



Turism 2020 - slutrapport

Inledning

Turism 2020 har varit ett projekt med förhållandevis hög komplexitet vad gäller aktiviteter och involverade aktörer. Aktiviteterna kan indelas i kategorierna *Destinationsutveckling*, *Produktutveckling* och *Marknadskommunikation*. Under respektive huvudkategori har ett antal delprojekt genomförts (se delrapport 1).

Under *Destinationsutveckling* hamnar ett antal delprojekt med något olika inriktning beroende på destinationernas specifika behov och förutsättningar. Denna del av projektet har också handlat om att bygga hållbara destinationsorganisationer.

Produktutveckling har omfattat de tematiska delprojekten *Drömfiske* (utveckling av fisketurismen i samarbete med länsstyrelsen), *Hike n Bike* (utveckling av vandrings- och cykelleder), *Storsjödjuret* (produktutveckling, aktiviteter/upplevelser), *Smakupplevelser* (Gastur - utbildning av livsmedelsproducenter till att även bli företagare inom turism/upplevelser). Utöver dessa har man också arbetat med satsningar inom *B2B Steps to export* (affärsutveckling i samarbete med Exporrådet med inriktning i första hand mot en holländsk marknad), och sökt utveckla en gemensam organisation för konferensmarknaden för framförallt Åre och Östersund.

Marknadskommunikation har handlat om att utveckla en kommunikationsplattform, en länsgemensam webportal – www.jamtland.se samt en ny databas för länets turismprodukter.

Den övergripande målsättningen för projektet har, enligt projektbeskrivningen, varit att skapa ökad omsättning, lönsamhet och stärkt soliditet i turismnäringens företag och därmed ge förutsättningar för ökad sysselsättning.

Etablerade turistföretag och entreprenörer i regionen har betraktats som den primära målgruppen för projektet. Dock har destinationerna, i form av destinationsorganisationer, intagit en särställning för projektets insatser. Detta motiveras med hänvisning till följande

strukturella aspekter: Då många av de befintliga företagen är små, säsongbetonade och har begränsade resurser är det angeläget att näringen samfinansierar destinationsbolag som i sin tur, och på medlemmarnas uppdrag, kan arbeta för att utveckla destinationen och de enskilda företagen. Att stärka destinationerna innebär därför indirekt en utveckling hos de enskilda företagen.

En annan aspekt är geografisk: länet präglas av gleshet och avstånd. Detta i kombination med ett småskaligt näringsliv gör det nödvändigt att arbeta med lokala organisationer. Här finns alltså några av anledningarna till varför man i projektet har fäst så stor vikt vid att skapa hållbara destinationsorganisationer.

Föreliggande rapport innehåller följande delar: Inledningsvis en diskussion om följeforskningens uppdrag, med avstamp i NUTEKS/Tillväxtverkets egna publikationer i ämnet. I detta sammanhang görs också en kort redovisning av vilken typ av material som ligger till grund för föreliggande (och tidigare) rapporter. På detta följer ett inspel om förändrad politik för regional utveckling och förändrade perspektiv på densamma. Därefter riktas blicken åter mot projektet och de kvalitativa skillnader i nätverk och samarbete som åtminstone delvis kan förklara varför vissa destinationer lyckas bygga upp fungerande destinationsorganisationer, medan andra misslyckas.

Nästa avsnitt behandlar konflikten mellan relativt kortsiktiga projektmål och behovet av en långsiktig regional utveckling av turismnäringen, samt hur man inom ramen för JHT och Turism 2020 hanterat detta. Detta följs sedan av en diskussion om dialog som verktyg för lärande. Under rubriken omvärldshändelser och omvärldsberoenden diskuteras faktorer som påverkar projektet men som ligger utanför dess kontroll. I sammanhanget ges ett konkret exempel på hur Tillväxtverket genom sitt agerande skapat merjobb och osäkerhet både för JHT som organisation, men framförallt för projektet Turism 2020.

Därefter rapporteras hur projektet gått från att vara ett brett och spretigt projekt till att successivt avgränsas för att nu ersättas av ett nytt och mer distinkt projekt med inriktning mot export. De delprojekt som studerats mer på djupet i två tidigare delrapporter sammanfattas och redovisas i ett eget avsnitt. Därefter görs en genomgång av hur projektet arbetat med de horisontella kriterierna. Avslutningsvis några ord om framtida utmaningar.

Följeforskningens uppdrag

I Tillväxtverkets rapport 0079, "Vad kan vi lära genom följeforskning?", kan man läsa följande:

"I följeforskningen är det viktigt med fokus på projektets resultat, långsiktiga effekter och projektens bidrag till att förändra, förbättra och förstärka den regionala tillväxten och

syssetningskapandet. I projektföljeforskningens uppgift ingår även att löpande kommunicera och rapportera till myndigheter och finansiärer om projektens framåtskridande samt värdera huruvida projektens resultat kan leva vidare och tas emot i den lokala och regionala miljön” (s.15).

Vidare kan man läsa att: ”Det övergripande målet med följeforskning är att skapa förutsättningar för en fortlöpande utvärdering och ett kontinuerligt lärande i projekt och program. Genom att förmedla och sprida kunskaper till deltagande aktörer i genomförandet av strukturfonderna ska det gemensamma lärandet stärkas och ett mer effektivt projektgenomförande säkras. Följeforskning ska leda till att kunskaper återförs till regionala utvecklingsaktörer och prioriterande partnerskap så nya projekt som beviljas är av bättre kvalitet. Därigenom ska de regionala strukturfondsprogrammen i högre grad kunna bidra till att förändra, förbättra och förstärka den regionala tillväxtpolitiken” (s. 11).

Följeforskarens uppdrag är med andra ord mycket omfattande och förväntningarna på vad följeforskningen ska kunna åstadkomma är höga. Även i NUTEKS (nuvarande Tillväxtverket) skrift ”Nytta med följeforskning” finns en tendens att idealisera följeforskarens förutsättningar, funktion och betydelse. Det är exempelvis ensidigt följeforskaren som lär projektet och projektledningen – aldrig tvärtom. Min erfarenhet av att vara följeforskare i Turism 2020 är att jag lärt mig minst lika mycket (om inte mer) av att följa projektet som projektet/projektledningen lärt genom mina iakttagelser.

I både ”Nytta med följeforskning” och ”Vad kan vi lära genom följeforskning?” tillmäts följeforskaren också en i mitt tycke orimligt stor betydelse i förhållande till möjligheten att påverka ett projekts riktning:

”Syftet med följeforskning är primärt att undan för undan styra projekt och program bättre mot de mål som anges för strukturfonderna”(NUTEK, s. 17).

Givetvis ska detta dokument fungera som ett stöd både för följeforskaren och för projekten när det gäller att förstå vilken funktion följeforskningen ska fylla och därför blir också beskrivningen schablonartad. Inte desto mindre finns det i NUTEKS/Tillväxtverkets skrivelser en tendens att betrakta projekt och projektledning som inte fullt ut kompetent och i behov av stöd. I verkligheten varierar givetvis projektens förutsättningar och projektledningens kompetens – i vissa projekt är behovet av stöttning stort och de problem man står inför betydande, medan det på andra håll finns god projektledarkompetens och en solid strategi i grunden.

Det finns en uttalad idé om att en förutsättning för att utvärderingen ska ha en ”praktisk betydelse, måste den i allt högre grad ske i real tid, det vill säga samtidigt som förändringar

och utvecklingsaktiviteter sker i det omgivande samhället” (NUTEK, s. 18). Utan tvekan ligger det något i detta – särskilt om man ställer följeutvärdering mot den traditionella utvärderingen ”när det redan har hänt”. Men det finns också en inbyggd paradox i detta som handlar om att verkligheten alltid springer ifrån sin observatör. Och om följeforskarens främsta bidrag består i att leverera iakttagelser och analyser som hjälper projektet att bättre styra mot målen för strukturfonderna så bör kanske följeforskaren snarare ligga steget före? Min egen erfarenhet har varit ett projekt som sjuder av aktiviteter, både tematiskt och geografiskt, och att det därför snarare handlar om att försöka ”följa efter” så gott det går. Att hålla jämna steg, att sätta ihop händelser, aktiviteter, aktörer, handlingar och se dessa i ljuset av befintliga strukturer är utan tvekan en utmaning.

Då Turism 2020 har varit mycket omfattande och komplext både tematiskt och geografiskt har jag valt att dels försöka hålla ett ”helikopterperspektiv”, dels att göra två fördjupningar. De delprojekt som valdes ut för mer ingående studier var 1) Smakupplevelser och Gastur och 2) Åres arbete med kompetensutveckling (värdskap) och samordnad rekrytering. Gastur, som handlar om att lotsa livsmedelsproducenter att också bli turismföretag, har riktat sig direkt mot företag. Åres utvecklingsarbete har i grunden handlat om destinationsutveckling, mer specifikt om att a) odla ett gott värdskap på destinationen och därigenom höja servicenivån, och b) samordna rekryteringen bland destinationens stora och små företag.

Föreliggande rapport, liksom tidigare delrapporter, bygger på iakttagelser och reflektioner från återkommande deltagande i referensgruppsmöten, projektinternat (2009 och 2010) samt temadagar, intervjuer med företagare och destinationsrepresentanter, möten med projektledare samt delprojektledare. Utöver detta har jag gått igenom ett antal dokument och strategier, bland annat visions- och strategidokument för turismnäringen på regional och nationell nivå, turismnäringens hållbarhetspolicy, projektbeskrivning med mera. Dessa olika informationskällor har sedan syntetiserats och presenterats i analyser av exempelvis projektupplägg och organisation, målformuleringar, aktiviteter och delprojekt (se tidigare delrapporter).

Ett perspektiv på utveckling: från top-down till bottom-up

Ordet ”utveckling” förknippar vi vanligtvis med positiv utveckling och ordet har en tydlig riktning: framåt. I den meningen associeras utveckling med en *linjär* process. Men vägen är sällan rak och entydig, utan snarare en rumsligt differentierad process som inte alltid leder mot bättre och mer av det som uppfattas vara ”det goda”.

Sättet att se på utveckling som en linjär process är troligtvis färgat av industrialismens och välfärdssamhällets framväxt, en epok som också präglades av en övertygelse om stadig tillväxt. Denna period karakteriseras av statligt styrda och storskaliga

samhällsbyggnadsprojekt med ett stort mått av långsiktighet. Under 1970- och 1980-talets stagnationsproblem och strukturomvandlingar blev det emellertid tydligt att den statligt styrda och kontrollerade modellen för utveckling inte kunde hantera de problem som uppstod på lokal och regional nivå.

Vi har i efterdyningarna av denna period också sett en omsvängning i politik och planering från ett "top-down" till ett "bottom-up" perspektiv. En rad uppgifter har under 1990-talet decentraliserats från stat till kommun, länsstyrelser samt till olika former av regionbildningar, däribland ansvaret för den lokala och regionala utvecklingen. Vidare har nya stödformer tillkommit genom Sveriges medlemskap i EU. Sammantaget kan man säga att nationell tillväxt och välfärd har kommit att ersättas av lokal och regional tillväxt och välfärd. Fokus ligger idag på insatser för att stimulera entreprenörskap, innovationsförmåga och sysselsättning på lokal och regional nivå.

Kvalitativa skillnader i samarbetet på destinationsnivå

Om lokal och regional utveckling under industrialismens och välfärdssamhällets glansdagar var en fråga för en begränsad skara experter, kan motsatta förhållanden sägas råda idag då en mängd aktörer - från offentlig, privat och ideell sektor - är involverade i det lokala och regionala utvecklingsarbetet.

De specifika konstellationerna varierar naturligtvis från fall till fall, dels beroende på tema (exempelvis turism, IT, integration), dels efter de geografiska förutsättningarna. Det senare syftar på att skilda kommuner/regioner (eller för den delen destinationer) uppvisar olika grad av *institutionell täthet*, det vill säga antalet aktörer som kan gå in med tid och andra typer av resurser i ett utvecklingsarbete varierar geografiskt. Till detta kan man också lägga att det finns andra, *kvalitativa* skillnader i hur samverkan fungerar i olika regioner samt i vilken mån lokala och regionala aktörer förmår "länka" och bygga upp relationer till exempelvis nationella och internationella aktörer och deras resurser.

De starka nätverken är i grunden personburna, och när det gäller Turism 2020 har JHT:s VD men även projektledaren varit nyckelpersoner, både genom sina redan existerande nätverk, och genom att under projektets gång bygga ut dessa.

Vi kan också iaktta betydelsen av starka och svaga nätverk samt kopplingen till de förutsättningar för samverkan som råder på olika håll i regionen. Utan att peka ut någon särskild destination kan det konstateras att "gammalt groll" och schismer av olika slag, inverkar menligt på förutsättningarna för att bygga hållbara destinationsorganisationer, medan det på andra håll finns en större tolerans, ett annat klimat, en större (och "rätt"

sorts) massa av engagerade företag, nyckelpersoner med inflytande och en insikt att samarbete och affärsutveckling är en nödvändighet för att kunna konkurrera.

En av de viktigaste insatserna som gjorts under projektperioden är troligtvis att bygga upp fungerande och självfinansierande destinationsorganisationer. Även om detta arbete har haft ett något varierande utfall, med mer lyckade (däribland Vemdalen, Ragunda och Östersund) liksom mindre lyckade exempel, är resultatet övervägande positivt.

Destinationsorganisationerna fyller funktionen av att samla branschen lokalt, något som i sin tur innebär att de blir en tydlig part i dialogen med det regionala organet JHT. Framöver kommer destinationsorganisationernas roll att bli än viktigare för att utveckla destinationerna inom områden som internationalisering, hållbarhet, entreprenörskap, kompetensutveckling etc. Detta kan i sin tur innebära att JHT:s fortsatta uppdrag förändras.

Att hantera konflikter mellan kortsiktiga projektmål och en långsiktig utveckling av regionens turismnäring

Utvecklingsprocesser initieras och kontrolleras inte längre uppifrån enligt en linjär modell av inventering, prognos, beslut och genomförande. Idag ligger fokus istället på inkrementell (stegvis) planering där dessa moment inte nödvändigtvis följer den traditionella, linjära ordningen. Den inkrementella, icke-linjära modellen avspeglas även i fallet Turism 2020 så till vida att ett projekt i syfte att öka konkurrenskraft och sysselsättning inom turismnäringen påbörjas, och först därefter följas av ett visions- och strategidokument för samma näring.

Ur perspektivet av en inkrementell utvecklingsprocess kan projekt som bedrivs antingen stanna vid att vara isolerade insatser, men de kan också utgöra moment i en långsiktig planering och strategi för lokal och regional utveckling. I det senare fallet läggs projekt till projekt, aktivitet till aktivitet, vilka exempelvis hålls ihop av ett brett förankrat visions- och strategidokument. Detta förfarande blir också ett sätt att hantera eventuella konflikter mellan relativt kortsiktiga insatser i form av projekt och projektaktiviteter å ena sidan och mer långsiktiga utvecklingsprocesser.

Turism 2020 ersätts nu av ett projekt där fokus ligger på internationalisering och export, något som harmonierar med både regionala och nationella strategier för turismnäringens utveckling. Att kunna uppvisa en vision, tydliga målsättningar, strategier och en trovärdig organisation har troligtvis också betydelse när det gäller finansieringen av nya utvecklingsprojekt.

Dialog och lärande

En av projektets främsta styrkor är att man byggt in lärande i detta. I mångt och mycket handlar lärandeansatsen om att skapa forum för dialog. Hur detta har skett behandlas mer utförligt i den första av mina delrapporter.

Det dialoginriktade arbetssättet kommer till uttryck bland annat genom det arbete som föregick Turism 2020, då JHT:s nytillträdde VD besökte destinationer och företag i syfte att "fånga upp" vilka behov och önskemål som fanns hos regionens turismnäring. Andra exempel är de regelbundna referensgruppsmöten som anordnats, projektgemensamma utvecklingsdagar i form av internat, samt temadagar inom paketering, hållbarhet och storytelling.

Dialog med berörda aktörer är en fördel ur ett lärandeperspektiv, eftersom det bland annat handlar om att skapa kollektiv förståelse för olika destinationers och/eller aktörers specifika förutsättningar. Ett dialoginriktat arbetssätt och att skapa förutsättningar för dialog och utbyte är givetvis också ett viktigt inslag när det gäller att åstadkomma lärande och spridning av goda exempel mellan representanter för regionens destinationer och mellan företagen.

Turism 2020 byggde också på en idé att lösningar och modeller som utvecklas inom ett område på en destination också ska kunna exporteras till andra destinationer i länet. Man kan givetvis hoppas att detta förhållningssätt lever kvar även framgent, inom ramen för det nya exportprojektet, eftersom det kan antas stärka näringen i regionen som helhet.

När det gäller kunskapsinhämtning och lärande så har projektet arbetat med detta även på andra sätt; exempelvis genom ett utbyte med Siljan Turism, studieresor, deltagande i mässor och konferenser, genom att anlita ETOUR för utredningar och en kurs i marknadsplanering etc.

Vid sidan av att vara ett verktyg för ömsesidigt lärande kan dialogen också vara ett verktyg för att *formulera* respektive *förankra* strategiska beslut och visioner. Det sistnämnda har varit särskilt tydligt då det gäller framtagandet av en kommunikationsplattform. Kommunikationsplattformen har utarbetats av ett urval nyckelpersoner inom näringsliv och politik och syftar till att "sända" en tydlig bild av regionen, både internt och externt. Kommunikationsplattformen har sedan i olika omgångar kommunicerats och diskuterats i olika fora, bland annat på referensgruppsmöten.

Vidare har kommunikationsplattformen utgjort underlag för JHT:s vision och strategi för turismnäringens utveckling fram till 2020. Strategi- och visionsdokumentet hakar i sin tur i såväl RUS som RTP. Genom VD:s deltagande i den grupp som utvecklat en nationell strategi för den svenska besöksnäringen, uppvisar Jämtland-Härjedalens strategi också god överensstämmelse med den nationella. Att det råder samstämmighet mellan aktörernas

målsättningar vad gäller turismnäringens utveckling är givetvis en förutsättning för en samlad aktion.

Omvärldshändelser och omvärldsberoenden

En rad faktorer kan påverka utfallet av ett projekt. Dessa kan vara interna och möjliga att påverka, men det kan också handla om händelser och skeenden som är svåra att förutse och att kontrollera. När det gäller Turism 2020 utgör ett exempel på en sådan händelse att riskkapital och utlovade investeringar i ett större hotellprojekt plötsligt går om intet till följd av en global finanskris. En dylik finanskris, följd av lågkonjunktur och en svagare krona, kan också påverka turismnäringen, genom exempelvis ett ökat inflöde av utländska turister (då en svagare krona innebär en lägre kostnad för inkommande turister som vill bo, äta i och uppleva Sverige) eller genom en stagnation av den inhemska turismen (orsakad av hushållens och företagens osäkra/försämrade ekonomiska situation i en lågkonjunktur).

Det finns också andra typer av *omvärldsberoenden* som ett projekt såsom Turism 2020 har att hantera. Då projektets finansiering till övervägande del är beroende av strukturfondsmedel, är en välfungerande dialog med en tillika välfungerande förvaltande myndighet av största vikt. Det råder en assymetrisk maktrelation mellan strukturfondsprojekt och förvaltande myndighet i den meningen att projektet dels är beroende av strukturfondsmedlen och en hög grad av rättsäkerhet kring dessa, dels genom att en aktör som Jämtland Härjedalen Turism kan tänkas inkomma med nya ansökningar om strukturfondsmedel. Det finns, såsom följande avsnitt och tidigare delrapporter från undertecknad visar, skäl att fråga sig om Tillväxtverket fungerar som ett stöd eller som ett hinder för tillväxt i projekt som Turism 2020.

Hinder för tillväxt?

I början på februari 2010 genomfördes en revision av projekt Turism 2020 av Europeiska revisionsrätten. Närvarande vid revisionen var förutom JHT:s VD samt projektledaren för Turism 2020 bland annat Tillväxtverkets programchef för mellersta Norrland samt den då ansvariga handläggaren (Anna). Undertecknad närvarade i egenskap av projektets följeforskare.

Den huvudsakliga kritiken mot projektet bestod i att redovisningen av JHT:s personalkostnader inte på ett tydligt sätt varit uppdelad mellan basverksamhet och projektverksamhet. JHT har emellertid under hela projektets löptid agerat i enlighet med de krav Tillväxtverket angett vad gäller tidsredovisning och som också har godkänts av samma verk för åren 2008-2009. Då revisionen påpekade behovet av att tydliggöra skillnaden mellan

löpande personalkostnader och personalkostnader kopplade till projektet fick JHT ensamt bära det så kallade "hundhuvudet" för detta.

Tillväxtverket kom den 22 februari med ett brev till JHT där man föreslog att en fördelningsnyckel baserad på skillnaden mellan antalet tjänster före projektets start och antalet tjänster i februari 2010 skulle tillämpas, om inte projektets faktiska kostnader kunde styrkas i efterhand. Detta förfarande skulle enligt Tillväxtverket visa projektets faktiska personalkostnad och utgöra 52 % av JHT:s totala personalkostnad (Brev från Tillväxtverket, Dnr 39810). JHT reserverade sig mot detta och hänvisade till att såväl projektbeslut samt tidigare, dokumenterad kommunikation mellan JHT och Tillväxtverket (Nutek) som anger att 70 % av JHT:s basverksamhet (vari personalkostnaderna ingår) ska utgöra organisationens medfinansiering av projektet.

Omedelbart efter avslutad revision satte JHT igång en process för att med stöd av kalenderanteckningar återskapa en tidredovisning i linje med de nya krav som revisorerna anfört. Dessa skulle sedan överlämnas till Tillväxtverket under vecka 10 för granskning. Projektledaren gjorde – med hjälp av en rad andra personer – i ordning en dylik sammanställning, men Tillväxtverket ville inte ta emot redovisningen och lämnade inte heller någon förklaring till varför.

Med anledning av de nya turer mellan Tillväxtverket och JHT som EU-revisionen gett upphov till skickade JHT ett brev till Landshövdingen, Länsstyrelsen samt till Tillväxtverket. Av detta brev framgår bland annat att Tillväxtverket, till följd av de synpunkter som framkommit i samband med EU-revisionen, beslutat att JHT:s nya ansökningar (inlämnade i februari 2010) inte ska beredas under våren. Detta uppfattades av JHT som att man på oklara grunder diskvalificerades som projektägare. Efter diskussioner med bland annat JHT ändrade Tillväxtverket senare sin uppfattning och har nu beviljat JHT medel för ett projekt med inriktning mot export.

I slutet på september kom en förhandsinformation inför beslut om utbetalning från Tillväxtverket (Ärende-ID 39810). Av detta framgår att Tillväxtverket inte avser betala ut hela den summa som JHT har redovisat som projektets personalkostnader. JHT svarade med en överklagan där man återigen förde fram sina synpunkter på hur Tillväxtverket agerat (Överklagan avseende Tillväxtverkets Förhandsinformation gällande kommande beslut om utbetalning, ärende-ID 39810).

Under projektets löptid har Tillväxtverket bland annat haft synpunkter på vilken projekttyp Turism 2020 bör tillhöra (se tidigare delrapporter). Än idag är det oklart vilken projekttyp Turism 2020 tillhör. Nu ville man alltså återigen - under projektets löptid - ändra förutsättningarna för detta, i strid med tidigare fattade beslut. Förändringen kan betecknas

som extra allvarlig då den skedde i slutet av projekttiden och innebar att JHT saknade full täckning för personalkostnaderna.

Överlag har irritationen på JHT vuxit med anledning av Tillväxtverkets hantering av projektet: underlag som redan redovisats har efterfrågats gång på gång, utbetalningar av rekvisitioner har haft utdragna handläggningstider och återkommande krav på nya sätt att beräkna indirekta kostnader har präglat projekttiden. Samtidigt har Tillväxtverkets handläggare avlöst varandra på löpande band, något som givetvis också påverkar kontinuitet och dialog. Att Tillväxtverket inte tar sitt ansvar när det gäller bristerna kring projektets tidredovisning är i sig anmärkningsvärt, men när dessa brister sedan används som argument för att inte behandla JHT:s nya projektansökningar, passerar man en anständighetens gräns.

Intrycket blir att Tillväxtverket agerar med osäkerhet och maktfullkomlighet på en och samma gång. Såsom påpekats i tidigare delrapporter kan den höga personalomsättningen bland beredningshandläggare och ekonomigranskare också tolkas som att Tillväxtverket har interna problem. För projekt Turism 2020 har allt detta sammantaget inneburit en tungrodd, ryckig och osäker situation, särskilt vad gäller projektadministration. Det är min bedömning att Tillväxtverket bör se över sin organisation och de resurser som avsatts för granskning och uppföljning av projekt då verket i dagsläget utgör ett hinder snarare än ett stöd för projekt som Turism 2020.

Ett "demokratiprojekt" ersätts av ett exportprojekt

Jämtland Härjedalen Turism och turismnäringen i Jämtland Härjedalen har med projektet Turism 2020 företagit och genomgått en nödvändig resa. Turism 2020 var från början ett "demokratiprojekt" i den meningen att det skulle passa och arbeta för turismnäringen i hela regionen enligt principen "här finns något för alla". Därav projektets bredd/ "spretighet".

Undan för undan har emellertid projektet "självsanerat sig" då vissa delprojekt eller destinationer – där engagemang och/eller förmåga till samordnad handling saknats – har fått mindre utrymme än vad som varit tanken inledningsvis. Inom ramen för JHT:s exportsatsning har aktiviteterna nu blivit mer fokuserade och handlar om affärsutveckling för lansering på en marknad utanför den nationella. Istället för att inkludera och arbeta med samtliga destinationer och produkter samtidigt finns det nu en ansats att ge tydlig prioritet åt ett urval destinationer i syfte att vidareutveckla deras affärsmässighet för den internationella marknaden. Successivt kan sedan ytterligare destinationer slussas in exportprojektet.

Denna utveckling från "alla ska med" till "best first" och tanken att några måste få gå i bränschen sammanhänger troligtvis också med att förtroendekapitalet för projektledarens och JHT:s verkställande direktör har vuxit under perioden för Turism 2020. Både

projektledaren och JHT:s VD var nya på sina poster vid projektstart, något som gjorde det nödvändigt att söka förankring och legitimitet hos en månghövdad och inledningsvis splittrad näring. I takt med ett ökat förtroendekapital har man från projektledningens och VD:s sida emellertid blivit tydligare med vilka prioriteringar man önskar göra och varför, samt även fått ett allt större gehör för dessa.

Under projektets löptid har man lyckats samla regionens turismnäring eller åtminstone avgörande delar av denna kring en för regionen gemensam vision och strategi för turismnäringens utveckling. Detta är givetvis en milstolpe och nu vilar det på varje destination att med avstamp i regionens vision och strategi, utarbeta destinationsspecifika visioner och strategier.

Delprojekten: Gastur och Åre

Med delprojektet Gastur, som går ut på att lotsa livsmedelsproducenter till att också bli turismföretag, har Turism 2020 genomgått en viktig lärandeprocess som resulterat i en ny, skarp satsning på matturism i länet (se tidigare delrapport om *Smakupplevelser och Gastur*). Synen på Gasturs möjligheter och begränsningar har mognat, målgruppen har snävats in och man fokuserar på företag som är mogna att ta steget in i servicenäringen, snarare än den breda skaran livsmedelsproducenter. Gastur-projektet har också bidragit till att det nu finns ett forum för kunskapsutbyte mellan aktörer inom fältet mathantverk/turism. Vidare har arbetet med länsportalen och SMAK-sidan inneburit att Jämtland Härjedalen idag har ett fungerande skyltfönster för sina produkter.

Delprojektet har också haft en lyckad timing med andra händelser såsom utnämningen av Östersund till Matlandet Sveriges huvudstad 2011. Metoden har väckt intresse internationellt och kommer nu att exporteras till fyra regioner i Europa.

När det gäller Åres arbete med värdskap (se den tidigare delrapport som behandlade detta mer på djupet) är det osäkert vad värds kapsutbildningen har satt för *direkta* spår i företagen. Då är troligen rekryteringen av rätt personer av större betydelse. Det råder emellertid stor enighet bland de intervjuade aktörerna (AF, Åreföretagarna samt enskilda företag) om att värds kapsutbildningen utgör *ett av flera* verktyg för att garantera en god servicekvalitet *i destinationen som helhet*. Inte desto mindre kan alltså denna fylla en funktion, om än inte alltid den avsedda.

Åres arbete med att utveckla rekryteringen av arbetskraft (se tidigare delrapport, samma som ovan) har dels handlat om destinationsutveckling, det vill säga att utveckla produkten Åre genom kompetent personal, men är även ett sätt att effektivisera rekryteringen för företagen samt stötta de små företagen i rekryteringsarbetet. Jobbmässan och

rekryteringsdagarna har även blivit en reseanledning (det vill säga de arbetssökande utgör samtidigt turister).

Att företagen genomför sina rekryteringar under en samlad tidsperiod innebär utan tvekan en koordinering och ett mer effektivt utnyttjande av resurser. De stora arbetsgivarna på destinationen drar många arbetssökande till Åre, något som också de mindre arbetsgivarna kan dra nytta av. Det inför varje säsong återkommande rekryteringsarbetet samt formandet av en ny personalgrupp är resursslukande moment, särskilt för de mindre och mellanstora arbetsgivarna.

När det gäller turismnäringens tillväxt och effekter för sysselsättningen i ett bredare perspektiv återstår efter Årestudien ett antal frågeställningar, såsom:

- Hur påverkar den stora personalomsättningen företagens kompetensförsörjning och utvecklingsförmåga?
- För vilka utgör turismnäringen en arbetsmarknad? Löser man regionens långsiktiga sysselsättningsproblematik och sysselsättningen för kvinnor och män i närregionen eller fungerar turismnäringen mer som en inkörspport på arbetsmarknaden för ungdomar från andra regioner?

Horisontella kriterier – hållbarhet, mångfald, jämlikhet

Ett av ledorden för Turism 2020 har varit *hållbarhet*. Enligt projektansökan utlovades också att projektet skulle ha en direkt påverkan på miljön. Det har också funnits ett uttalat krav på delprojekten att arbeta med hållbarhet, vilket många också har gjort, men med olika grad av medvetenhet och framgång och med tyngdpunkt i olika aspekter av hållbarhet. Betoningen kan sägas ha legat på ekonomiska och sociala aspekter, något som troligtvis har sin förklaring i regionens strukturella problem och förhållanden och som i sin tur innebär att prioritet ges åt ekonomisk soliditet och försörjningsmöjligheter.

Under projekttiden har en hållbarhetspolicy arbetats fram där de tre benen ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet möts i "navet" – värdskap. Denna har också reviderats under 2009, något som inneburit ett steg mot ökad konkretisering och användbarhet. En workshop i regi av Det Naturliga Steget arrangerades också under våren samma år för att inspirera och stödja delprojekten och destinationerna i deras hållbarhetsarbete.

Hållbarhetsbegreppet är ett kritiserat begrepp och för de som ska omsätta de tre benen i praktisk handling uppstår inte sällan målkonflikter mellan dessa. Samtidigt är begreppet så vittomfattande och tolkningsmöjligheterna så stora att snart sagt alla aktiviteter kan

motiveras med hänvisning till hållbarhet. Detta är givetvis inte unikt för Turism 2020 utan torde gälla för de flesta projekt och organisationer.

När det gäller Turism 2020 kan man således hävda att arbetet för att bygga långsiktigt varaktiga och självfinansierande destinationsorganisationer faller under ekonomisk hållbarhet. Det gör även Åres arbete för en samordnad rekrytering och ett värdskap i syfte att höja servicekvalitén. Möjligen faller detta också under den sociala aspekten, eftersom Åres delprojekt även handlar om att säkerställa de bofastas sysselsättning.

Kanske är Gastur ändå det delprojekt som bäst lyckats förena de tre benen, miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet. Gastur har dels handlat om att konsolidera existerande företag inom livsmedelsproduktion och därmed underbygga möjligheterna till varaktig och stadig sysselsättning (social och ekonomisk hållbarhet), dels har projektledarna varit väl medvetna om behovet av att utveckla långsiktigt hållbara verksamheter. En majoritet av mathantverkarna/matupplevelseproducenterna har dessutom ett intresse och en ambition att använda sig av och förädla lokala råvaror, vilket har en rad fördelar ur ett hållbarhetsperspektiv. Vidare nyttjas regionspecifika traditioner och kunskaper i framställningen av exempelvis ost, något som kan räknas som positivt för den sociala och kulturella hållbarheten. På övergripande nivå finns också långsiktigheten manifesterad genom att man nu tar tillvara de erfarenheter som bland annat satsningen på Gastur inneburit i en ny strategisk satsning på matresor.

När det gäller *mångfald* har detta perspektiv inte haft någon framträdande roll under projekttiden. I den mån mångfald har diskuterats har detta skett i ett sammanhang av utblickar och behovet av kompetens i form av annan kulturell bakgrund. Under projekttiden har också förekommit "trevare" mellan JHT och sydsamiskt kulturcentrum (Gaalitje) för att undersöka möjligheterna till samarbete.

Enligt projektansökan skulle projektet ha en övervägande positiv påverkan ur ett *jämställdhets*perspektiv. Projektets primära syfte har emellertid varit att konsolidera och utveckla befintliga företag i regionen oavsett könstillhörighet.

Möjligen är även detta ett utfall av regionens strukturella problem och det faktum att tillväxt och sysselsättning i allmänhet får gå före en problematisering av jämställdhet. I någon mån kan man säga att detta speglar en klassisk behovstrappa; grundläggande behov såsom inkomst och varaktig försörjning prioriteras, först därefter kan andra frågeställningar och områden ges utrymme.

Men kanske finns det ändå anledning att analysera hur det förhåller sig; finns det till exempel några skillnader när det gäller förutsättningar/behov bland kvinnliga respektive

manliga företagare/entreprenörer i branschen? Finns det till exempel en genusarbetsdelning och vad innebär i så fall denna för män respektive kvinnor? Och om skillnader förekommer och dessa utgör ett hinder för tillväxten i regionen – vad kan man då göra för att mildra denna effekt?

Utmaningar inför framtiden

Kompetensutveckling är en av de framtida utmaningar som branschen står inför. Det finns ett stort behov av kompetensutveckling när det gäller affärsmässighet och att utveckla en förståelse för gästens/besökarens behov. Inte minst märks detta då JHT nu satsar på ett nytt projekt med inriktning mot export.

Turism 2020 avslutas i dagarna med en internatvistelse där de främsta frågeställningarna handlar om att inventera vad och hur saker görs idag och vad som saknas alternativt bör förändras för att vi nå fram till visionen för turismnäringen i regionen. En följdfråga blir också hur JHT ska organiseras för att man ska kunna nå visionen?