þætti vænt um ef þú gæfir þér tíma til að svara eftirfarandi spurningum.

1. Hvað er það fyrsta sem þér dettur í hug þegar þú hugsar um Hafnarfjörð?
2. Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi fullyrðingum:
  - a. Hafnarfjörður er fjölskylduvænn bær
  - b. Hafnarfjörður er vinalegur bær
  - c. Hafnarfjörður er íþróttabær
  - d. Hafnarfjörður er sögubær
  - e. Hafnarfjörður er brandarabær
  - f. Hafnarfjörður er víkingabær
  - g. Hafnarfjörður er álfabær
  - h. Hafnarfjörður er framsækinn bær
3. Hversu sammála eða ósammála ert þú eftirfarandi um Hafnfirðinga
  - a. Vinalegir

- b. Stoltir
  - c. Skrýtnir
  - d. Samheldnir
  - e. Auðvelt að kynnast
4. Hafnarfjörður er með fjölbreytt menningarlíf
  5. Í Hafnarfirði er blómlegt hönnunar- og listalíf
  6. Framboð af vöru og þjónustu hjá fyrirtækjum í Hafnarfirði er til fyrirmyndar
  7. Ég sæki litla sem enga þjónustu hjá fyrirtækjum í Hafnarfirði
  8. Undanfarin 3 ár hefur verið jákvæð þróun í miðbæ Hafnarfjarðar hvað varðar t.d. afþreyingu, verslun, kaffihús og veitingastaði
  9. Hafnarfjörð vantar fleiri valmöguleika í mat og drykk
  10. Hafnarfjörð vantar fjölbreyttari afþreyingu
  11. Hafnarfjörð vantar fjölbreyttari verslun og þjónustu
  12. Hafnarfjörður ætti að höfða meira til erlendra ferðamanna með fleiri valmöguleikum, t.d. í afþreyingu og gistingu
  13. Almennri hreinsun og viðhaldi í Hafnarfirði er ábótavant
  14. Náttúran er órjúfanlegur þáttur í umhverfi og landslagi Hafnarfjarðar
  15. Hvert er helsta kennileitið í náttúru Hafnarfjarðar?
    - a. Hraunið
    - b. Sjórin
    - c. Mosinn
    - d. Klettur
    - e. Fjarðarmynnið
    - f. Annað
  16. Hvað finnst þér öðru fremur einkenna og vera sérstætt við Hafnarfjörð? Veljið að hámarki þrjá valmöguleika.
    - a. Miðbærinn

- b. Samfélagsgerðin
- c. Vitinn
- d. Höfnin
- e. Sagan
- f. Samheldni bæjarbúa
- g. Gömlu húsin
- h. Menningin
- i. Íþróttir
- j. Álfar
- k. Víkingar
- l. Stolt
- m. Brandarar
- n. Annað

17. Er eitthvað sem þú vilt koma á framfæri sem ekki hefur komið fram eða verið spurt um?

18. Aldur

19. Kyn

20. Búseta/Hverfi

21. Fjöldi á heimili

## 11.8 Könnun ferðamenn

Dear guest.

This is a short survey on behalf of the town's Destination management office, [msh.is](http://msh.is) and part of a larger project regarding the image and marketing of the destination. The purpose of this survey is to get a better understanding of the perception of those who visit our town and how they experience it in general. The survey will take about 2 minutes to answer, it is anonymous and will not be shared with others or publicly. Thank you for your participation and we hope you have enjoyed your stay in Iceland.

1. Do you know the name of the town you are in?

2. What is the purpose of your stay/visit?

- a) Business
- b) Leisure
- c) Holiday
- d) Other?

3. How did you get here?

- a) Bus
- b) Rental car
- c) Taxi
- d) Group tour
- e) Other?

4. How long are you staying? Many nights? One day?

- a) One day
- b) 1 night
- c) 2 nights
- d) 3 nights
- e) 4 nights or more

5. Where did you get (if any) information about this town?

- a) Friend or colleague
- b) Social media
- c) TripAdvisor
- d) Tourist information center
- e) Travel guide
- f) Other?

**Questions on a 5-point Likert scale.** (Please draw a ring around your number/answer)

**My visit has included or it can offer..... "1 = strongly disagree, 2= somewhat disagree, 3= Neither or, 4= somewhat agree, 5 = strongly agree.**

Beautiful nature	1	2	3	4	5
Availability of hotels/guesthouses/camping?	1	2	3	4	5
Convenient to get tourism information?	1	2	3	4	5
Various shopping opportunities?	1	2	3	4	5
Good entertainment (nice restaurants, trips etc.)	1	2	3	4	5



Interesting historical attractions?	1	2	3	4	5		
Nice opportunities for walking/biking/sightseeing?				1	2	3	4 5
Appealing local food?	1	2	3	4	5		
Easy access from where you are staying?	1	2	3	4	5		
Friendly and hospitable local people?	1	2	3	4	5		
Unpolluted/unspoiled natural environment?	1	2	3	4	5		
Clean and hospitable town?	1	2	3	4	5		

Please rate the overall image of this town as a tourism destination **1= Very negative, 2= somewhat negative, 3= neither or, 4 somewhat positive, 5= very positive overall image.**

1 2 3 4 5

Below is a list of items that can be used to describe your feelings towards this town. Please rate it as a tourism destination for every set of feelings by selecting the appropriate number **with 1= very negative feeling, 2= somewhat negative feeling, 3= neither or, 4= somewhat positive feeling, 5= very positive feeling. You can use the rate 0 = I cannot describe my feeling.**

Unpleasant / Pleasant	1	2	3	4	5		
Gloomy / Exciting			1	2	3	4	5
Sleepy / Arousing			1	2	3	4	5
Negative / Positive	1	2	3	4	5		
Unenjoyable / Enjoyable			1	2	3	4	5
Unfavourable / Favourable			1	2	3	4	5
Boring / Fun			1	2	3	4	5

6. Is there anything that you think characterizes this town?

7. How likely are you on a scale of 1 -10 to recommend a visit/stay in this town to others?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Is there anything you want to mention about this town that comes to mind, negative or positive?

9. What is your nationality?\_\_\_\_\_

10. What is your age?\_\_\_\_\_

11. What is your gender?

- a. Male
- b. Female
- c. Other

**Thank you**



**MANHATTAN**  
MARKETING

SUBURLANDSBRAUT 22, 108 REYKJAVÍK  
MANHATTAN.IS