

# Järvsö Hållbar Destination, etapp 2

## Extern utvärdering



## Rapport halvtidsavstämning



Östersund

December 2017

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING – HALVTIDSAVSTÄMNING</b>	<b>3</b>
1.1	SYFTE MED HALVTIDSAVSTÄMNING	3
1.2	GENOMFÖRANDEMETOD	3
1.3	HALVTIDSAVSTÄMNINGENS NYTTA	3
<b>2</b>	<b>RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLELSE</b>	<b>4</b>
2.1	RESULTAT	4
2.2	MÅLUPPFYLLELSE	5
2.2.1	PROJEKTMÅL	5
2.2.2	DELMÅL	7
<b>3</b>	<b>FRAMGÅNGSFAKTORER</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>UTMANINGAR</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>SLUTORD</b>	<b>9</b>
	<b>BILAGA 1: ANTAL HÅLLBARA PRODUKTER</b>	<b>10</b>
	<b>BILAGA 2: ANTAL UTVECKLINGSSTEG</b>	<b>10</b>
	<b>BILAGA 3: FRAMGÅNGSFAKTORER</b>	<b>10</b>
	<b>BILAGA 4: ENGAGEMANGSTRAPPAN</b>	<b>11</b>
	<b>BILAGA 5: PROJEKTETS MÅL</b>	<b>12</b>

# 1 Inledning – Halvtidsavstämning

Regionalfondsprojektet *Järvsö Hållbar Destination, etapp 2* är nu lite drygt halvvägs i sitt genomförande. Projektorganisationen tillsammans med den externa utvärderingen har därför genomfört en halvtidsavstämning.

## 1.1 Syfte med halvtidsavstämning

Syftet med halvtidsavstämningen är att ta fram en nulägesbild av hur projektet ligger till jämfört med uppsatta mål, göra en bedömning om det krävs justeringar för att nå uppsatta mål samt starta arbetet kring vad som bör tas tillvara efter projektslut - implementering.

## 1.2 Genomförandemetod

Arbetet inleddes med att projektgruppen fick i uppgift att egenutvärdera projektets målsättningar. Projektgruppen bedömde och motiverade uppfyllelse av projektets indikatorer, beskrev en "story" – en händelse eller aktivitet som bra beskriver projektets arbetsätt och resultat, lyfte fram framgångsfaktorer samt slutligen identifierade och beskrev de arbetsätt, lärdomar och resultat som bör tas till vara efter projektslut. Parallellt med detta fick en företrädare för Järvsö Hållbarhetsråd, som arbetar med GSTC-processen, i uppdrag att beskriva GSTC-arbetet och de resultat som vi kan se idag.

Nästa steg var en avstämning med projektets styrgrupp där de kom med inspel utifrån tre korta frågor och därefter genomfördes en workshop med projektgruppen. Vid denna sittning hade utvärderaren sammanställt och analyserat samtliga underlag. En sammanfattande bild presenterades och diskuterades. Detta gedigna arbete sammanfattas i denna rapport.

## 1.3 Halvtidsavstämnings nyttan

Halvtidsavstämningen och den följande dokumentationen är en ögonblicksbild av projektet. Rapporten presenterar hur projektet ligger till jämfört med uppsatta mål. Den största nyttan är kanske ändå att projektledning och styrgrupp har fått chansen att stanna upp, reflektera och diskutera nuläge, erfarenheter och hur projektet och dess parter ska arbeta vidare. En chans för aktörerna att lära av processen fram till idag och tydliggöra vad som är viktigt framöver. Hur projektet ska fortsätta sitt arbete och skapa nytta för målgruppen, branschen och för samhället.

## 2 Resultat och måluppfyllelse

Bedömningen är att projektet ligger bra till jämfört med uppsatta mål. Redan idag kan projektet visa upp flertalet resultat och projektet är på väg mot en god måluppfyllelse.

Det är en utmaning för nästan alla regionalfondsprojekt att identifiera samt på ett tydligt och precist sätt följa upp ett projekts olika mål. Dels för att det inte finns något att jämföra med, antingen så genomförs projektet eller så genomförs det inte – båda är inte möjligt, vilket gör det svårt att veta vad projektet har åstadkommit och vad som skulle hänt ändå. Dels för att dessa projekt ofta har kvalitativa målsättningar (även kallade "mjuka mål") för vilka det inte räcker att följa upp med kvantitativa indikatorer ("räkna pinnar"). Det krävs därför olika typer av uppföljande metoder. Kvantitativa indikatorer kan var en del men dessa måste kompletteras med kvalitativa metoder som t.ex. intervjuer med nyckelpersoner samt självskattningar av målgruppen och projektaktörer.

### 2.1 Resultat

Nedan lyfter vi fram ett antal resultat som projektet bedöms ha bidragit till. Resultaten går i linje med projektets målsättningar, vilka beskrivs i nästa kapitel. Det är både kortsiktiga resultat i form av genomförda aktiviteter men också mer långsiktiga förändringar och effekter. Dessa resultat kommer att följas upp (och verifieras) under den fortsatta utvärderingen och beskrivas mer utförligt framöver.

### Kompetens lärande och struktur

- Stenegårds gårdsgöra – Skapat en modell (ett tillvägagångssätt) och en plan för att kunna agera som ett hållbarhetscentrum.
- Enats om en vision för hållbarhet (i destination Järvsö) och att den ska utvecklas i harmoni mellan näring och Ortsbefolkning.
- Ökad kompetens hos projektgruppen med fokus på jämställdhet, normer och normkritiskt granskande.
- Erfarenhetsinsamling från andra GSTC-orter, vilket höjt kunskapsnivån.
- Genomfört ledarskapsutbildningar för företag i Destination Järvsö. Utbildningarna har haft bra deltagande och har etablerat efterfrågan hos fler av destinationens företag.
- Engagemangstrappan – Identifierat, lärt och via en bild beskrivit processen där Destination Järvsö och besöksnäringen är inkörsporten för nyinflyttning (Se bilaga 4: Engagemangstrappan).

## Aktiviteter, relationer och beteenden

- Väckt frågan om hållbarhet hos företagen och att de själva gör insatser – Ett exempel är avfallshantering.
- Certifiering, GSTC - Strategier för fyra kriterieområden och elva delområden är klara.
- Stärkt relation med kommunen, t.ex. utifrån arbetet med "syd till byn" och GSTC.
- Anammat och introducerat en "Klara-Gå-Färdiga-strategi" i destinationens produktutveckling hos både företagare och internt i projektet. Nya produkter testas tidigt för att kunna lära och fortsatt att utveckla dem i linje med Järvsömodellen (jämför med Minimum Viable Product (MVP)).
- Träffat en stor mängd interna och externa aktörer för erfarenhetsutbyte och spridning.
- Verifierat och tydliggjort en efterfrågad kompetens hos destinationsbolaget, visas t.ex. genom att personal ur projektgruppen ofta blir medbjudna av företag att delta vid olika möten och träffar.

Sammanfattningsvis har det skett ett lärande och projektet har bidragit med ny och ökad kompetens hos aktörerna inom projektet - projektgruppen, samverkansparter och målgruppen - samt ett förbättrat samarbete som verkar bidra till fler hållbara produkter i destinationen.

## 2.2 Måluppfyllelse

### 2.2.1 Projekt mål

Projektmålet är att *få fram nya och hållbara produkter inom besöksnäringen för den nationella och internationella marknaden.*

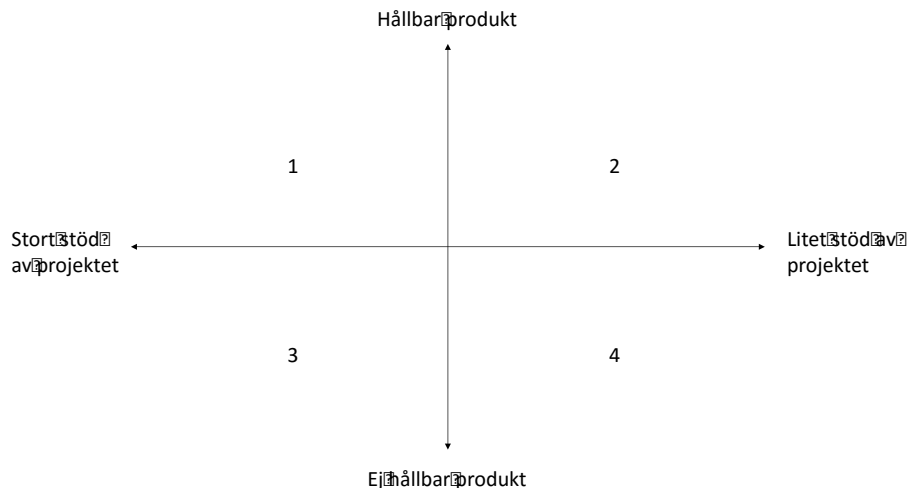
Projektet bedöms arbeta väl mot projektmålet där flertalet hållbara produkter kan identifieras:

1. Gårdstrampet
2. Via ferrata – Järvstigen
3. Cykelleder CX
4. Fikacykling
5. Godkänd Kanotcentral
6. Is-led
7. Wild kids
8. "Hugg din egen julgran"
9. Konstsnöspår längdskidor
10. Folkdräktströja 2.0

Nästa steg för projektet är att dessa ska genomgå hela processen för att följa definitionen av hållbara produkter som projektet har tagit fram och på detta sätt verifieras:

- 1) Kriterier för bedömning utgörs av matrisen i Järvsömodellen.
- 2) Projektgruppen använder kriterierna för att bedöma om en produkt är hållbar.
- 3) Motivering utifrån kriterierna dokumenteras.
- 4) Beslut om hållbar produkt tas av Hållbarhetsforum utifrån projektledningens underlag.

Som ett analysverktyg samt för att visa upp hållbara produkter och deras väg (processen) kan med fördel en fyrfältsmatris likt nedan användas.



Via bilden kan vi visa hur det finns flera vägar för produkter att bli hållbara, där projektet kan bidra i vissa delar. Det finns dock ingen "rätt väg" utan produkter kan ta flera olika vägar med slutmålet att bli hållbara. Produkter kan uppstå direkt i ruta ett (1) och vara hållbara redan från start. De kan gå från ruta tre (3) eller fyra (4) till ruta ett (1) eller två (2), d.v.s. det kan vara befintliga "ej hållbara produkter" som går till att bli hållbara produkter med eller utan projektets direkta stöd.

Målet med projektet är att skapa och förflytta produkter till "ovanför hållbarhetsstrecket". På kort sikt är fokus att stötta de aktörer och produkter som vill och kan ta emot ett direkt stöd. På lång sikt ska projektet också bidra till kunskap och en kultur där aktörer i Destination Järvsö har ett arbetssätt och ett tänk som gör produkter hållbara även utan ett direkt stöd från projektet/destinationsorganisationen.

## Utvecklingssteg

Nästa indikator för projektet är *antal utvecklingssteg*. När projektet beskriver vad som avses med utvecklingssteg definieras det som; "en händelse som förändrar/förbättrar de underliggande förutsättningarna för besöksnäringen. Sådana händelser kan vara planerade och noggrant genomtänkta men kan också uppstå som en mer eller mindre oväntad följd av insatser vi gör". Detta speglar mycket väl projektets syfte och arbetssätt. Det bidrar till att:

- Flera aktörer får nytta av arbetet - Det stärker Destination Järvsö (ett koncept).
- Knyta ihop aktörer, investeringar, platser, aktiviteter o.dyl.
- Destinationsbolaget är i mitten som den drivande och samordnande aktören där befintlig kunskap, kontakter och relationer används.

Det märks tydligt att projektägaren, Destination Järvsö, har god kännedom om sin egen roll och sitt syfte i utvecklingsarbetet. (Se bilaga 2: Antal utvecklingssteg.)

## Fler indikatorer

För projektmålet finns ytterligare ett antal indikatorer som ska följa och visa upp projektets måluppfyllelse. Dessa är; att destinationens företag har höjt sin kompetens kring hållbar utveckling, arbete med jämställdhet och integration samt ökad certifiering av verksamheter.

Kompetensen kring hållbar utveckling hos destinationens företag verkar vara på rätt väg. GSTC-processen har varit en viktig del. Jämställhetsarbetet har tagit kliv internt och skapat en grund för det vidare arbetet som ska bidra till målgruppen. En utmaning är att mäta och visa upp resultat och effekter av detta arbete. Även i arbetet med integration sker reflektion och lärdomar och där återfinns samma utmaning, att kunna identifiera och beskriva resultat av insatserna. Dessa indikatorer ska följas upp framöver i utvärderingen tillsammans med; att fler företag ska certifiera sin verksamhet, vilket inte heller har följts upp i samma utsträckning som ”hållbara produkter” och ”utvecklingssteg”.

### 2.2.2 Delmål

Projektet har två delmål:

- 1) Järvsömodellen testas, utvecklas och beskrivs så att den vid projektslut kan användas på andra platser med liknande förutsättningar. Nya och befintliga attraktioner/reseanledningar i Destination Järvsö använder sig av modellen för att säkerställa långsiktig hållbarhet i sin utveckling.
- 2) Små och medelstora företag har fått del av coaching och rådgivning samt blivit en del av olika stödjande nätverk.

Gällande delmål 1 så har Järvsömodellen utvecklats och växt fram under en lång tid och ligger nu till grund för projektet. Den finns beskriven och dokumenterad men är också en slags filosofi. Projektledningen har insikt i att modellen inte är en manual som kan följas från A - Ö och garantera ett visst resultat. Det handlar om ett medvetet och systematiskt arbete med Järvsömodellen som grund, där projektet/destinationsorganisationen samtidigt måste vara lyhörda och anpassa arbetet. Delmålet innebär att Järvsömodellen (kunskapen/arbetssättet snarare än manualen) används av aktörer i destinationen. Att beskrivning utvecklas och förfinas för att lättare kunna användas samt att den sprids till aktörer utanför destinationen.

Projektet kommer att genomföra en sittning med fokus på modellen, vilket också blir ett led i arbetet fram till slutkonferensen. Ett långsiktigt arbete där beskrivningen av modellen driver och utvecklar arbetet. (En uppdaterad modell är ett delmål som ska bidra till en långsiktigt positiv utveckling i Destination Järvsö.)

Det andra delmålet är betydligt mer konkret. Här blev arbetet med utbildningsinsatser till destinationens företag något försenat men har nu kommit igång ordentligt. Flera ledarskapsutbildningar är genomförda. Utbildningarna riktas framförallt till ledet under företagsledningen. Löpande genomförs även workshops och seminarier med företag. Företagen deltar ofta tillsammans med offentliga aktörer och föreningar. Flera workshops har inriktats mot hållbarhet. Träffar kring särskilda teman såsom t.ex. cykelleder eller gårdstrampet har lättast att engagera företagen. Projektet har också arbetat med flertalet nätverk.

## 3 Framgångsfaktorer

Utifrån förarbetet, där projektgruppen listat framgångsfaktorer, diskuterades dessa på den gemensamma workshopen. Tre viktiga förutsättningar för projektet lyftes fram; *förankring, kommunikation och lyhördhet*, vilka projektet även framöver måste prioritera. Dessa förutsättningar var viktigt innan projektet och kommer likaledes vara viktiga i arbetet med implementering. Fler aktörer ska inkluderas i det fortsatta arbetet, både för att skapa förankring men också för att få nya inspel. När Destinationsbolaget kommer på tal lyfts att den främsta framgångsfaktorn är bolagets relationer och olika konstellationer. I bilaga 3: Framgångsfaktorer, listas identifierade framgångsfaktorer.

## 4 Utmaningar

Utmaningar finns i alla projekt. Här lyfter vi ett antal som är viktiga för projektet att vara medveten om.

### Operativt arbete

- Projektgruppen är primärt operativ och stöts av projektägaren (Destination Järvsö) och styrgruppen i strategiska frågor. Det är viktigt att projektgruppen i sitt arbete är medveten om att deras arbete inkluderar test, uppföljning, analys samt att aktivt ta vara på resultat och planera för verksamhet efter projektslut. Här har projektet en klar fördel med en aktiv och närvarande styrgruppsordförande. Styrgruppsordföranden har ett ansvar för att stötta projektledaren så hon inte fastnar i det dagliga operativa arbetet. Att tydligt prioritera tre delar som projektet ska fokusera på och även delar som inte ska prioriteras var bra.

### Projektets verksamhet och resultat

- Det är viktigt att kunna särskilja och visa på projektets verksamhet och resultat från ordinarie verksamhet. T.ex. så bör Destinationsbolaget kunna visa för sina medlemmar att verksamheten (och leveranser) inte kan vara lika omfattande utan projektet. Det är även viktigt att visa för finansörer och intressenter hur väl projektet har lyckats nå uppsatta mål jämfört med enbart den ordinarie verksamheten – hur gör projektpengarna skillnad?

### Beskriva mjuka värden och resultat

- Mycket av det som projektet ska implementera och som ska leva kvar efter projektslut är mjuka värden. Det ställer lite extra krav på att beskriva, dokumentera och kommunicera, till skillnad från ett projekt som t.ex. ska arbeta med ökad export eller tillskapandet av en ny verksamhet.



## 5 Slutord

Som tidigare nämnt är ett fortsatt fokus på kommunikation och uppstart av implementeringsarbetet rekommenderat. Förberedelse och planering till projektets slutseminarium kan med fördel vara en drivande aktivitet här.

Projektet bör lägga stor vikt på att visa upp och visualisera projektets arbete och resultat. Att löpande sätta ord och bild på projektverksamheten och resultaten, med syftet att andra aktörer ska förstå verksamheten och resultaten bidrar till att knyta ihop säcken för projektet – att lära, sprida och implementera.

Det är viktigt att gå hela vägen med ett antal produkter. Att visa hur de uppstod, tydliggöra projektets roll, beskriva utvecklingsprocessen samt att Hållbarhetsforum har definierat produkten som hållbar. Definitionen av en hållbar produkt ska dock inte ses som en ny certifiering, utan snarare som ett gemensamt internt utvecklingsarbete där flera aktörer tillsammans bedömer och lär av arbetet för att destinationens produktutveckling ska bli hållbar.

## Bilaga 1: Antal hållbara produkter

11. Gårdstrampet
12. Via ferrata – Järvstigen
13. Cykelleder CX
14. Fikacykling
15. Godkänd Kanotcentral
16. Is-led
17. Wild kids
18. "Hugg din egen julgran"
19. Konstsnöspår längdskidor
20. Folkdräktströja 2.0

## Bilaga 2: Antal utvecklingssteg

1. Visionsdokumentet "Gårdsgöra"
2. Förstudien om GSTC-certifiering
3. Samarbetet med Järvsörådet Hållbarhetsforum om en hållbarhetsvision
4. Utredningen om avfallshantering i turismboenden
5. Intern logistik i Järvsö - Syd till byn.
6. Hemsidan "cyklajarvso.se"
7. Framtagandet av lederna Hokabacksleden och Skästrabergsleden
8. Tecknandet av markägaravtal vid leddragning.
9. Järvsö Gårdstramp
10. Överenskommelsen om att TV-serien Wild Kids skulle spelas in i Järvsö
11. Utredningen om destinationens utbildningsbehov
12. Seminarieriet om ledarskap och utveckling

## Bilaga 3: Framgångsfaktorer

- Gemensamt ansvar för att projektets resultat lever vidare.
- Järvsömodellen – Mindset mer än manual och checklistor.
- Relationer – För att få kunskap, vara uppdaterad och ha trovärdighet.
- Gemensamt arbete.
- Stöd till enskilda aktörer.
- Delaktighet i utvecklingsarbetet.
- Samarbetskulturen i destinationen och inställningen till samarbete och att hjälpa varandra.
- Stötta aktörer i rätt läge.
- Trovärdighet (hos destinationsorganisationen) och att fatta snabba beslut (för stöd till aktörer).
- Delta i externa sammanhang.
- Projektgruppens sammansättning.
- Trygg och kompetent projektgrupp som också skrivit ansökan.

# Bilaga 4: Engagemangstrappan



# Bilaga 5: Projektets mål

- \*Definition tillbara produkter**
1. Matrisen till jävsmodellens utgångskriterier för bedömning.
  2. Utifrån kriterierna bedömning av produkter och projektledningen med stöd från alla berörda parter.
  3. Motivering till utifrån kriterierna dokumenteras.
  4. Beslut till utifrån projektledningens underlag tas av styrelsen.

**Projektets kallmedverkans till utvärdering av nya och tillbara produkter inom besöksnäringen för den nationella och internationella marknaden.**

### Projektmål

- Indikatorer**
- Antalet tillbara\* produkter till utvärdering och attraktioner och esanledningar (som utvecklats eller utvecklas med stöd från de tagande företagen) eller koppling till projektets övergripande tagande organisationer).
  - Antal genomförda utvecklingssteg.
  - Företag som har katser i kunskap och kompetens för att utvärdera tillbara utvecklings- och utvecklingsområden för erbjudna tillbara produkter till nationella och internationella kunder.
  - Fler än nio företag som har utvärderat destinationer i jävs.
  - Fler än nio företag som har utvärderat destinationer i jävs.
  - Fler än nio företag som har utvärderat destinationer i jävs.
  - Fler än nio företag som har utvärderat destinationer i jävs.
  - Fler än nio företag som har utvärderat destinationer i jävs.

### Delmål 1

Jävsmodellens utvärdering, utveckling och beskrivning av utvärderingens projekt slutligen användas för att utvärdera projektets utvärdering. Nytt och effektivt attraktioner/ esanledningar. Destinationer i jävs används i utvärderingens utvärdering. Långsiktiga tillbara utveckling.

### Delmål 2

Små och stora företag som har utvärderat tillbara utvecklings- och utvecklingsområden för att utvärdera tillbara utvecklings- och utvecklingsområden. Rådgivningsaktiviteter och likaså utvärdering av tillbara utvecklings- och utvecklingsområden.

### Indikatorer till delmålen

- Antalet kallbara produkter till utvärdering och attraktioner och esanledningar i jävsmodellens utvärdering/ operativa utvärdering och esanledningar.
- Jävsmodellens utvärdering/ operativa utvärdering och esanledningar.
- Antalet företag som har utvärderat destinationer i jävs.
- Besöksnäringens ansvariga i kommun, region etc. för projektets slutkonferens.

- Antal företag som har utvärderat tillbara utvecklings- och utvecklingsområden för att utvärdera tillbara utvecklings- och utvecklingsområden.
- Antal företag som har utvärderat tillbara utvecklings- och utvecklingsområden för att utvärdera tillbara utvecklings- och utvecklingsområden.
- Antalet företag som har utvärderat tillbara utvecklings- och utvecklingsområden för att utvärdera tillbara utvecklings- och utvecklingsområden.
- Antalet företag som har utvärderat tillbara utvecklings- och utvecklingsområden för att utvärdera tillbara utvecklings- och utvecklingsområden.