

Järvsö Hållbar Destination, etapp 2

- Det stora klivet

Utvärdering: Rapport 1 - Genomlysning



Östersund

December 2016

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	3
1.1	GENOMLYSNING	3
1.1.1	SYFTE	3
1.1.2	MÅL	3
1.2	UPPLÄGG OCH INNEHÅLL	3
2	INLEDANDE REFLEKTIONER	4
3	PROJEKTETS LOGIK – MÅL OCH INDIKATORER	5
4	ÖVRIGA PUNKTER FÖR PROJEKTET ATT TÄNKA PÅ	7
4.1	ORDINARIE VERKSAMHET VS. PROJEKTVERKSAMHET	7
4.2	SAMVERKAN DESTINATION JÄRVSÖ – REGION GÄVLEBORG	7
5	HORISONTELLA KRITERIER	9
6	SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER	12
7	SLUTORD OCH TANKAR INFÖR PROJEKTETS FORTSATTA ARBETE	13

1 Inledning

1.1 Genomlysning

Detta dokument summerar utvärderingens första fas – Genomlysningen - i projekt Järvsö Hållbar Destination, etapp 2. I genomlysningen har utvärderaren gått igenom skriftligt material, så som ansökan, beslut samt styrgruppsprotokoll o.dyl., genomfört intervjuer med ett antal individer i projektet, haft en dialog med projektledning och styrgrupp samt deltagit på ett projektmöte.

1.1.1 Syfte

Genomlysningen syftar till att stämma av hur projektet har kommit igång kopplat till sina mål samt att ge projektledning och projektägare en nulägesbild. Rapporten dokumenterar denna bild och utgör ett underlag för gemensam reflektion.

Syftet med **tjänsten Extern utvärdering** är att med ett utvärderande perspektiv följa projektet, lyfta fram och utvärdera resultat och effekter samt att löpande bistå projektet med lärande och erfarenheter från det löpande arbetet.

1.1.2 Mål

Målet med genomlysningen är att projektets parter och intressenter ska få en gemensam och aktuell bild som bidrar till projektets framtida utveckling och måluppfyllelse.

1.2 Upplägg och innehåll

Rapporten är skriven som ett reflektionsunderlag för projektledningen och projektägaren men kan också användas till målgruppen, intressenter och finansiärer med syfte att även de ska få samma nulägesbild av projektet. Erfarenheter och synpunkter presenteras kortfattat och kommer inom ramen för den fortsatta utvärderingen att diskuteras och vid intresse fördjupas. Innehållet i rapporten har till största delen presenteras för projektgruppen på ett projektmöte den 7 november och kommer att presenteras för styrgruppen den 20 februari.

Efter denna inledning sammanfattas ett antal reflektioner från genomlysningen i kapitel två. Därpå följer ett kapitel som presenterar projektet logik. Kapitel fyra lyfter två ytterligare områden som är viktiga för projektet att tänka på. Kapitel fem behandlar de horisontella kriterierna, kapitel sex är en kortfattad sammanfattning av genomförda intervjuer och rapporten avslutas med slutord och tankar inför det fortsatta projektarbete.

2 Inledande reflektioner

Allra först vill vi lyfta fram att genomlysningen visar på ett projekt som har goda förutsättningar att nå resultat. Till skillnad från många andra liknande projektsatsningar startade operativ projektverksamhet från dag ett, mycket tack vare en god kontinuitet hos projektägaren gällande projektpersonal. Detta ger framförallt fördelar men också en liten risk att **projektet och ordinarie verksamhet i för hög grad blandas ihop** (mer om detta senare i rapporten). Andra styrkor är den närhet och goda förståelse som finns mellan projektägaren och projektledningen samt vanan (och professionaliteten) att driva denna typ av processer i projektform.¹

Vi upplever att projektet har en tydlig och relevant **projektlogik**. Det vill säga att de problem och behov som beskrivs i ansökan har en logisk koppling till projektets målsättningar samt att projektets aktiviteter bör leda till att dessa målsättningar kan uppnås. **Samverkan** inom destinationen upplevs som en styrka men däremot så fungerar inte samverkan mellan destinationen och Region Gävleborg tillräckligt bra. Något som upplevs hos båda parter.

Utmaningen idag är att ta ett kliv till. Att utifrån projektets alla aktiviteter, **bidra till fler hållbara produkter i destinationen**. Att inte bara *”göra-mera-för-att-man-har-en-större-budget-och-sen-återgår-verksamheten-till-det-normala”* när projektet tar slut. Att vid projektslut ha **förändrat strukturer**.

Vi upplever att projektet har:

- Erfaren och kunnig projektledning med en god kontinuitet.
- Kommit igång från dag ett.
- Nödvändig närhet och förståelse mellan projektägare och projektledning.
- Tydlig struktur och uppdrag för styrgruppen (men nu byts personer och detta sätts på prov).
- Samverkan inom destinationen är en styrka för projektet.

Ett antal utmaningar för projektet är att:

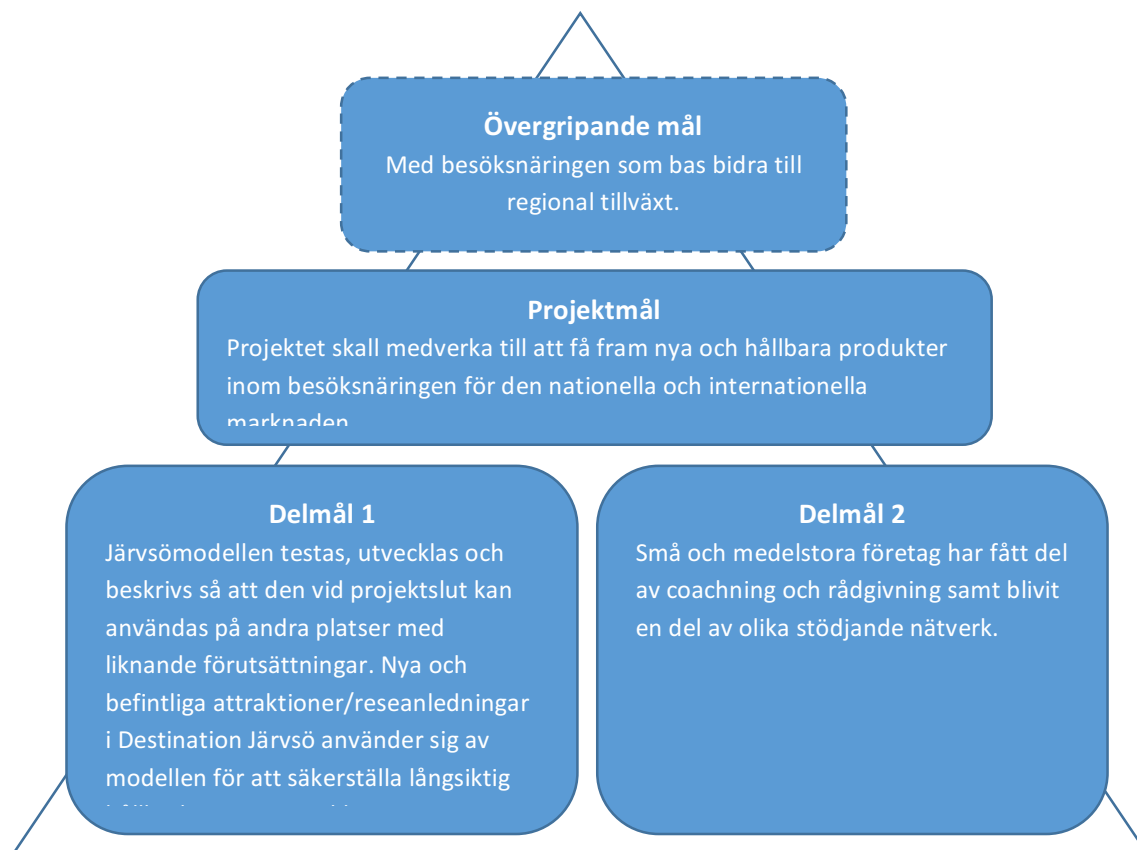
- Särskilja projektverksamhet från ordinarie verksamhet.
- Inte *”fastna i”* att bara stötta företagen och näringslivet - Projektet ska också förändra/bygga strukturer genom lärande.
- Hantera och förbättra relationen och samverkan med Region Gävleborg.
- Utvidga och utveckla samverkan med andra kommuner, destinationer och regioner.

¹ Se gärna Brulin och Svensson (2013) där de tydliggör viktiga delar för att denna typ av utvecklingsprojekt ska nå hållbara effekter.

3 Projektets logik – Mål och indikatorer

Vid genomlysning av projektansökan har ett antal målformuleringar identifierats. Utifrån diskussioner och intervjuer med projektets aktörer har vi fått en tydligare bild av vad dessa betyder. En framgångsfaktor för ett projekt är att ha tydliga mål – vilka projektet vågar utmana och förändra vid behov. Tydliga mål bidrar till en gemensam bild av vad projektet ska åstadkomma både internt och externt. Det skapar rättvisande förväntningar hos intressenter och finansiärer samt att det skapar driv och engagemang hos personal och deltagare. Tydliga mål är också en förutsättning för att följa upp och utvärdera projektet samt kunna visa om projektet gör skillnad.

Utifrån den målanalys som utvärderaren genomfört så har projektledning och styrgrupp tillsammans med utvärderaren justerat och tydliggjort projektets mål och indikatorer. Strukturen för projektets mål illustreras i bilden nedan och finns mer utförligt beskriven i bilaga 1 Järvsö - Mål och indikatorer.



En viktig roll för utvärderingen, i samarbete med projektledningen, är att skapa möjligheter att följa upp projektets verksamhet för att se om projektaktiviteterna ger avsedda resultat. Därför har ett stort arbete genomförts med att ta fram mät- och uppföljningsbara indikatorer. Genom att följa upp indikatorerna kan projektet visa vad som har åstadkommit, utvärdera dessa resultat och sätta dem i ett större sammanhang. I nedanstående bild listas indikatorerna för projektets mål. Observera att det

övergripande målet ligger utanför projektets tidsperiod och har därför inga indikatorer. Däremot finns ett antal förväntade effekter av projektet vilka följs upp. Dessa finns specificerade i bilaga 1 Järvsö - Mål och indikatorer.

Indikatorer - projektmål	
<ul style="list-style-type: none">• Antal hållbara produkter (tjänster, attraktioner och reseanledningar) som uppstått med stöd från eller koppling till projektet.• Antal genomförda utvecklingssteg.• Företag har ökat sin kunskap och kompetens rörande hållbar utveckling och vad som krävs för att erbjuda hållbara produkter till nationella och internationella kunder.• Fler kvinnor i ledande positioner hos företag i Destination Järvsö.• Fler män i serviceledet hos företag i Destination Järvsö.• Hittat "vägar för att integrera" nyanlända i företagen.• Fler företag som väljer att certifiera sin verksamhet för att säkerställa kvaliteten.	
Indikatorer – delmål 1	Indikatorer – delmål 2
<ul style="list-style-type: none">• Antal lokala produkter, tjänster, attraktioner eller reseanledningar där Järvsömodellen praktiskt/operativt har använts och testats.• Järvsömodellen har uppdaterats.• Antal deltagande destinationer på projektets slutkonferens.•	<ul style="list-style-type: none">• Antal företag som deltagit i coachning och rådgivning.• Antal genomförda aktiviteter som seminarier och workshops.• Antal nya företag/attraktioner som varit delaktiga i projektets aktiviteter.• Antal nätverk som projektet har arbetat med.•

Med detta som utgångspunkt kan projektet tydligt kommunicera sitt uppdrag och sin roll, det går att skilja det från ordinarie verksamhet samt att visa vad projektarbetet (och pengarna) har åstadkommit. Som tidigare nämnts, måste detta sättas i ett sammanhang där förutsättningar, begränsningar o.dyl. tydliggörs. Dessutom går inte allt att mäta, men det har fortfarande ett värde, varför ett resonemang och en beskrivning ska följa presentationen av indikatorernas utfall och projektets resultat.

Vår bedömning är att mål och delmål känns relevanta och realistiska, de hänger ihop – d.v.s. det finns en röd tråd i projektet. Även indikatorerna känns relevanta och realistiska. Värt att notera är svårigheten att ha indikatorer med färdigdefinierade mål i denna typ av insatser. Därför är det viktigt att vara medveten om indikatorernas dubbla syfte. De ska 1) vara underlag för att mäta och följa upp projektets resultat, men också 2) vara ett strategiskt verktyg för att styra och utveckla projektet.

4 Övriga punkter för projektet att tänka på

4.1 Ordinarie verksamhet vs. projektverksamhet

Regionalfondsprojekt har ett krav på sig att skilja sig från eller bidra med något extra - "additionalitet" – till ordinarie verksamhet². Detta är något projektansökan skulle tydliggöra och något som måste framgå under projekttiden. Det kan dock tyckas både svårt och lite konstigt kopplat till implementering av projektresultat och till behovet av en projektlednings med kunskap inom området. Primärt fokus för projektets avgränsning bör gälla den ekonomiska redovisningen. Framför allt ska det gå att avgränsa projektverksamheten ekonomiskt mot övrig verksamhet hos projektägaren men också att återkommande kostnader i ordinarie verksamhet inte ska belasta projektet, t.ex. olika medlemskap och deltagande i aktiviteter som tydligt hör till ordinarie verksamhet (och som har förekommit innan projektet och kommer att ske även efter projektet) ska finansieras utanför projektet.

Sett ur ett större perspektiv är det viktigt att projektet har en nära koppling till ägarens och samverkansparternas verksamheter. Det måste finnas både förståelse för verksamheten och ett ansvar att ta vara på resultaten hos dessa aktörer för att projektet ska kunna åstadkomma hållbara effekter. T.ex. så visar Per-Erik Ellström³ att det måste finnas god kontakt och förståelse mellan de aktörer på strategisk nivå som lagt fram visionerna för projektets inriktning, hos de aktörer/personer som utformat projektet och hos de som operativt driver projektet. Detta betyder att projektet inte bör vara avskilt från ordinarie verksamhet utan gärna kan komplettera, dra lärdom från och testa nya aktiviteter som är tänkt att bli ordinarie verksamhet. Viktigt dock att kunna visa på skiljelinjen för projektet finansiärer.

4.2 Samverkan Destination Järvsö – Region Gävleborg

Utifrån intervjuer och diskussioner med samtliga aktörer framkommer bilden av att samverkan med Region Gävleborg inte är tillräckligt bra. Samarbetet och relationen har inte varit bra under en längre period. Dock sker idag dialog, projektet är delfinansierat från Region Gävleborg samt att Regionen har en plats i styrgruppen. Vår upplevelse är att det finns en vilja från båda parter att gå framåt tillsammans med en medvetenhet om att detta inte går att lösa på en handvändning. Det ska dock sägas att vi inte har genomfört någon djupare problemanalys i utvärderingen avseende denna fråga. Dessutom finns ett antal saker som gör vägen framåt lite otydlig. Dels så är det inte tydligt hur Regionens arbete med besöksnäring ska se ut framöver samt dels att det finns en otydlighet hur regionindelningen i Sverige kommer att se ut, när det ska ske och vad det kommer att innebära för

² <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/guider-och-vagledning/handbok-for-eu-projekt/genomfora/krav-att-folja-for-eu-projekt/avgransning-fran-ordinarie-verksamhet.html>

³ Per-Erik Ellström är biträdande centrumchef för HELIX – ett VINNOVA Centre of Excellence vid Linköpings universitet. Fil.dr, docent och senior professor i pedagogik med inriktning mot utbildning och lärande i arbetslivet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande (IBL), Linköpings universitet.

Destination Järvsö och Region Gävleborg. Dock är det i nuläget viktigt att belysa ett antal strategiska frågeställningar:

- Varför är det viktigt för Destination Järvsö att ha en god relation och samverka med Region Gävleborg och vice versa?
- Hur mycket ska projektet fokusera på detta "samverkansproblem"? (Ska det ligga hos den ordinarie destinationsorganisationen?)
- Vilka andra strategiska samarbeten har Destination Järvsö idag och vilka samarbeten bör man skapa i framtiden? (Detta har också bäring på hur och vilka som ska använda Järvsömodellen i framtiden.)

5 Horisontella kriterier

De horisontella kriterierna i Regionalfonden är miljö, jämställdhet och icke-diskriminering. Detta är var för sig tre stora områden som inte kan hanteras som ett homogent område. Projekt bör arbeta med dessa områden både på en strategisk nivå samt på en praktiskt nivå i projektet aktiviteter. Båda delar måste finnas med. En god strategi är också, beroende på projektets förutsättningar, att starta med små steg och följa utvecklingen för att kunna se och mäta resultat.

På ett lite förenklat sätt kan målet med de horisontella kriterierna i projektet beskrivas som ”att fler i destinationen har fått mer på fötterna om jämställdhet och social hållbarhet. Att de känner sig trygga att arbeta med dessa frågor”.

Goda förutsättningar

Vi bedömer att detta projekt jämfört med andra Regionalfondsprojekt har en relativt hög ambitionsnivå för de horisontella kriterierna samt att det finns god kompetens hos projektledningen. Järvsömodellen har ett stort fokus på dessa frågor och projektet har en person anställd med god kompetens och med ansvar för detta område. Det ses inte heller som en isolerad fråga i projektet utan det genomsyrar arbetet.

Kunskap ger handlingskraft

Jämställdhet och övriga horisontella kriterier kräver kunskap för att hanteras på ett hållbart sätt. En utmaning som vi ser för projektet är att t.ex. genom utbildning sprida kunskaper om vad horisontella kriterier är och innebär i just föreliggande projekt. Vad menas med att jämställdhet ska vara en röd tråd i hela projektet? Hur säkerställs detta och av vem? Viktigt att fler än den ”sakkunnige” tar ansvar för att påminna om och implementera frågor om jämställdhet och icke diskriminering i det som projektet står som avsändare för. Det är rimligt att göra avgränsningar vilket vi rekommenderar i det här skedet. Kanske kan ett möjligt scenario vara att ta följande steg:

1. Utbilda projektgruppen i jämställdhetsfrågor. Det stärker legitimiteten att börja internt först innan blicken vänds utåt.
2. Välja ut ett antal aktiviteter (internt & externt) som verkligen planeras, genomförs och följs upp utifrån ett jämställdhetsperspektiv.
3. Fokusera på några företag (eftersom de utgör primär målgrupp) och se om/hur de kan få kunskap om jämställdhet.
4. På vilket sätt kan projektet paketera jämställdhetsfrågor och tillgängliggöra dem för målgruppen/målgrupperna?

Forum för företag idag?

En utmaning i projektet kan vara att nå fram till företagen och fånga deras intresse och tid för just horisontella kriterier. Här kan en strategi behövas. Vilka forum finns redan idag där företag träffas och samtalar om viktiga framtids- och utvecklingsfrågor? Finns det möjlighet att ta utrymme där? Att inte skapa ett eget parallellt projektspar kring jämställdhet utan bjuda in sig till befintliga arrangemang. Ett förslag är att kika närmare på destinationsfrukostarna.

Analysera och agera!

En idé är också att göra jämställdhetsanalyser av ett par aktiviteter som sker för att på så sätt kunna vässa dem ytterligare. Ta reda på fakta, gör en analys och föreslår förändringar för aktören. Försök få testa.

Jämställd Järvsömodell?

Något som triggas är också att börja fundera på om/hur ett jämställdhetsperspektiv kan byggas in i Järvsömodellen? Hur kan jämställdhet och horisontella kriterier utveckla modellen i både teori och praktik samt marknadsföring? Fungerar horisontella kriterier inkluderande så att modellen kan nå fler (medvetet) istället för att exkludera grupper av användare/mottagare (omedvetet).

Projektet har att fundera på hur det strategiskt tar tillvara på fler kunskaper och erfarenheter än de som ryms inom den traditionella turistgruppen. Här avser vi exempelvis nya svenskar, unga nyutbildade tjejer och killar osv. Finns det talanger och utvecklingsmöjligheter att upptäcka om vi anstränger oss för att ifrågasätta oss själva (inom projektet) vad vi (o)medvetet använder för måttstock för att bedöma vem som är lämplig för vissa uppdrag, vilka idéer som är bra osv?

Att arbeta både brett och smalt med horisontella kriterier

De horisontella kriterierna är ett väldigt stort och brett område. Projektet har, som tidigare nämnt, en hög ambitionsnivå där vissa delar tydligt behandlas i Järvsömodellen och även lyfts fram i intervjuer, dialoger med projektet och på projektmöten. Detta handlar t.ex. om att bygga på den lokala identiteten för att skapa en god social hållbarhet, att skapa tillgänglighet till miljövänliga transporter o.dyl. Andra områden där projektet väldigt praktiskt och omgående kan arbeta med jämställdhet och icke-diskriminering är vid destinationsfrukostarna. Hur sätts agendan på dessa möten? Vilka är det som pratar och tar plats? Kommer män och kvinnor till tals lika mycket och hur ser deltagandet ut? Är det ett inkluderande klimat och även personer med utländsk bakgrund deltar?

Normkritik i praktiken?

Att aktivt fundera på hur tillgänglighet, jämställdhet och kvalitet på destinationsfrukostarna säkerställs är ett bra första steg. Kan projektet tillvarata reflektioner och eventuella reaktioner från företag och andra kunder just kring området jämställdhet, icke-diskriminering och normkritik? Kan projektet arbeta med att tillföra kompetens i detta forum utifrån ett strategiskt tänk?

Nationella strategin vs Hållbarhet?

Till dessa mer konkreta delar finns andra mer övergripande frågor som projektet redan idag själva har lyft fram. T.ex. att den nationella strategin för besöksnäringen har ett mål att dubbla omsättningen fram till 2020 vilket blir svårt att samköra med en god hållbarhet. Det samma gäller med internationell turism vilken i sig ofta har en stor miljömässig påverkan. En fråga med ett socialt perspektiv är att de lönsamma besökarna ofta (åtminstone på kort sikt) är relativt välbärgade personer – riskerar vi då att bortse från och missa kunder i Sverige som t.ex. nysvenskar?

Koncept för framgång!

Avslutningsvis vill vi också trycka på nyttan och behovet att kommunicera och visa upp arbetet som görs med de horisontella kriterierna. Precis som med destinationsarbetet i övrigt är det viktigt att detta arbete sprids och tydliggörs både internt i destinationen likväl som utanför regionen.

6 Sammanställning av intervjuer

Under genomlysningen har intervjuer genomförts med representanter för projektledning, projektägare, samverkansparter och finansiärer. Detta för att vi utvärderare ska förstå projektets bakgrund och sammanhang men också för att undersöka om det finns en gemensam bild av projektet hos de olika aktörerna. I detta kapitel sammanfattas slutsatserna av intervjuerna för att projektet ska kunna ta del av dessa olika perspektiv. Generellt sett kan vi säga att Intervjuerna visar på en stor samstämmighet hos projektets aktörer men där ett antal utmaningar också framkommer.

På en mer övergripande nivå, varför projektet finns till, så nämns att besöksnäringen är en väldigt viktig del i den regionala tillväxten. Projektet ska vara med och finansiera gemensamma pusselbitar som behövs för destinationens utveckling, vilka inte en enskild aktör ansvarar för. Det lyfts också fram möjligheten att arbeta med hållbarhet och få ut detta konkret till destinationens aktörer samt slutligen lyfts även samverkan fram.

Det viktigaste som projektet ska uppnå till projektslut handlar om Järvsömodellen. Att destinationen tar ett steg till med hållbarhet som grund. Att hållbarheten utgår från en lokal identitet samt områdets kulturarv och genom projektet praktiskt testas och utvecklas Järvsömodellen så att den används av lokala aktörer och efter projektet även av aktörer utanför destinationen.

De största utmaningarna som lyfts fram är förankring, samförstånd och samverkan – på olika nivåer. Att se utvecklingen i ett destinationsperspektiv och agera därifrån. Att inte fastna i geografiska gränser och arbeta alltför lokalt, utan öka samverkan med aktörer utanför destinationen. Mest tydligt avseende samverkan gäller relationen med Region Gävleborg.

Projektets största styrkor är även de kopplade till samverkan. Att samverkansinitiativet kommer från företagen tillsammans med den goda privata/offentliga samverkan i destinationen samt en vilja att samverka i destinationens utveckling. Det lyfts också fram en rutinerad projektgrupp som kunde starta upp projektverksamheten omgående och som besitter en mycket god lokal- och branschkunskap. Det finns en genuin vilja att arbeta med hållbarhetsfrågor samt att tillföra kompetens i projektledningen för dessa frågor. Något som också nämns är att Järvsömodellen och framväxten av den är väl förankrad hos företagen i destinationen och att man nu kan testa den i praktiken. Flera aktörer lyfter fram arbetssättet vid utvecklingen av Stenegård som ett framgångsrikt exempel. Det beskrivs som ett strategiskt genomtänkt arbete med bred samverkan vilket gav nytta till hela destinationen.

7 Slutord och tankar inför projektets fortsatta arbete

- Den externa utvärderingen ska bidra till att projektet bättre kan visa upp sina resultat och därmed också nå bättre resultat. Det är ett gemensamt arbete som ska integreras i projektets verksamhet.
- Halvtidsavstämningen (som är nästa stora del i utvärderingen) ger en första tydlig indikation om hur projektet ligger till kopplat till delmål och projektmål. Det handlar för projektet då om att ta fram konkreta underlag som underbygger hittills uppnådda och identifierade resultat. Det kan ske genom egen och extern statistik, diskussioner och intervjuer med målgruppen företag samt beskrivna goda exempel eller typfall.
- Det är viktigt för projektledningen att ha en tydlig strategi och prioriteringsmetod för vilka uppkomna frågor/aktiviteter som ska drivas inom ramen för projektet och vilka som ska drivas utanför projektet, då många bra idéer och förslag ofta framkommer i denna typ av utvecklingsarbete. Dock får inte alla idéer plats i projektet, pga. budget, inriktning eller dylikt.