

Projektutvärdering slutrapport – tillväxt Extern utvärdering



Mall för projektutvärdering slutrapport – extern utvärdering

Vad ska rapporten innehålla?

Rapporten ska ge en tydlig bild av projektets inriktning och verksamhet samt innehålla ett analytiskt resonemang kring resultaten och bidra med sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Frågorna under respektive del i mallen behöver inte besvaras punktvis. Välj ut de frågor som är relevanta för projektet och skriv en text som sammantaget besvarar frågorna inom respektive område. Notera vilka frågor som utelämnats och motivera detta. Liknande information, men med olika fördjupningsgrad eller tyngdpunkt, kan behöva anges inom flera områden. Referenser mellan olika områden i rapporten bör bara användas i undantagsfall.

Vem ansvarar för rapportens innehåll och kvalitet?

För rapportens innehåll ansvarar den upphandlade utvärderaren. Mallen är baserad på Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering (3P och 3N). Det kan även finnas andra krav på utvärderingen, inklusive rapportering. I sådana fall bör mallen ses som ett komplement till vad som avtalats och inte som en ersättning.

När ska rapporten lämnas in? Utkast till utvärderingsrapport av god kvalitet ska lämnas in senast 6 veckor innan projektets slut.

Hur lämnar jag in rapporten? Ifylld rapport bifogas som fil (pdf) i Min ansökan under rubriken "Slutrapport".

Frågor? Vänligen kontakta projektets handläggare.

1. Grundinformation

Projektnamn Järvsö Hållbar Destination, etapp 2 – Det stora klivet	Ärende-ID 20200543
Stödmottagare Destination Järvsö AB	Organisationsnummer 556747-7566
Projektets startdatum 2016-01-01	Projektets slutdatum 2019-04-30
Projektets totala budget 8 000 001 SEK	Budget för utvärdering (enligt upphandling) 210 800 SEK exkl. moms

Utvärderingens upplägg och genomförande

Ör projektutvärderingens upplägg och genomförande.

är påbörjades utvärderingen?

- Ange tid för utvärdering
- Beskriv metoder i genomförandet
- Beskriv former för dialog och rapportering

TILL LÄSAREN

Först vill vi beskriva ett projekt som har gjort många bra saker. Järvsö Hållbar destination etapp 2 är ett projekt som varit till nytta för målgruppen, destinationen och för samverkansparterna. Det är ett projekt som genom sitt praktiska arbete med hållbarhet har gjort skillnad för området, bör bidra med regional tillväxt över tid och det kan med fördel följas av fler projekt.

UTVÄRDERINGENS OMFATTNING

Utvärderingen startade januari 2017 och pågick till december 2018. Totalt har utvärderingen omfattat 204 timmar under 24 månader, vilket ger ett snitt på åtta timmar per månad. Flest timmar allokerades till 1) en inledande genomlysning av projektet för att undersöka projektlogik och förväntningar, 2) till en halvtidsavstämning samt avslutningsvis 3) till slutrapporteringen.

METODER

Den löpande utvärderingen har använt en teoribaserad utvärdering¹. Detta betyder att stor vikt läggs på vad insatsen (projektet) ska leda till, för vem samt varför en insats fungerar eller inte fungerar. Det är en metod som fokuserar på effekterna av projektet. Utvärderingen kan visa på olika resultat och effekter samt på hur projektet tar hänsyn till faktorer i omgivningen och hur genomförandet har gått till. Den löpande utvärderingen har haft ett jämställdhetsperspektiv vilket betyder att utvärderingen undersökt på vilket sätt projektet arbetat med frågor om jämställdhet internt och externt.

Genomlysning

Första fasen i utvärderingen var en genomlysning som avslutades med en rapport i mars 2017. Syftet med genomlysningen var att tidigt i projektet undersöka och tydliggöra projektlogiken, skapa en nulägesbild samt följa upp utkomster under projektet första tredjedel. Genomlysningen innehöll ett jämställdhetsperspektiv med fokus på den strategiska plan som projektet lagt för sitt jämställdhetsarbete samt vilka konkreta insatser som skulle genomföras med stöd av planen.

Halvtidsavstämning

En halvtidsavstämning genomfördes i mars 2018, vilket var lite drygt halvvägs in i projektet. Syftet med halvtidsavstämningen var att projektledning och styrgruppen skulle få en tydlig nulägesbild av hur projektet ligger till jämfört med uppsatta mål, om det krävdes justeringar för att nå uppsatta mål samt vad som bör tas tillvara efter projektslut. Upplägget byggde på att projektledningen gjorde förberedande uppgifter som gick ut på att själva bedöma och motivera måluppfyllelse samt beskriva möjliga delar att implementera i ordinarie verksamhet. Därefter genomfördes en workshop tillsammans med projektarbetsgruppen där framtagna underlag diskuterades, resultat identifierades samt måluppfyllelse och implementering diskuterades.

Löpande avstämningar med projektledning

Löpande under hela projekttiden har det skett avstämningar via telefon med projektledare och styrgruppens ordförande, ca en gång per kvartal. Syftet var en generell uppdatering av verksamheten som följdes av en diskussion.

¹ Se t.ex. European Commission, Evaluation Sourcebook: Method and Techniques & Svensson et. al. (2013) Att fånga effekter av program och projekt kap. 3 Teoribaserad utvärdering.

Löpande utvärdering

För att följa projektets verksamhet har utvärderingen deltagit, varit närvarande och interagerat med olika parter vid olika tillfällen. Exempel är formella och informella samtal, intervjuer med samverkansparterna och målgruppen samt deltagande på ett antal möten och träffar. Vid dessa tillfällen har vi kunnat genomföra samtal, diskussioner samt följa arbetet och ibland delta och interagera.

Bollplank och processtöd

Vid t.ex. löpande avstämningar och halvtidsavstämning har utvärderaren funnits med som ett bollplank för frågor och funderingar. Syftet från utvärderingens sida har varit att löpande återkoppla synpunkter och erfarenheter från utvärderingen men det har även varit en del av utvärderingens datainsamling.

Dialog med andra aktörer

För att få nya perspektiv och som input till projektledningen har vi i utvärderingen löpande haft kontakt med andra utvärderare samt experter kring t.ex. horisontella kriterier. Här har utvärderingen bidragit med sakkunskaper inom genus, jämställdhet och förändringsarbete.

Rapporter

Formella skriftliga rapporter har levererats till projektet vid genomlysningen, halvtidsavstämning samt slutrapport. Däremellan har muntlig återkoppling skett.

3. P1 - Projektlogiken

Beskriv projektets interventionslogik. Både hur den var tänkt från början och hur den eventuellt har förändrats under projektets gång.

- Projektets bakgrund, syfte och mål. Vad är problemet/utmaningen?
- Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål (effektlogik) på kort och lång sikt? Vad grundar sig antagandet på? Bygger det på tidigare erfarenhet, omvärldsanalys eller liknande?
- Vem är målgrupp för projektet?
- Hur har hållbarhetsaspekterna använts som verktyg i projektlogiken, dvs som hävstång för att nå projektets mål? Har hållbarhetsaspekterna hanterats på något annat sätt i projektet?
- Har projektet följt sin ursprungliga projektlogik eller har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behövt förändras?

BAKGRUND

Projekt Järvsö Hållbar Destination etapp 2 bygger vidare på tidigare projekt och fortsätter destinationens utvecklingsarbete. Det fanns en god projektvana och ett arbetssätt som gav projektet goda förutsättningar. Arbetet kunde starta omgående. Projektgruppen var väl sammansatt med olika kompetenser, bakgrund och nätverk. Det fanns en stor samsyn hos aktörerna om att driva det gemensamma utvecklingsarbetet med hållbarhet som ett lok. Bygdens historia och tradition togs tillvara med influenser från andra aktörer i Sverige. Det gjordes också tydliga strategiska val kopplat till hållbarhet, t.ex. att inte rikta sig mot internationella gäster. Ett val som tydliggjordes och växte sig allt starkare under projektets gång och som också möttes av intresse från andra parter i Sverige.

Projektet hade en relevant projektlogik. Det fanns en logisk koppling mellan aktiviteter och målsättningar samt en samsyn om varför utvecklingen av besöksnäringen var viktig. Besöksnäringen var ett verktyg för att skapa en levande bygd – hållbar regional tillväxt.

Utmaningen handlade om att ta nästa utvecklingssteg för besöksnäringen med hållbarhet i fokus genom den s.k. Järvsömodellen. En modell som var teoretiskt framtagen, genom erfarenheter, men inte praktiskt prövad. Det var en modell som byggde på de tre dimensionerna av hållbarhet och som utvecklats för att ge vägledning och stöd till olika aktörer i arbetet med att ta fram hållbara produkter. Modellen fanns dokumenterad men den genomsyrade också till stor del Destination Järvsös befintliga utvecklingsarbete. Det fanns en medvetenhet om hur den skulle "nyttgöras" och inte bli en "papperstiger". I projektet skulle den uppdateras men framförallt bli verktyget, eller utgångspunkten, för att få fram nya och hållbara produkter inom besöksnäringen, främst i regionen men också för att sprida kunskap samt användas på andra platser med liknande förutsättningar

PROJEKTLOGIK

Projektet har följt sin ursprungliga projektlogik. En styrka i projektet var en tydlig och väl förankrad vision för arbetet med besöksnäringen i området. Även arbetssättet var tydligt definierat. Det skulle ske inkluderande, i samverkan och på ett hållbart sätt i linje med bygdens profil. Projektmålet och delmålen var relativt "öppna" och inte styrande i detalj utan mer som arbetsområden som med hjälp av modellen skulle drivas framåt. På så sätt blev utvecklingen i området tack vare projektets arbete tydlig, medan måluppfyllelsen var något svårare att mäta. Inga större förändringar i projektlogik skedde men däremot vissa förändringar avseende aktiviteter och fokus som beskrivs vidare i kapitel 4. Processen.

Övergripande mål

Projektmål

Projektet skall medverka till att få fram nya och hållbara produkter inom besöksnäringen för den nationella och internationella marknaden.

Delmål

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.

Delmål 2

Små och medelstora företag har fått del av coaching och rådgivning samt blivit en del av olika stödjande nätverk.

MÅLGRUPP FÖR PROJEKTET

Projektets primära målgrupp var aktörer, företag och organisationer som väljer att finnas under det gemensamma varumärket Järvsö. Det är dessa som i slutändan ska leverera hållbara produkter till gästen. Aktörer ur denna målgrupp deltog aktivt i de olika aktiviteterna som genomförs under projektet. Vissa offentliga verksamheter var en annan målgrupp i pro-

jektet. En utveckling av besöksnäringen kan öka den lokala attraktionskraften. Därför var det viktigt att stärka samverkan mellan offentligheten och näringslivet i samhällsutvecklingen.

Indirekt målgrupp är gästen i destinationen. Även om denna grupp är en indirekt målgrupp till projektet var den ändå den viktigaste ur perspektivet att utan gäst "blir det ingen affär". Den lokala befolkningen var också en indirekt målgrupp. Om det allmänna värdskapet är bristfälligt och den turistiska utvecklingen upplevs negativt av allmänheten lokalt, tappas trovärdigheten och det blir en negativ upplevelse för gästen. Detta kan leda till motsatsen av en hållbar utveckling framåt. Andra turistiska destinationer och projekt är indirekta målgrupper för projektet. Där var ett utbyte av erfarenheter, kunskaper och kompetenser av vikt för alla parter.

HORISONTELLA KRITERIER

Hållbarhetsaspekterna har använts både som utgångspunkt och som verktyg i projektet och har genomsyrat projektet från start till slut. Järvsömodellen, som bygger på de tre dimensionerna av hållbarhet, skulle testas och utvecklas för att skapa fler hållbara produkter. I början var hållbarhet mer av en värdegrund men som blev allt tydligare och hittade sin form genom ett systematiskt arbete med rekrytering av kompetens, interna utbildningar och arbete med certifiering.

Projektet ställde sig återkommande frågan om turismens hållbarhet i en näring med höga tillväxtmål samt hur den egna destinationen kan göra långsiktigt kloka och hållbara val. Allt tydligare växte också beslutet fram att den internationella turismen inte skulle vara i fokus för destinationens tillväxt. Efter de interna utbildningarna genomfördes utbildningar för målgruppen inom olika hållbarhetsområden samt flertalet utvecklingsarbeten med fokus på miljö, social hållbarhet samt affärsmässighet.

Det kommunicerades hållbarhet på ett naturligt sätt i det gemensamma utvecklingsarbetet och strategiska val gjordes att arbeta med utvecklingsområden som präglades av hållbarhet. Tydliga exempel var fokus på cykling som en tillväxtfaktor med låg miljöbelastning, att knyta ihop byn med avsikt att minska behovet av destinationsinterna transporter och att kunna nyttja den befintliga tågförbindelsen samt att starta ett certifieringsarbete – GSTC (Global Sustainable Tourism Council) för destinationen. Just certifieringsarbetet blev flaggskeppet där destinationen blev den första svenska destinationen som startade upp ett samarbete med en organisation (Earth Check²) som kan ge en GSTC-certifiering.

Intervjuer med målgruppen och samverkansparter visar på en stor framgång i hållbarhetsarbetet och många konkreta exempel, så som sophantering, byte av rengöringsmedel till vatten samt digitalisering. Det framkommer också en ökad medvetenhet om sociala frågor kring t.ex. jämställdhet och makt – att bättre förstå #metoo och arbeta inkluderande. Något som haft en positiv påverkan på den affärsmässiga verksamheten.

Certifieringsarbetet var kanske det mest synliga men också Järvsö hållbarhetsråd bör lyftas som en (befintlig) framgångsfaktor. En ideell grupp, inom Järvsörådet, med fokus på att utveckla Järvsö på ett hållbart sätt i bygden. Denna grupp var viktigt både som en symbol och som ett bollplank till projektet samt att det kunde användas praktiskt i projektet för att driva en del av certifieringsarbetet.

² EarthCheck är en organisation som arbetar med GSTC och som har rätt att certifiera i modellen.
(<https://earthcheck.org> och <https://www.gstccouncil.org/certification/become-certified-destination/>)

Vidare genomfördes en 4R-analys som synliggjorde jämställdhet genom att visa upp fördelning av kvinnor och män i projektet samt fördelningen av resurser ur detta perspektiv. Dessutom lyftes, diskuterades och problematiserades informella strukturer i området. Något som kräver både insikt och mod för att göra.

Slutsatsen är att hållbarhetsaspekterna på riktigt har genomsyrat projektet och använts som en naturlig del i det gemensamma utvecklingsarbetet. Detta betydligt mer än i många andra regionalfondsprojekt.

4. P2 – Processen

Redogör för projektets sammanhang, organisation och förankring.

- Vem eller vilka kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?
- Finns det kopplingar till ordinarie verksamhet? Är det t.ex. tänkt att resultaten/verksamheten ska integreras i ordinarie verksamhet? Hur ska det i så fall ske och finns det indikationer på att det sker?
- Arbetar projektet med nya och innovativa metoder? Hur ska lärdomarna från dessa i så fall spridas? Finns det tecken på att det sker?
- Om tanken är att den fortsatta utvecklingen eller spridningen som ger långsiktiga effekter ska ske i det privata näringslivet - vilka indikationer finns i så fall på att det sker eller kommer att ske?
- Finns det kopplingar till andra europeiska instrument (Socialfonden, Landsbygdsprogrammet, Interreg, Östersjöstrategin, Horisont 2020, Cosme eller liknande)? Hur ser kopplingarna i så fall ut?
- Finns det kopplingar till regionala planer och strategier (RUS/ RUP) och hur ser dessa kopplingar i så fall ut?

PROJEKTETS SAMMANHANG, DRIFT OCH FÖRANKRING

Destination Järvsö har varit projektägare och haft ett samarbete med Ljusdals kommun, t.ex. genom deltagande i projektarbetsgruppen och i styrgrupp. Destination Järvsö AB ägs av det privata näringslivet och arbetar med fyra verksamhetsområden: Bolaget driver Turistbyråverksamhet, bokningsförmedling och gästservice, marknadsföring för varumärket Järvsö samt destinationsutveckling. Den största delen av destinationsutvecklingen sker genom projektfinansierad verksamhet och den varierar därför i intensitet och inriktning beroende på aktuella projektmedel.

Destination Järvsö AB arbetar *”för att stärka attraktionskraften för Järvsö som en destination genom en hållbar utveckling med fokus på besöksnäring”*, vilket gör organisationen till en naturlig hemvist för projektet. Destination Järvsö har en stark förankring hos näringslivet och goda relationer med kommunen och andra centrala aktörer. Under projektperioden var dock samarbetet och relationen mellan aktörerna i Järvsöområdet och Region Gävleborg haltande. Det fanns en dialog men ingen klar samsyn om den framtida samverkan. Dock var det inget som direkt påverkade projektets operativa arbete men samtidigt var det något som lyftes och som är viktigt för den fortsatta utvecklingen.

Operativt har projektet drivits av en projektarbetsgrupp med en projektledare. Projektet har haft en styrgrupp innehållande deltagare från projektägaren, Ljusdals kommun, Region Gäv-

leborg och det regionala näringslivet. Det lite speciella, som har varit ett lyckat drag, är att de 2,75 budgeterade tjänsterna har använts för att tillfälligt deltidsanställa drygt 15 personer med avsikt att få rätt kompetens och nätverk samt för att bygga upp kompetens och sprida projektresultat via dessa individer, vilka efter anställningen går tillbaka till sin ordinarie hemvist (ofta hos projektets målgrupp). Något som möjliggjort att "rätt person" har arbetat med rätt sak samt stärkt arbetet med implementering och att resultaten sprids, används och lever vidare i näringslivet. Ett sätt att aktivt inkludera individer och aktörer i utvecklingsarbetet, bygga på ett lokalt engagemang och bidra till att det underifrån skapas lösningar som förankras och passar i sammanhanget i stället för att komma med färdiga lösningar. Ett mervärde som projektet lyfter fram är att det bidragit till väldigt bra projektarbetsgruppsmöten då alla kom till bordet med sin specifika kompetens på ett prestigelöst sätt – fokus var det bästa för "helheten" och inte för sig själv - vilket ledde till kreativa samtal som höjde nivån.

DET FORTSATTA ARBETET

Projektägaren, Destination Järvsö, är den sammanhållande och drivande aktören inom området som kan och ämnar ta vid, eller snarare fortsätta arbetet, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter. Dock är det en liten risk att Destination Järvsö under projektiden haft projektmedel och drivit en betydligt större verksamhet än enbart med ordinarie budget och uppdrag. Efter projektet, utan projektmedel, kan det bli svårt att möta de större förväntningar som skapats. Det bör dock ses som en nödvändig risk och en naturlig följd som får hanteras.

Arbets sättet att deltidsanställa flertalet personer från området har inneburit att det finns en mängd individer (och aktörer) som kan bidra till "rätt" förväntningar, ta arbetet vidare och forma nya satsningar. Samverkan med kommunen har både stärkts och formaliserats ytterligare (t.ex. via certifieringsarbetet där Ljudsals kommunstyrelse har tagit ett beslut att avsätta medel för att fortsätta detta arbete), vilket bidrar till fortsatt utvecklingskraft. Destination Järvsö arbetar vidare med sin utveckling och söker även samverkan med närliggande kommuner.

EFFEKTER HOS NÄRINGSLIVET

Företagen som deltagit i projektet beskriver både en stor nytta för den egna verksamheten och en ännu större nytta för turismdestinationen Järvsö. De lyfter att projektet har tagit sig an gemensamma behov som enskilda företag inte själva orkar med eller kan angripa men som har en klar påverkan på företagens utveckling. Många företag bedömer att projektet har en klar affärsässig påverkan på deras verksamhet och som kommer att öka över tid.

NYTÄNKANDE

Projektet har inte arbetat med innovativa metoder men varit i framkant gällande hållbar destinationsutveckling. Att systematiskt arbeta med ett ramverk (Järvsömodellen) som bygger på de tre dimensionerna av hållbarhet för att uppnå tillväxt i besöksnäringen. Detta verkar ge framgång och lärdomarna har spridits och uppmärksammats, bl.a. via en lyckad slutkonferens med nationellt deltagande.

KOPPLINGAR TILL REGIONALA PLANER OCH STRATEGIER

Projektet följer mycket väl inriktningen i den regionala utvecklingsstrategin för Gävleborg 2013–2020 "Nya möjligheter". I RUS:en lyfts snarare förhållnings- och arbetssätt än branscher och områden. Det framgår tydligt att lokala och regionala förutsättningar ska vara en viktig

utgångspunkt i regionens utvecklingsarbete. Den valda strategin i RUS:en har som utgångspunkt en socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar utveckling för att uppnå regional tillväxt. Även samverkan är en central del som lyfts i målområde "Smart samverkan" och som syftar till att effektivare använda kompetens, skapa samordningsvinster och få tillgång till gemensamma resurser och regionens konkurrenskraft i förhållande till omvärldens krav och utmaningar. Något som projekt Järvsö Hållbar Destination, etapp 2 har bidragit till.

5. P3 – Public debate

Redogör för hur projektet arbetar med kommunikation och lärande.

- Hur sker kommunikation med projektets styrgrupp, projektägare eller centrala partners och aktörer som inte ingår själva projektorganisationen?
- Utgör kommunikation en betydande del av projektlogiken? Beskriv i så fall hur.

Kommunikation

Kommunikation har varit en stor och viktig del. Det är något som projektarbetsgruppen och styrgruppen lyft och påtalat under hela projektet. Fokus för kommunikationen har varit att informera och inkludera för att skapa en gemensam utveckling. Att visa upp vad projektet arbetar med samt att skapa delaktighet och deltagande har framhållits för att lyckas med projektarbetet. Det praktiska arbetet har till stor del skett genom att informera och föra dialog, ofta har projektet varit parten som är knyter ihop olika aktörer och processer. Ett konkret exempel är arbetet med "Syd till byn" där arbetet med en översiktsplan bedöms ha gått både snabbare och blivit bättre genom projektets engagemang, vilket uppges av både företagare och kommunen. Projektet har varit lyhörda samt använt befintliga strukturer och forum. Indikationer på att projektet har haft ett förtroende är t.ex. att de ofta blivit inbjudna till möten och träffar utanför projektet.

Certifiering som verktyg

Certifieringsprocessen GSTC har varit ett bra verktyg för kommunikation och samverkan med kommunen. Det har bidragit till att begreppet "hållbar utveckling", som ofta uppfattas som lite svårt och abstrakt, har kunnat bli konkret och hanterbart. I certifieringsprocessen äger kommunen många frågor men där projektet/Destination Järvsö kan underlätta (smörja, mäkla, tillföra kompetens osv.) och driva på. Detta har bidragit till god kommunikation och en ökad samverkan.

Styrgrupp

Kommunikation med styrgruppen har skett via utskick av inbjudan med information och underlag, diskussioner på möten samt utskick av protokoll. Vissa av styrgruppsledarmötena har även haft roller som medfört att de kunna delta på vissa projektaktiviteter. Rollen för styrgruppen var främst rådgivande, som en referensgrupp och som ambassadörer för projektet. Den övergripande styrande funktionen hade projektägaren som haft en tät koppling till projektarbetsgruppen. På styrgruppsmötena låg fokus på att reflektera över projektets process och strategiska frågor. Större val och viktigare frågor diskuterades samt att budget och prognos presenterades.

Lärande

Med en tydlig ram har projektet fångat möjligheter längs vägen. Det har varit en lärande och prövande ansats. Projektets delområden har fyllts med konkreta aktiviteter allt eftersom. Ju

mer formen för enskilda aktiviteter utkristalliserades kunde nya personer deltidsanställas till utförandefunktioner. Lärandet drev utvecklingsarbete för destinationen och utvecklingsarbetet skapade samtidigt lärande hos målgruppen. Även här var formen med "deltidsanställningar" hos projektgruppen en viktig pusselbit.

6. N1 - Nyckelaktiviteter

Redogör för de aktiviteter som projektet genomfört.

- Vad har projektet gjort? Vilka aktiviteter har genomförts?
- Vilka planerade aktiviteter blev eventuellt inte genomförda, varför inte och vad fick det i så fall för konsekvenser?
- Har förändringar under projektets gång inneburit att projektet genomfört aktiviteter som inte var planerade från början?
- Vilka utfall och resultat har aktiviteterna lett till? Hur är de dokumenterade?
- Hur har intresset varit från tilltänkta målgrupper?
- Har aktiviteterna givit upphov till oförutsedda erfarenheter eller resultat (positiva eller negativa)? I så fall vilka?

Ett regionalfondsprojekt har ofta "breda" aktiviteter med en låg detaljeringsgrad, så även detta projekt. Projektet Järvsö hållbar destination, etapp 2 har ett tydligt syfte (som svarar på frågan varför projektet finns till), ett relativt tydligt projektmål (som svarar på frågan vad som ska vara uppnått vid projektslut) men har använt en mer sökande ansats i hur aktiviteterna skulle genomföras för att på bästa sätt uppnå målen. Aktiviteterna var beskrivna och budgeterade i ansökan. Alla planerade aktiviteter genomfördes men fokus och utförande förändrades för vissa delar. I detta kapitel beskriver vi övergripande projektets huvudaktiviteter.

AKTIVITETER

Denna text är ett sammandrag från projektets egen slutrapport och som väl beskriver projektets aktiviteter. Aktiviteterna var inte detaljplanerade i ansökan utan har utvecklats under projektets gång och vår bedömning är att de mycket väl går i linje med projektets mål och arbetssätt.

Aktiviteter 2016

Under projektets första halvår 2016 startades ett antal processer, varav några avslutades efterhand och andra tilläts växa i omfattning och i resurser. Sådana beslut togs löpande av projektgrupp, med i dialog med styrgrupp och projektägare, utifrån bedömningar om vilket utfall processerna kunde väntas få i relation till projektets mål.

Under 2016 prioriterades nio processer:

- 1) Förutsättningar för hållbarhetscertifiering enligt kriterierna från Global Sustainable Tourism Council. En första förstudie om hur GSTC använts av andra kommuner genomfördes samt arbete med hållbarhetsfrågan.
- 2) En strategi för "Hållbara Stenegård" togs fram på initiativ av en arbetsgrupp knuten till besöksanläggningen som ledde fram till ett visionsdokument och en projektansökan. Ansökan avslogs dock av Tillväxtverket. Dokumentet Gårdsgöra har fortsatt fungera som en ledstjärna för Stenegårds utveckling.
- 3) Cykelutveckling. Potentialen i cykelturism identifierades tidigt och resurser lades på att med konsultstöd designa nya cykelleder och bygga kompetens hos dem som bygger leder.

Resurser lades också på att utveckla en hemsida för cykling i Järvsö. Bredare lansering lades på is i väntan på att produkten skulle bli tillräckligt utvecklad.

4) Arbeta med att möjliggöra dragning av backe och lift den sista biten från nuvarande sydlift till Doktorsdammen nära järnvägsstationen. Projektpersonal undersökte förutsättningarna, vilket ledde till att destinationsbolaget lämnade in en ansökan om detaljplaneändring till kommunen.

5) En inventering av möjligheter till högre utbildning kring turismens behov genomfördes.

6) Bergs Lars Hansson anlätades för att göra en inventering av Järvsös turistiska historia och det bildmaterial som finns bevarat kring denna för att främja framtida storytelling.

7) En inventering av möjliga friluftaktiviteter genomfördes av Pelle Nyberg. Rapporten fokuserade främst på plogning av is-leder för skridskoåkning på naturis.

8) En ökad synlighet för destinationen lyftes genom stöd till framtagande av en ny grafisk profil för Hälsinge-Hambon.

9) Arbetet med vidareutveckling och tillämpning av Järvsömodellen skedde främst genom att projektpersonalen regelbundet diskuterade modellens olika delar och använde sig av dessa insikter i sina olika möten med företagare och allmänhet i Järvsö.

Ett större offentligt seminarium med föreläsning och workshop om hållbarhetsfrågor genomfördes den 13 september.

Aktiviteter 2017

Flertalet av processerna från 2016 fortsatte, men i olika stor omfattning, och några nya spår tillfördes arbetet.

1) Under 2017 etablerades ett starkare samarbete med Järvsö Idéforums hållbarhetsgrupp som tillsammans med den övriga projektgruppen analyserade GSTC:s kriterier. En utbildnings-satsning och förstudie kring avfallshantering drogs igång. Kontakt etablerades med konsulten Dan Jonasson som genomförde en s.k. GAP-analys i december av vårt nuvarande läge i förhållande till kriterierna. Dialogen mellan projektet och Ljusdals kommun djupnade på flera nivåer.

2) Strategin för "Hållbara Stenegård" landade i ett separat Leaderprojekt, varvid JHD2-projektet enbart medverkade i idésamtal och liknande för att följa processen vidare.

3) Stödet till framtagande av nya cykelleder fokuserade på markägarfrågor i början av året. I juni fick projektgruppen kontakt med Amanda Sandahl som presenterade konceptet "Järvsö Gårdstramp". Detta överensstämde mycket väl med projektets profil varpå det gjordes en snabb insats för att realisera idén i mindre skala redan i augusti samma år. Utfallet blev lyckat och ansvarig person engagerades för att fortsätta utveckla cykelarbetet i projektet.

4) Detaljplaneändringen för "Syd till byn"-idén förutsatte framtagande av dagvatten- och bul-lerutredning, vilket projektet upphandlade och genomförde med hjälp av Sweco.

5) En uppföljande utredning om utbildning, med fokus på en möjlig cykelmekanikerutbildning, genomfördes. Utbildningen kom dock inte till stånd, åtminstone inte vid detta tillfälle.

6) Arbetet med den turistiska historieskrivningen gick på sparlåga p.g.a. sjukdom.

7) En uppföljande förstudie om friluftaktiviteter genomfördes och bidrog bl.a. till att plogning av is-leder nu är ett faktum då vädret tillåter, att Järvsö har en godkänd kanotcentral och att det finns en Via Ferrata (klätterled).

8) Synligheten för Järvsös profil lyftes fram genom inköp av bilder, inspelning av filmer för YouTube, diskussioner inför ett förnyat varumärkesarbete samt genom att svara upp på ett erbjudande om att stå värd för inspelningen av TV-programmet Wild Kids, där projektet bidrog med hållbarhetsäkring av den bild som ges av Järvsö i programmet.

9) Arbetet med att vidareutveckla och tillämpa Järvsömodellen fortsatte genom återkom-

mande diskussioner inom gruppen samt i möten med olika företagare.

10) En utbildningsserie för besöksnäringens företagare planerades och startades, som en efter behovsanalys modifierad version av projektets "coachningsprogram". Den omfattade bl.a. miljö och avfallshantering, ledarskap och personlig effektivitet samt social hållbarhet.

11) Ett nytt större hållbarhetsseminarium genomfördes den 20 september.

12) Vid årsfesten Destinationsdagen i november medverkade Genusfotografen Tomas Gunnarsson.

13) Dialog och nätverksarbete för att öka interaktionen mellan destinationen och handeln i Ljusdal, vilket ger ökat utbud för turismen och bredare samhällsnytta.

Under året genomförde projektgruppen också en studieresa till Storhogna-Vemdalskalet.

Aktiviteter 2018

Under 2018 fokuserades arbetet till färre processer, de som bedömdes mest väsentliga och med störst potential att göra skillnad. Fokus lades på tre huvudprocesser samt på att förbereda slutkonferensen och skapa mesta möjliga spridning av projektets resultat genom sociala och andra media.

De tre prioriterade huvudprocesserna var:

1) Att fullfölja GSTC-spåret så långt som möjligt. I dialog med kommunen utifrån den upprättade GAP-analysen uppnåddes politisk enighet om att göra destinationens målsättning om hållbarhetscertifiering till kommunens. Samma dag som slutkonferensen inleddes tecknade kommunen avtal med EarthCheck och dess VD Stewart Moore, som var huvudtalare vid konferensen. Kommunen har också avsatt resurser för att fortsätta driva certifieringsprocessen under 2019.

2) Att fullfölja planändringen för att knyta ihop Syd med byn. Planprocessen ägs nu av Ljusdals kommun. I väntan på att visionen förverkligas har kommunen genom en framgångsrik ansökan till Energimyndigheten lyckats etablera en försöksverksamhet med skyttelbuss under vintersäsongerna 2018-19 och 2019-20, som verkar i samma riktning.

3) Att lägga en stabil grund för fortsatt utveckling av cykelturismen. Den andra upplagan av Gårdstrampet blev en succé, ett nytt Leaderfinansierat projekt har tagit vid kring produktutveckling och marknadsföring och arbete har inletts med att finansiera nya investeringsetapper. En viktig insats i sammanhanget var den studieresa till Trysil som projektet genomförde tillsammans med företrädare för Ljusdals kommun och enskilda företag. Den bidrog både till nya insikter och stärkta nätverk.

Behovet av att kommunicera Järvsös hållbarhetsprofil har framstått allt tydligare, då all utveckling är beroende av att människor förändrar sitt beteende. Arbetet med en ny varumärkesstrategi, "Järvsöboken 2.0", har därför knutits närmare projektet då både Järvsömodellen och Engagemangstrappan har sin naturliga plats i det sammanhanget och det är den vägen man kan påverka turistföretagens medvetenhet och vilja att bidra i hållbarhetsarbetet.

Allt detta knöts samman i hållbarhetskonferensen i november, då projektet presenterade summan av de olika aktiviteterna och slutsatser. Reaktionerna från deltagarna tyder på att det lyckats mycket väl.

FÖRÄNDRINGAR

Som beskrevs inledningsvis i detta kapitel så har aktiviteterna utvecklats och utformats mer i detalj efter hand, vilket har fungerat bra. Projektplanen har följts väl och löpande stämts av, både hos projektarbetsgruppen och vid styrgruppsmöten. Det kan beskrivas som att projektets arbete började brett för att identifiera breda spår. Vissa fungerade bättre än andra,

lärande skedde och utifrån det formades aktiviteter och projektets smalnades av.

En förändring i projektet var den större fokuseringen på tre områden som är beskriven ovan; 1) GSTC, 2) Syd till byn och 3) Cykelturism. Denna fokusering skedde strategiskt och med motiveringen att det var via dessa tre områden som projektet kunde göra störst skillnad och nå bäst resultat.

För **GSTC-certifieringsarbetet** anställdes en person (från Järvsö Hållbarhetsråd) för att driva arbetet, en konsult genomförde en Gap-analys samt att projektet mer aktivt satte upp målet att bli certifierad och aktivt arbetade för det. **Syd till byn** handlade om att bättre knyta ihop byn - öka tillgängligheten och minska behovet av (intern-) transporter där projektets roll var att driva på processen genom t.ex. att söka tillstånd, leda diskussioner och ta fram beskrivningar. **Cykling** utkristalliserades som ett passande utvecklingsområde baserat på befintlig verksamhet i området, tillväxtpotential och sin begränsade miljöpåverkan. En ansvarig person anställdes och arbetet intensifierades och tog större plats.

Denna tydligare fokusering gav projektet ytterligare driv och det bidrog även positivt till kommunikationen. Det blev lättare att visa upp vad projektet gjorde och att skapa samverkan.

Utbildningsserien (coachningsprogram) var ett område som blev lite svårare är förväntat och som inte genomfördes som först tänkt. Dels fick projektet tänka om när det gällde målgrupp men dels gjordes också bedömningen att påverkan inte skulle bli tillräckligt resurseffektiv. Initialt var planen att ägare och chefer för lite större företag skulle delta. Det visade sig dock att flera av dessa redan hade genomgått liknande utbildningar och intresset inte var tillräckligt stort. Samtidigt såg projektet att det fanns ett stort behov hos chefer och personal i "nästa" led att delta. Vidare funderingar och ny planering gjorde att starten försköts och aktiviteten blev något försenad jämfört med tidsplanen. När utbildningarna väl drogs igång blev det ett bra deltagande och en stor mängd olika utbildningar genomfördes. Totalt deltog 151 personer i utbildningarna varav 111 Kvinnor (74 %) och 40 män (26 %).

UTFALL OCH RESULTAT

Projektet har nått god måluppfyllelse samt kan visa upp flertalet tydliga utfall och resultat. Här presenterar vi de tydligaste resultaten som går att se vid projektslut.

Nya och utvecklade produkter

Flertalet av företagen som deltagit i projektet har utvecklat nya hållbara produkter, tjänster eller sin verksamhet tack vare projektet.

Fler gemensamma satsningar

Projektet har bidragit till att det genomförts fler satsningar som gynnar ett flertal aktörer samt hela destinationen och/eller att dessa processer skett i ett högre tempo.

Stärkt konkurrenskraft och ökad omsättning

Många företag som deltagit i projektet bedömer en klar påverkan både gällande konkurrenskraft och ökad omsättning.

Samverkan

Mer och förbättrad samverkan samt en större samsyn hos områdets aktörer för den gemen-

samma turistiska utvecklingen i Destination Järvsö har skett tack vare projektet.

Hållbarhet: Miljö – kunskap och kompetens samt faktiska åtgärder

Målgruppen såväl som deltagande aktörer har fått ökad kunskap och kompetens samt att projektet bidragit till ett klart större fokus på hållbarhet inom Destination Järvsö. Företag och samverkande aktörer har genomfört flertalet åtgärder för ökad hållbarhet. Exempel är minskad användning av rengöringsmedel/kemikalier, att ett antal företag har förbättrat sin avfallshantering via utbildning (utbildningsserien) och gemensamt arbete, tillvaratagande av vatten vid cykeltvätt samt att ett företag har genomfört en GSTC-analys på sin egen verksamhet. Dessutom har fler företag i området efterfrågat stöd gällande avfallshantering efter projektet. Företagen nämner också att hållbarhet är en genomsyrande faktor som kräver ett helhetsgrepp avseende alla delar, från inköp och transporter till personal, besökare, produkter o.s.v. Även bolaget Destination Järvsö har gjort tydliga ställningstaganden, t.ex. att inte aktivt rikta sig mot utländska besökare.

Hållbarhet: Jämställdhet och icke-diskriminering

Arbetet med jämställdhet och icke-diskriminering stärktes genom att projektet anlidade en person med expertkompetens inom området (via anställning). Dels utbildades projektpersonalen internt och dels utbildades målgruppen via utbildningsserien, deltagande på seminarier och vid andra interaktioner med målgruppen där denna person deltog. Detta bidrog till att projektorganisationen, med många individer från området, blev mer kunniga och engagerade samt att sakområdet stärktes i Järvsömodellen. I projektet genomfördes även en 4R-analys som skapat en tydligare bild av fördelning mellan kvinnor och män inom projektområdet. Arbetet bidrog också till att djupare frågor kring jämställdhet diskuterades. Frågor problematiserades och projektet synliggjorde t.ex. informella maktstrukturer och konsekvenser av dessa. Målgruppen lyfter i intervjuer och i enkätstudien fram en betydligt större medvetenhet som de inte hade haft utan projektet, att de idag är mer medvetna om bristerna - "en mer medveten by" -, vilket är ett första steg på den s.k. Genustrappan. De är överens om att alla aktörer bör ha fått en liten "boost" inom området. Praktiska exempel som lyft för icke-diskriminering och tillgänglighet är en ökad digitalisering, utbyte till digitala lås (stuga/lght för uthyrning) och att minska användandet av kemikalier för en förbättrad arbetsmiljö. Destinationsbolaget tog dessutom in Genusfotografen som föreläsare på destinationsdagen 2017 och kunde därmed sprida kunskap till majoriteten av alla företag inom besöksnäringen i området. Flera företag har även valt att anlita Genusfotografen efter detta tillfälle, vilket visar på ett intresse och en ökad medvetenhet. Det har även bildats en Prideförening i Järvsö som driver en Pridefestival, vilket är sammankopplat till GSTC-arbetet.

Övrigt

Ett konkret exempel på utvecklingen tack vare projektets arbete är samarbetsavtalet med certifieringsorganisationen EarthCheck³ för hållbarhetsprogrammet GSTC (Global Sustainable Tourism Council⁴), vilket är ett stort steg på vägen för att bli Skandinaviens första EarthCheck-certifierade destination. Det ger både konkreta verktyg för att mäta och förbättra hållbarhet

³ EarthCheck är en organisation som arbetar med GSTC och som har rätt att certifiera i modellen.

(<https://earthcheck.org> och <https://www.gstccouncil.org/certification/become-certified-destination/>)

⁴ Global Sustainable Tourism Council (GSTC) är ett hållbarhetsprogram för resmål och destinationer GSTC är en etablerad standard grundad av bland annat FN med kriterier för destinationer för att användas som verktyg, policy och styrdokument. (<https://www.gstccouncil.org/>)

och styra destinationens insatser, samt lära av de främsta i världen. Samtidigt ger det också en stor uppmärksamhet och styrka att kommunicera destinationen. Avtalet skrevs under i samband med projektets slutkonferens och hade även föregåtts av ett beslut i Ljusdals kommunstyrelse att genomföra och ekonomiskt stötta den fortsatta processen.

Dokumentation av resultat

Resultaten finns dokumenterade i utvärderingens presentation vid slutkonferensen, i denna rapport samt delvis även i utvärderingens halvtidsrapport. Projektet har löpande tagit del av utvärderingens erfarenheter samt själva noterat och reflekterat över utfall och resultat som är internt dokumenterade och till stor del presenterade vid projektets slutkonferens. Resultat i ett större perspektiv samt olika modeller är beskrivna i Järvsöboken 2.0

INTRESSE FRÅN MÅLGRUPPEN

Erfarenheter och forskning visar att intresse och framförallt engagemang från företag är svårt i denna typ av projekt. En indikator för att mäta och visa på intresse och engagemang är deltagandet i projektets aktiviteter. Deltagandet har överlag varit bra och intervjuer med målgruppen och intressenter beskriver ett stort intresse från målgruppen.

7. N2 – Nyckelpersoner

Redogör för nyckelpersoners uppfattning och bedömning av projektet.

- Vilka nyckelpersoner har utvärderingen involverat? Motivera urvalet av personer.
- Vad är nyttan enligt nyckelpersonerna?
- Vad anser nyckelpersonerna om projektlogikens relevans, projektets förankring, förutsättningarna att nå projektmålen och skapa långsiktiga resultat?
- Vad är nyckelpersonernas bedömning av projektets genomförande och uppnådda resultat? Vad finns det för konkreta tecken på att projektet bidrar till önskad förändring i riktning mot målen?

Utifrån valt arbets sätt har utvärderingens nyckelpersoner varit:

- Projektarbetsgruppen och projektägare
 - Involverats via löpande dialog och regelbundna avstämningar, halvtidsavstämning, intervjuer samt vid utvärderarens deltagande på möten.
- Styrgrupp
 - Involverats via intervjuer, halvtidsavstämning samt dialog vid utvärderarens deltagande på styrgruppsmöten.
- Målgrupp
 - Involverats via intervjuer och enkätundersökning.
- Andra utvärderare
 - Löpande under projektperioden har utvärderingsfrågor diskuterats med andra utvärderare. Detta främst för att få ytterligare perspektiv på metodval och utmaningar i ett regionalfondsprojekt samt för att resonera kring resultat och effekter.
- Jämställdhet och icke-diskriminering

- För att som utvärderare få stöttning kring de horisontella kriterierna har en expert på jämställdhet och icke-diskriminering används som bollplank under projektet.

PROJEKTETS RELEVANS OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

Samtliga nyckelaktörer är positiva till projektet och dess inriktning. Förankringen har varit god där träffar och dialog lyfts fram som bra och uppskattade delar. Upplevelsen är att projektet redan från start har arbetat inkluderande för att få med alla aktörer. Externa träffar har bidragit till att arbetet blivit mer konkret samt att parterna nu pratar sig samman i större utsträckning för att komma framåt i större frågor.

Många lyfter certifiering som en nyckel för att aktörerna idag bättre både *vet om* och tar *sitt ansvar* inom en turismdestinations många områden. Certifieringen har med sin beprövade modell tydliggjort roller och ansvar för olika aktörer i regionen. Ingen kan luta sig tillbaka och lägga ansvaret på ett projekt.

Projektets resultat upplevs vara hållbara, många bedömer att nyttan snarast kommer att öka över tid. Kommentarer i samband med detta är också att projektets arbete med hållbarhet har spiltt över i andra branscher. Exempelvis har ett socialt företag startats och växt under projektperioden, mycket tack vare att de säljer tjänster till aktörer i besöksnäringen.

GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT

Den sammanfattade bedömningen är att projektet bidragit till att fler idéer, aktiviteter och insatser har genomförts och samordnats samt att de genomförts med bättre kvalitet. Att insatserna har skett samtidigt ger mervärden - de stöttar och bygger på varandra, syns mer och skapar ett större värde tillsammans.

Projektet har bidragit till ett ökat fokus på hållbarhet i hela området. Det har även bidragit till att besöksnäringen fått en tydligare roll för hållbar tillväxt i regionen samt en förbättrad samverkan mellan kommunen och besöksnäringens aktörer.

De flesta aktörer bedömer att mycket av utvecklingen skulle ha skett även utan projektet men att utvecklingen tack vare projektet har gått snabbare, med lite bättre kvalitet samt att resultaten kommer i ett större sammanhang och syns lite mer.

Flera bedömer att företagen i regionen har ökat sin kunskap och kompetens kring hållbar utveckling. Det går även att skönja en förändring i mindset. Det lyfts flertalet konkreta exempel, så som boendepaketering med tåg samt flexibla transporter för gäster utan bil, men även större frågor kring vatten, lokal mat, förbrukning av resurser samt att lägga ut tjänster på lokala och/eller sociala företag lyfts fram.

Framgångsfaktorer för projektet som nyckelpersoner lyfter är:

- En nära dialog med företagen och att projektet kunnat möta upp flera av deras behov.
- En "lagom stor" projektgrupp på 5 – 10 personer som träffats regelbundet.
- Deltidsanställt personer allt eftersom samt utifrån behov och kompetens.

- Bra dialog med kommunen där engagemangstrappan varit en nyckel (ett dokument som i praktiken beskriver besöksnäringens roll i regional tillväxt).
- Att ny kunskap har byggts upp successivt, mycket genom att projektet har tagit in spetskunskap.

Några citat från målgruppen som är representativa:

"Framför allt ger projektet möjlighet att ge utveckling bland många små näringsidkare. Många destinationer har en stor aktör. Här finns många små."

Gällande konkurrenskraft så säger en företagare: *"(Vi har...) I stort i jättenytta av detta och tidigare projekt. Både vi och hela byn."*

Vidare bedömer flera företag i intervjuer att påverkan från projektet är mer än 5 % av deras omsättning 2018 och alla är eniga om att den kommer att öka.

Andra citat från både samverkansaktörer och målgruppen är:

Samverkan

"Vi pratar mer gemensamt om hur vi ska arbeta för nå framåt." "Det är idag en tätare kontakt mellan destinationsbolaget och kommunen."

Certifisering

"Certifieringen har varit ett draglok för kommunens deltagande, för att samlas och prata med ett gemensamt fokus - det ger styrning".

Hållbarhet – kunskap och kompetens

"Fattade då att det (kunskap om jämställdhet) behövdes. Tydligt i samhället och byn att det behövdes. Lätt att himla med ögonen men nu förstod vi bättre."

"Hade inte tagit Metoo-kampanjen på samma alvar och lärt sig lika mycket. Det är en mer medveten by nu."

Hållbarhet – faktiska åtgärder

"Hade inte tittat på detta utan projekt. Är mer medvetna om bristerna."

Generellt om projektet

"Alla (aktörer) har fått en liten boost... Går nog lite fortare (tack vare projektet)"

Reflektioner och lärdomar

Reflektioner och lärdomar som nyckelpersonerna lyfter fram, där projektet kanske kunde arbetat lite mer eller nått lite längre, är t.ex. samarbete med akademien samt också tydligare och mer konsekvent lyft fram att arbetet skedde utifrån Järvsömodellen. Att modellen kunde kommunicerats tydligare.

Andra reflektioner handlade om att utbildningsserien blev något försenad, vilket gjorde det

svårt att bygga vidare på arbetet och uppnå mervärden (inom ramen för projektet). Det var en bra aktivitet men som kanske hade större potential.

En dimension som kanske kunde varit större är regional och nationell samverkan. ”Att bjudit in sig mer”. Det stora intresset vid slutkonferensen visar att projektets arbete har varit av intresse för många, även nationellt. Att det har varit en period med lite sämre regional samverkan i länet kan ha påverkat, det finns ingen naturlig kontakt. Detta kan ha gjort att projektet inte uppmärksammats, får den fortsättning eller når den spridning som är möjlig.

Andra medskick är behovet av krävande finansiärer som t.ex. bidrar med erfarenhetsutbyte och samordning inom olika utvecklingsområden. Att olika satsningar inte överlappar utan istället kan lära av varandra, ta vara på och bygga vidare på (eller använda samma) framgångsrika lösningar från andra regioner eller satsningar.

NYTTA

Många lyfter fram att fler i regionen pratar och agerar för hållbar utveckling. Det har blivit mer konkret – de stora frågorna på ett konkret sätt. T.ex. så har certifiering och satsning på cykel varit bra och begripligt.

Projektet har bidragit till bättre samverkan i regionen. Aktörerna kan samordna satsningar och därmed åstadkomma bättre resultat. Roller är tydligare och förståelsen av helheten är bättre. Det har bidragit till en tydligare gemensam och långsiktig bild som aktörerna kan förhålla sig till och därmed ta egna initiativ med större trygghet.

Certifieringen har varit särskilt viktig av flera anledningar. Att det är en beprövad modell med en internationell standard har bidragit med legitimitet och trovärdighet. Det har tydliggjort roller och ansvar för parterna i regionen och minskar risken för glapp i ansvar. Andra mervärden är t.ex. en stärkt marknadsföring och det bidrar till att utvecklingen sker utifrån den bild av Järvsö och regionen som eftersträvas och ligger i linjer med kultur och historia.

När nyckelpersonerna resonerar kring hur utvecklingen hade sett ut utan projektet så är det tydligt att projektet har påskyndat och ofta bidragit med högre kvalitet. Men det lyfts även enskilda delar som att de annars kanske inte skulle gått vidare och satsat på GSTC-certifieringen. Andra delar är att projektet har bidragit med mycket utveckling indirekt. När projektet har ”drivit på” gemensamma satsningar och initiativ samt täppt till glapp så har det nog bidragit till att andra aktörer har valt att genomföra egna satsningar.

Projektet har möjliggjort realisering av fler idéer hos olika aktörer i området som kräver samarbete, extra tid eller resurser. Saker som är viktiga för destinationen men som annars kanske inte hade blivit genomförda.

8. N3 – Nyckeltal

Redogör för kvantitativa mått på projektets genomförande och resultat.

- Hur många eller hur stor andel av målgruppen anser att insatserna har varit bra och bidragit till att lösa de problem eller åstadkomma den utveckling som eftersträvas?
- Redogör för hur projektet arbetat med insamling och rapportering av aktivitetsindikatorer samt utfallet av aktivitetsindikatorer.

- På vilka andra sätt skulle projektets resultat kunna mätas kvantitativt? Har det gjorts och vad blev i så fall resultatet?

ENKÄTUNDERSÖKNING - BAKGRUND

Under slutdelen av projektet genomfördes en enkätundersökning riktad till projektets primära målgrupp; aktörer, företag och organisationer som väljer att finnas under det gemensamma varumärket Järvsö. Enkäten skickades ut till 97 individer (mailadresser) som deltagit i någon av projektets aktiviteter. 42 st. svarade, vilket ger en svarsfrekvens på ca 45 %. Med tanke på urval och i jämförelse med andra liknande projekt är det en rimlig svarsfrekvens. Av de svarande var 21 kvinnor och 19 män. Frågorna byggde på projektets mål och delmål och hade genomgående samma svarsalternativ:

1. Instämmer inte alls
2. Instämmer inte
3. Instämmer i låg grad
4. Instämmer delvis
5. Instämmer i hög grad
6. Instämmer helt.

ENKÄTUNDERSÖKNING - RESULTAT

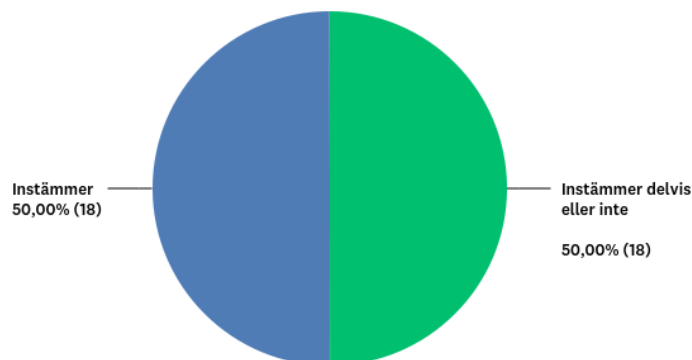
Nytta

En klar majoritet anser att projektets insatser har varit till nytta. Över 80 % instämmer (d.v.s. har svarat instämmer i hög grad eller instämmer helt) att projektet varit till nytta för destinationen och ca 65 % instämmer att projektet varit till nytta för den egna verksamheten.

Utvecklat produkt eller verksamhet

Som diagrammet nedan visar uppger ungefär hälften att de tack vare projektet har utvecklat sin verksamhet eller en produkt. I intervjuerna uppger i stort sett alla att de har utvecklat verksamheten och sina produkter tack vare projektet. Då ska vi dock ha med oss att de intervjuade aktörerna är ur gruppen som har deltagit relativt mycket i projektet. Ser vi till hela målgruppen, där det även ingår aktörer som har deltagit 'lite' i projektet, är bedömningen alltså ungefär hälften.

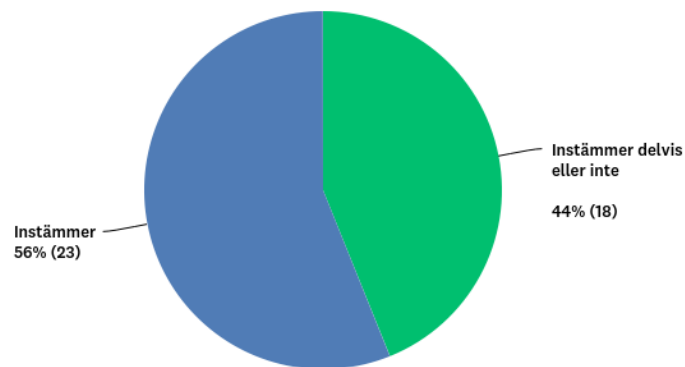
Vår organisation har utvecklat verksamheten eller enskilda produkter/tjänster...



HÅLLBAR UTVECKLING

Hållbar utveckling har varit en kärna i projektets utvecklingsarbete. Enkätundersökningen visar att lite drygt hälften upplever att de har fått stöd som har höjt deras kompetens om hållbar utveckling. Även här framkommer påverkan tydligare i intervjuer, både med målgruppen och samverkansparter.

Vår organisation har fått stöd avseende hållbar utveckling och har höjt vår kompetens inom området.

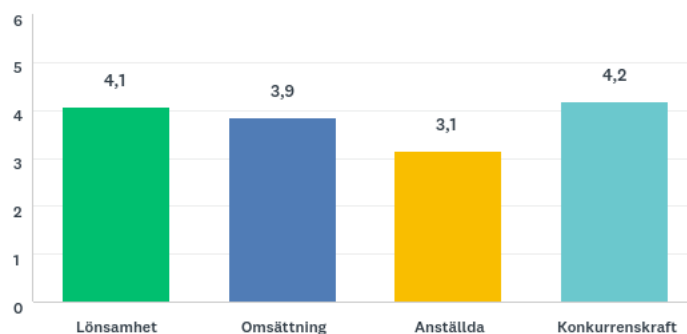


KONKURRENSKRAFT

I linje med regionalfonden och investeringsprioriteringens mål syftar insatserna i projektet till att påverka små och medelstora företags affärsmässiga verksamhet. I undersökningen ställdes frågan om projektet har påverkat *lönsamhet*, *omsättning*, *antal anställda* och *konkurrenskraft*. Ser vi till hela gruppen så verkar projektet till viss del påverkat konkurrenskraften positivt samt lönsamhet och omsättning medan antal anställda i mindre omfattning. Just parametern anställda tar vanligtvis lite längre tid att påverka, visar tidigare studier.

Hela gruppen

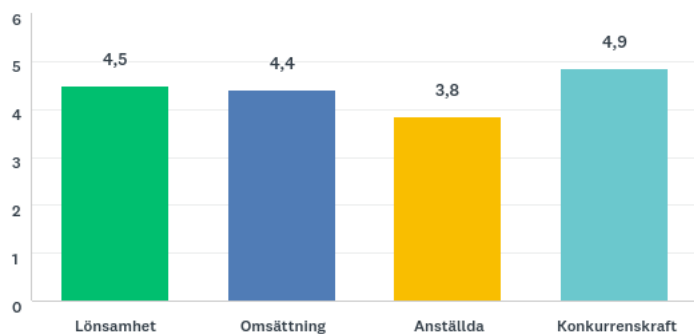
Q4 Påverkan konkurrenskraft



Fått en del eller mycket stöd

I enkäten fick respondenterna själva bedöma hur mycket de har deltagit i projektet⁵. Tittar vi på gruppen som bedömer att det har fått 'en del' eller 'mycket stöd' av projektet så ser vi en tydligare påverkan hos dessa (jämfört med hela gruppen) avseende konkurrenskraft samt lönsamhet och omsättning medan anställda även för denna grupp påverkats i mindre omfattning.

Q4 Påverkan konkurrenskraft



ÖVRIGT

Här listas ett antal relevanta exempel gällande området utveckling. Siffrorna visar utveckling sedan 2010, när Järvsö Bergcykelpark (JBP) öppnade, fram till år 2017⁶.

- Järvsö Bergcykelpark har ökat sin omsättning med 13 Mkr och antal årsanställda med 11 tjänster.
- Destination Järvsö AB har ökat sin omsättning med 6,3 Mkr och antal årsanställda med 6 tjänster.
- ICA i Järvsö har ökat sin omsättning med 21 Mkr och antal årsanställda med 7 tjänster.
- Järvsöbacken har ökat sin omsättning med 14 Mkr och antal årsanställda med 9 tjänster.
- Järvsöbaden har ökat sin omsättning med 9,6 Mkr och antal årsanställda med 5 tjänster.
- Omsättningen i besöksnäringen i Ljusdals kommun har gått från 98 Mkr till 246 Mkr och antalet årsanställda från 159 till 228 st.

AKTIVITETSINDIKATORER

De företag som formellt har ingått som deltagande företag och som rapporteras i projektets aktivitetsindikatorer är fem (5) företag som deltagit i aktiviteten "coachning steg 3".

Antal företag som får annat än ekonomiskt stöd

Mål: 10

Utfall: 5

⁵ Inget alls (1), Lite - vi har deltagit vid någon enstaka aktivitet (14), En del - vi har deltagit på ett antal aktiviteter, träffar eller utbildningar (15), Mycket - vi har deltagit regelbundet under mer än ett år och har fått mycket stöd, t.ex. via utbildning (11).

⁶ Källa: Projektarbetsgruppen.

Kommentar: Utfallet för denna indikator påverkas till stor del av att upplägget för "Utbildningsserien" förändrades. Det blev fler företag som deltog, men i mindre omfattning, och därmed blev det färre företag som kunde räknas in under projektets definition för denna indikator. Indikatorns utfall säger inte så mycket om projektets måluppfyllelse eller resultat. Mest att det skedde en förändring.

Antal nya företag som får stöd

Mål: 3

Utfall: 1

Kommentar: Se ovan.

Sysselsättning i företag som får stöd

Mål: 5

Utfall: 12 (2 män och 10 kvinnor.)

9. Sammanfattande kommentar och analys

Analytiskt resonemang kring resultaten och sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Ta upp exempelvis brister eller mervärden, att utvärderingen lyfter fram arbetet med hållbarhetsaspekter på ett bra sätt, att utvärderingen påvisar något innovativt tänkande, att utvärderingen inte påvisar kopplingen till smart och hållbar tillväxt, om utvärderingsrapporten bedöms bidra till kunskap om projektets genomförande och kortsiktiga resultat i förhållande till angivna mål etc. Observera att detta inte är samma sak som att projektet i sig är bra. Det kan hända att utvärderingen i hög utsträckning ger kunskap om varför ett projekt inte har lyckats.

NYTTA AV PROJEKTET

Järvsö Hållbar destination etapp 2 är ett projekt som varit till nytta för målgruppen, destinationen och för samverkansparterna. Det är ett projekt som gjort skillnad för området och kan med fördel följas av flera projekt då tidigare erfarenheter visar att projektets målgrupp kan gynnas av detta.

SLUTSATSER

"Rätt insats" för målgruppen

I utvärderingen görs bedömningen att det var en väl lämpad insats för målgruppen. Både enkätundersökning och intervjuer visar att projektet gjort skillnad för målgruppen. Framför allt mikroföretag upplever en klar affärsmässig nytta, vilket är samma resultat som vi har sett i flera andra projekt. Målgruppen själva bedömer att nyttan för destinationen är ännu högre än för de enskilda företagen och att nyttan kommer öka över tid och ge långsiktiga effekter.

Samverkan + resurser + hållbarhet = Regional tillväxt

Om vi gör antagandet att hållbarhet är en konkurrensfördel (nu och i framtiden) för besöksnäringen, och sen ser till resultaten som visar att projektet har bidragit till att aktörerna och destinationen förbättrats inom hållbarhetsområdet, är en rimlig slutsats att företagets tillväxt påverkas positivt och därmed också kommer att bidra till regional tillväxt.

Fokus hållbarhet har gett attitydförändring och beteendeförändring

Projektets mål var att få fram nya och hållbara produkter inom besöksnäringen. Hållbarhet var ett mål men också ett medel i arbetet. Ser vi till resultaten så har ett praktiskt arbete med hållbarhet gett både attitydförändring och beteendeförändring. Aktörerna i destinationen förstår sin omvärld bättre, sett ur ett hållbarhetsperspektiv, men de har också gjort flertalet faktiska förändringar i sin verksamhet.

Måluppfyllelse

Utifrån resultat och slutsatser är den samlade bedömningen att projektmålet, *”Projektet skall medverka till att få fram nya och hållbara produkter inom besöksnäringen för den nationella och internationella marknaden”*, är väl uppfyllt. Flertalet hållbara produkter är framtagna eller tydliggjorda, destinationen har tagit stora utvecklingssteg – framförallt inom delarna 1) GSTC (certifiering), 2) Syd till byn och 3) Cykelturism – samt att företag har ökat sin kunskap och kompetens rörande hållbar utveckling och vad som krävs för att erbjuda hållbara produkter till nationella och internationella kunder.

Delmålen i projektet definierade två i förväg viktiga områden för att nå projektmålet. 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”*, är även det väl uppfyllt. Flertalet lokala produkter, tjänster, attraktioner och reseanledningar har stöttats via Järvsömodellen och därigenom har den praktiskt använts och testats. Utifrån detta har den utvecklats och dokumenterats i Järvsöboken 2.0. Slutligen framkom ett stort nationellt intresse vid slutkonferensen kring projektets arbete samt att t.ex. styrgruppens ordförande (som också arbetade operativt i projektet) bjudits in nationellt för att prata om hållbar turism.

Delmål 2, *”Små och medelstora företag har fått del av coachning och rådgivning samt blivit en del av olika stödjande nätverk”*, har sett till uppsatta indikatorer en god måluppfyllelse. 151 personer, varav 111 Kvinnor (74 %) och 40 män (26 %) deltog i utbildningar, 15 utbildningstillfällen samt en mängd 1-till-1 coachningstillfällen genomfördes. Målgruppen bedömer att projektet har bidragit med värdefulla nätverk. Exempel på nätverk är restaurang, avfallshantering, cykel, ledarskap, fotografer samt Pride. Arbetet inom delmålet har dock varit en större utmaning än förväntat. Projektet förändrade inriktning och målgrupp. Initialt var planen att ägare och chefer för lite större företag skulle delta. Det visade sig dock att flera av dessa redan hade genomgått liknande utbildningar och intresset inte var tillräckligt stort. Samtidigt såg projektet att det fanns ett stort behov hos chefer och personal i ”nästa” led att delta. Detta gjorde att starten försköts och aktiviteten blev något försenad jämfört med tidsplanen. Resultatet inom detta delmål var uppskattade utbildningar hos målgruppen som bidrog med kunskap och kompetens samt nätverkande och relationsbyggande. Andra reflektioner var att förseningen försvårade möjligheten att bygga vidare på arbetet och uppnå mervärden (inom ramen för projektet). Det var en bra aktivitet men som kanske hade större potential.

TRE FRAMGÅNGSAKTORER FÖR LÅNGSIKTIGT HÅLLBARA EFFEKTER

Tre delar i projektet kan vara värda att lyfta upp lite extra sett ur ett långsiktigt perspektiv och kan beskrivas som framgångsfaktorer:

- 1) Att genom arbetssättet med kortare och efterfrågestyrda deltidanställningar har projektet bidragit till fler "kulturbärare" i området. Under sin anställning i projektet ökar de sin förståelse och sitt lärande, väl tillbaka i sin ordinarie omgivning kan de sprida och förankra kunskap och erfarenheter och därmed stärka den gemensamma kulturen.
- 2) Den andra delen är att projektet snarare levte Järvsömodellen än att använt den som en instruktionsbok som följs från A – Ö. Projektarbetsgruppen har inte varit låsta vid vissa steg utan använt modellens delar som *principer* så att den fungerar för den mångfald av "produkter" som finns inom besöksnäringen.
- 3) Den tredje delen är hur projektet på ett enkelt men mycket tydligt sätt har kopplat ihop besöksnäring med regional tillväxt. Genom den s.k. engagemangstrappan har de lyckats att sätta ord på hur processen ofta ser ut när besökare tar steg i en trappa och där vissa går hela vägen och bosätter sig i området, ofta med en egen verksamhet. Ett enkelt och tydligt sätt att visa på rollen för besöksnäring och hur mekanismerna kopplat till regional tillväxt ser ut. Ett sätt för att motivera användandet av gemensamma pengar för utveckling av besöksnäringen med en realistisk förväntan av framtida regional tillväxt.

SLUTORD

Resultaten från projektet visar på en klar affärsmässig påverkan och stärkt konkurrenskraft hos företag som deltagit i projektet, vilket är i linje med målet för Regionalfondens insatsområde 3 Att öka små- och medelstora företags konkurrenskraft.