

Ärende ID
TILLVÄXTVERKET
Ank. 2015 -12- 09
D/Dnr.

Slutrappport

Projektname		Ärende-ID
Hållbar Destinationsutveckling i Åre – Året runt		00172469
Stödmottagare		Organisationsnummer
Åre Destination AB		556171-5961
Datum för slutrappport		Beslutad projekttid
2015-11-30		2015-11-30
Kontaktperson	e-post adress	Telefonnummer
Therese Sjölundh	therese@aredestination.com	070-3478687

En slutrappport ska skickas till Tillväxtverket senast det datum som anges i beslutet. Rapporten ska beskriva hur projektet har genomförts under hela projektperioden med en tydlig koppling till den aktivitets- och tidsplan som har fastställts i beslutet. Utfall och eventuella avvikelser ska kommenteras tillsammans med en redogörelse av vilka åtgärder som har vidtagits. Mer detaljerade krav på innehållet i slutrappporten kan förekomma inom olika program och framgår då i beslutet under särskilda villkor. Det kan även finnas särskilda instruktioner för det aktuella programmet om vilka bilagor som ska finnas med i slutrappporten.

Tillsammans med slutrappporten ska en ekonomisk slutredovisning lämnas för projektet. En Ansökan om utbetalning med huvudbok med resultatrapport för aktuell slutredovisningsperiod ska bifogas. Slututbetalning sker efter Tillväxtverkets godkännande av slutredovisningen och slutrappporten.

Följande sammanställning är en vägledning för vilken information som ska ingå i slutrappporten.

1. Sammanfattning

Gör en sammanfattande beskrivning av innehållet i slutrappporten samt utfall mot projektmål.

Åre har via Åre Destination AB fått förtroendet att under drygt tre år arbeta med projektet Hållbar Destinationsutveckling.

Projektets ambition är att utveckla ÅRE till en hållbar året runt-destination genom fokuserade insatser på främst barmarksperioden maj till november (Se även mer under SYFTE & MÅL Här (och på www.hduare.se) beskrivs projektets bakgrund och upplägg men framförallt alla de insatser som genomförts och resultaten av dessa på kort och lång sikt.

Insatserna är uppdelade inom fem områden vilka motsvarar de huvudrubriker du finner på sajten.

Totalt har vi arbetat inom 50 olika insatser – var och en med en mängd underprojekt – totalt så har närmare 200 olika satsningar genomförts.

Sammanfattningsvis är Åre Destination AB som projektägare och projektledare i första hand mycket tacksamma för det förtroende som visats oss genom att få del av dessa resurser för utveckling.

Åre Destination är också sammantaget mycket nöjd med utfallet av projektet. Vi har kunnat genomföra en rad konkreta och direkta insatser som får direkta effekter samt att vi fått chans att lägga tid och resurser på utvecklingsfrågor som är av komplex samarbetskaraktär och där projektet vart helt avgörande för att möjliggöra att lägga erforderlig tid på vissa frågor. Vilket krävs för att lyckas med våra framtidsutmaningar.

Projektet har således bidragit till att vi kunnat höja nivån på destinationen, vi har breddat säsonger, skapat nya reseanledningar och getts resurser att jobba med de utvecklingsprocesser som vanligtvis landar "mellan stolarna" och som är avgörande för vår långsiktiga framgång (ex. hållbarhet, ansvar mellan olika intressenters intressen, mark- och allemansrättsfrågor mm) vilket skapat en stärkt samarbetsplattform.

Bakgrund till projektet

Initiativet till satsningen kom från Regeringen där man såg potentialen i besöksnäringen samt parallellt dess behov av utveckling för att kunna hantera den tillväxt som finns i branschen (se mer i Regeringsbeslut). Regeringen gav i sin tur Tillväxtverket i uppdrag att genomföra projektet och välja ut vilka destinationer som skulle medverka i satsningen.

Tillväxtverket mottog många ansökningar från hela landet och efter analys och bedömning valdes fem destinationer ut (utöver Åre var det Vimmerby, Stockholms skärgård, Bohuslän och Kiruna). Varje destination tilldelades 10 miljoner kronor vardera samt att 10 miljoner allokerades för gemensamma insatser.

För att kunna medverka i projektet fick vi fem destinationer i uppdrag att finna lokal medfinansiering som motsvarade Tillväxtverkets satsning per destination (10 miljoner). För Åres del gick Region Jämtland Härjedalen in med 6,4 mnkr och Åre kommun med 3,6 mnkr. Med ytterligare tillkommande projekt har Totalt har projektet omsatt 20 miljoner kronor över ca 4 år.

Regeringens ambition med projektet har varit att "stärka och utveckla hållbara turistdestinationer".

Man önskade att "genom företags- och destinationsutvecklingsinsatser stärka utvalda destinationer med stor potential att växa på de internationella marknaderna". Utgångspunkten för vårt arbete på destinationerna skulle utgå från den efterfrågan som finns på de internationella marknaderna när vi formade och valde ut vilka insatser vi skulle satsa på.

Uppdraget innebar också att "stärka innovationsförmåga, kvalitet och konkurrenskraft i små- och medelstora turist- och upplevelseföretag". Förväntningarna på oss destinationer sattes högt då vi inte vara skulle utveckla för egen del utan att "bidra till att svensk besöksnäring som helhet ökar sin innovationsförmåga och därmed konkurrenskraft".

Dock fick vi alla förtroendet att leverera på våra egna projektplaner där "medel kan användas för att utveckla destinationen - "innovera" - i önskad riktning".

2. Syfte och mål

Beskriv projektets syfte och mål samt om dessa mål har uppnåtts. Beskriv även projektets målgrupp och hur man nått fram.

Projektets syfte är att utveckla ÅRE till en hållbar året runt-destination genom fokuserade insatser på barmarkperioden (maj-november).

Säsongsvariationerna, med en stark vinter och en svar barmarkssäsong, gör de svårt för företagarna att få lönsamhet i verksamheterna, personalen blir svårare behålla och löpande utbilda samt de sociala strukturerna på orten blir instabilare eftersom människor flyttar in och ut.

Detta leder in sin tur till att skatteintäkterna är lägre än vad de skulle kunna vara med fler

permanentboende, vilket gör att infrastruktur och serviceutbud under främst barmarken inte motsvarar gästernas förväntningar.

Projektets målgrupp är Åre Destinations medlemsföretag.

Med de insatser vi arbetar med i projektet har förhoppningen varit att stärka deras konkurrenskraft och stegvis höja destinationens nivå så att företagen i sin tur kan skapa starka relationer och upplevelser till vår gäst. En gäst som skall vara nöjd eller mycket nöjd med sitt besök i Åre. D.v.s. en nivå som gör att man är villig återkomma och även rekommendera Åre till andra.

Målgruppen har i andra hand varit lokala, regionala, nationella och internationella samverkansaktörer såväl privata som offentliga.

Övergripande har målet varit att arbeta för att stegvis ta oss närmare vår vision med ambitionen att bli Europas ledande året runt destination. Vilket vid projektets avslut har stärkts, fyllts på med nytt innehåll och med hänvisning till hållbarhetsaspekterna tagit ut sikte på 2035.

Inom visionsarbetet arbetar vi inom fyra områden Gränslöst välkomnande, Unika upplevelser året runt, Miljö och Attraktiv livsmiljö. I detta projekt har vi fördelat insatserna inom fem områden (Se de fem huvudrubrikerna under INSATSER) vilka alla leder till att stärka de fyra visionsområdena.

Projektets kortsiktiga mål beskrevs också utifrån specificerade indikatorer och mål för respektive insatsområde. Relevansen för resultatet i dessa mått kom tidigt att bli ett föremål för diskussion. Se mer under rubriken INDIKATORER.

Vi har valt att resultat- och effektredivisa var och en av de enskilda satsningarna inom de 5 delområdena Hållbarhet, Produktutveckling, Finansiering, Marknadskunskap och Kompetensutveckling. De sammanslagna effekterna på kort och lång sikt redovisas också under RESULTAT & EFFEKTER.

Vi bedömer att projektets syfte och mål har uppnåtts. Vi är mycket stolta över den mängd insatser som genomförts inom ramen för denna budget och under en fyra-års period. Ett 50 tal större insatser som definitivt positionerat Åre för framtiden.

Inom vissa områden har samarbeten precis vid projektets avslutningsfas nått den mognadsnivå som gör att vi nu kan arbeta framåttriktat. Inom flera områden har vi fått börja med att "backa bandet" för att identifiera var knuten finns. Alternativt behövt 7-10 möten under två-tre års tid för att nå den relationsnivå som krävs för att arbeta konstruktivt framåt. Är en knapp i skjortan felknäppt hjälper det inte hur mycket man sliter och drar. Man måste knäppa upp och börja om från början igen. Även om det tar tid. Det är det enda sättet att få alla knappar i skjortan (destinationen) rätt.

Vi har med ovärderligt stöd av de fyra år projektet pågått och de extra resurser det gett kunnat börja knäppa knapparna i skjortan (destinationen) rätt och därmed först efter projektets formella slut verkligen börja leverera resultat i flera av de komplexa processerna vi har att hantera.

Flera av svagheterna som identifieras ovan kvarstår. Flera av dem av naturliga skäl som exempelvis vårt geografiska avstånd till platser med stor folkmängd vilket fortsatt gör oss beroende av transporter och infrastruktur – ett område där vi minst av allt kan påverka men där besluten är av helt avgörande betydelse (ex. tåg).

I huvudsak har dock vår inställning varit att vi i första hand skall utvecklas genom att bygga på våra styrkor snarare än att kämpa mot våra svagheter. Vi tror vi kommer snabbare fram på det sättet.

Totalt sett rör vi oss positivt framåt i de allra flesta parametrar (se mer under RESULTAT & EFFEKTER samt INDIKATORER). Vi ser därför med tillförsikt fram emot den långsiktiga utvärderingen och analysen av projektet vilket vi tidigaste skulle rekommendera ske runt 2020 (vilket också sammanfaller med besöksnäringens generella visionsmål).

3. Organisation

Beskriv hur projektet har organiserats och styrts.

Åre Destination AB är projektägare och vi arbetar på uppdrag av våra ca 250 medlemsföretag.

Under perioden justerades organisationen (juni 2013) vilket gör att organisation och ledning har i den avslutade delen av projektet sett annorlunda ut än i vår projektansökan.

Förändringen har i korta drag inneburit en betydligt plattare organisation kring projektet. Från 6 nivåer till 3.

Vid start av HDU-projektet: Insatsledare => Insatschef => Processledare => VD => Styrgrupp => Styrelse

Vid avslutning av HDU-projektet: Insatsledare => VD/Projektledare => Styrelse med stöd av partnergrupp (dvs finansiärerna)

HDU-projektets styrgrupp minskades i juni 2013 från 10 personer till 6 personer och omvandlades då till en stödjande partnergrupp vilket beslutades bestå av representanter för finansiärerna till projektet.

Den sk. Resurspoolen – i form av ett tiotal aktiva konsulter – var verksam under 2012/2013 för att sedan avslutas.

Projektledare är Åre Destinations VD Therese Sjölundh.

I arbetsgruppen ingår Anna-Karin Lundmark (ekonomiansvar), Ewa Jerlinder, Ola Bergqvist. Tidigare medarbetare som varit involverade i arbetsgruppen under främst 2012/2013 är Lars-Börje Eriksson, Helena Lindahl, Hanna Moberg

I partnergruppen ingick: Dennis Bederoff, Tillväxtverket, Sven Winemark, områdeschef näringsliv Region Jämtland Härjedalen, Leif Nord, kommunalråd Åre kommun och Jan Andersson, Näringslivschef Åre kommun.

Föredragande i denna grupp har varit projektledare Therese Sjölundh och ekonomiansvarig Anna Karin Lundmark.

Beslut tas löpande i arbetsgruppen. ev. osäkerheter har stäms av mot ovanstående partnergrupp och all ekonomi och redovisning av projektets framåtskridande har rapporteras vid alla Åre Destinations styrelsemöten under perioden.

I arbetsgruppen har vi jobbat med tre enkla kriterier som har väglett oss vid val av insatser.

1. Satsningarna skall bidra till att stärka Åre som ledande
2. Insatsen skall leda till bestående tillväxteffekter (som bl.a. mäts i antal gästnätter och med extra betoning på internationella gäster)
3. Satsningen fokuserar främst på insatser för barmarkspérioden.

Projektet har stående rapporterats på varje styrelsemöte för Åre Destination. Både gällande projektets innehåll, dess ambition och målsättningar och ekonomi som löpande redovisats. Styrelsen ansvarar för att HDU projektet bedrivs i enlighet med regelverk och bolagets strategi.

Nationell organisation

Enligt uppdraget från Regeringen skulle Tillväxtverket inrätta en styrgrupp för utformning av de nationella insatserna till vilken VisitSweden skulle bjudas in. Vidare skall Tillväxtverket samråda med andra relevanta aktörer inom besöksnäringens område- här spelar myndigheterna en viktig roll och samtal förs kontinuerligt med de myndigheter som ingår i Regeringens samordningsuppdrag.

Tillväxtanalys har av Regeringens uppdrag att utvärdera hela det nationella projektet – Hållbar Destinationsutveckling.

Tillväxtverket ansvar för projektledningen och har det övergripande ansvaret för projektet samt informationsflödet med Tillväxtanalys och Regeringen. Tillväxtverket tillför projektet näringsfrämjande insatser och har den coachande rollen med de 5 utvalda destinationerna samt ansvarar för matchmaking mellan er och offentliga eller andra aktörer regionalt och nationellt.

Projektets faser

Aug- Dec 2012 Uppstart av projektet vilket inleddes med att samla in idéer från alla Åredalens företagare och individer för vad de ansåg vara viktiga insatser. Dessa samlades upp i vårt digitala idéhanteringssystem. Officiell projektstart vid Åredagen 19 oktober 2012

Jan- Mars 2013 Påbörjas insatser och aktiviteter inom de fem delområdena

April-Maj 2013 Med rekrytering av ny VD till Åre Destination klar justeras projektorganisationen och ansvarsfördelningen inom Åre Destination för projektet. Fasen

präglas således av viss projektadministration där vi låg efter med rekvisitioner vilket skapar ett likviditetsproblem för en organisation som Åre Destination som i grunder har lika stor omsättning som hela projektet. Redan i denna fas kommer initiativet till ett års förlängning av projektet från nationell nivå. I det digitala idéhanteringssystemet finns nu 227 idéer från 150 företag och organisationer.

Juni- Nov 2013 VD övertar ledningsansvar för projektet. Perioden präglas av intensivt arbete kring de olika idéer som valts ut. Vi viktat om arbetsinsatserna från en inledande analys- och konsultintensiv period till fokus på konkretare insatser och genomförande med utförandekompetens från den interna arbetsgruppen i huvudsak.

Dec-Mars 2014 Projektet har nått halvvägs och intern analys och genomgång görs. Ny budget tas fram. Eftersom projektet möjliggör start av många nya insatser gör vi redan nu en bedömning av vilka insatser som vi kommer behöva – eller det kommer att förväntas av våra företag/gäster – att fortsätta med efter projektets slut. Vilka är de avgörande insatserna och hur budgeterar vi för dem i ordinarie budget framöver? Större lägesrapport görs på Åredagen för 270 företagare den 5 december 2014

Maj-Juni 2014 Här görs en stor genomgång av alla idéer som inkommit totalt i idéhanteringssystemet Wide (totalt 370 st). Finns det fler synergier att göra mellan olika idéer/personer/områdena? Har vi missat någon idé? Hur stämmer de in mot mål i projektet. I denna fas beslutades det också att avsluta några insatser gällande insatser från just detta projekt (ex. Kurort Åre, Tillgänglighetsinsatserna) och i flera fall försöke vi hitta en annan part som huvudman för utvalda insatser (ex. Åre Academy till Campus Åre) I denna fas planerades också för hur vi skulle hantera projektets förlängning.

Juli-sept 2014 En mycket aktivitetsintensiv period med ett 35-tal insatser pågående samtidigt.

Okt -Nov 2014 Här börjades processen att leda de olika projekten i mål. Många processer är nu genom projektet påbörjade och nu har förtroendet i flera relationer och utvecklingsgrupper börjar ta fart vilket gör att vi snarare skulle önska att gasa än att påbörja en avslutningsfas.

Dec- Maj 2015 När i mål med hållbarhetsinsatserna vilket är en viktig milstolpe i projektet. Arbetar mycket operativt i de olika insatserna. Större lägesrapport görs på Åredagen den 5 dec med ca 240 företagare som medverkande.

Maj - Okt 2015 Slutförandeperiod. Alla insatser avslutas under oktober 2015. Fortsatt filmning och dokumentation av insatserna i projektet.

November 2015 Projektet slutredovisas den 30 nov 2015 och presenteras för Åredalens företagare den 3 dec 2015.

4. Arbetssätt och aktiviteter

Beskriv arbetssätt samt genomförda aktiviteter, förklara och kommentera eventuella avvikelser mot ansökan och beslut. I nedanstående tabell ska de aktiviteter som finns med i beslutet fyllas i. Ange med % hur stor del av budgeterade kostnader som har upparbetats för respektive aktivitet. Ge en kommentar till respektive aktivitet vid behov.

Hur och med vad vi arbetat i de över 50 olika insatserna (med totalt närmare 200

delområden) beskrivs under de 5 områdena Hållbarhet, Produktutveckling, Finansiering, Marknadskunskap och Kompetensutveckling (www.hduare.se). Se sammanfattning nedan:

INSATS	SATSNING
HÅLLBARHET	
Smart & Hållbar Tillväxt	1504000
Trygga Markägare	836000
Tryggare Åre By	208000
Åre Sustainability Summit	360000
Information & kommunikation	859000
Projekthantering	2079000
TOTALT	5846000
MARKNADSKUNSKAP	
Kunskap om och från våra marknader och kunder	771000
Platsvarumärket Åre	239000
Go to market - att nå ut till nya målgrupper	2016000
Swedish Workshop	150000
Säsongsförlängning	222000
Den digitala destinationen	120000
TOTALT	3518000
PRODUKTUTVECKLING	
Aktivitetetshall	447000
Spår & Leder	1273000
Åre Trails	899000
Event i Åredalen	194000
Haglöfs Åre Extreme Challenge	120000
Åre Gastronomy Week	335000
Åre Höstmarknad	289000
Åre Mountain Festival	75000
Åre Bike Festival	288000
AXA Fjällmaraton	40000

Vertical K	100000
Trailrunning koncept	80000
Biking Åre	230000
Kultur & Historia	150000
Åre Museum & Trollstigen	180000
Guidning i det historiska Åre by	100000
Fröå Gruva	355000
Stärka Sevärdheter	50000
Skylt- och informationsprogram	415000
Tillgänglighet	100000
Pumptrack	230000
Transfer-transporter- och infrastruktur	190000
Kurort Åre	388000
Kreativa Åre - företaget bortom turismen Creat. Summit	400000
Idéhanteringssystem (Wide)	320000
St. Olovsleden	100000
TOTALT	7348000
FINANSIERING	
Nya finansiella modeller	1522000
Åre Infrastruktur -Inlandsinnovation	220000
Utveckling av Åres marknadsytor	293000
Åre kapitalmarknadsdagar	55000
TOTALT	2090000
KOMPETENSUTVECKLING	
Ett Värdskap i Världsklass	1063000
Ledarskapsutbildning	250000
Digital marknadsföring	103000
Övriga utbildningsinsatser	151000
Forskning	550000
Studieresor	139000
Myndighetssamarbete	150000
Nätverksträffar mellan destinationer	270000
Placebranders Day	60000
TOTALT	2736000
	21538000

De 20 mnkr plus extra insatser från TVV gällande B2B, Hållbarhet, Swedish Workshop

samt egen insats på ca 500 tkr.

För varje aktivitet beskrivs också den ekonomiska insatsen vilket sedan också sammanfattas i TIDSLINJEN (www.hduare.se)

Vi har jobbat med tre enkla kriterier som har väglett oss vid val av insatser.

1. Satsningarna skall bidra till att stärka Åre som ledande
2. Insatsen skall leda till bestående tillväxteffekter (som bl.a. mäts i antal gästnätter och med extra betoning på internationella gäster)
3. Satsningen fokuserar främst på insatser för barmarksperioden.

Hur detta har organiserats beskrivs mer under ORGANISATION.

Aktiviteter enligt beslutad tids- och aktivitetsplan	Utfall i % mot budget	Kommentar

5. Resultat och effekter

Beskriv vilka resultat och effekter som projektet har medfört och vilka resultat och effekter som förväntas uppkomma efter det att projektet har avslutats, även förväntade resultat som inte har uppnåtts ska anges.

Övergripande har vi arbetat för att stegvis ta oss närmare vår vision med ambitionen att bli Europas ledande året runt destination.

Vid projektets avslut har vår gemensamma vision stärkts, fyllts på med nytt innehåll och med hänvisning till hållbarhetsaspekterna tagit ut siktet mot 2035.

Inom visionsarbetet arbetar vi inom fyra områden Gränslöst välkomnande, Unika upplevelser året runt, Miljö och Attraktiv livsmiljö.

I detta projekt har vi fördelat insatserna inom fem områden (Hållbarhet, Produktutveckling, Finansiering, Marknadskunskap och Kompetensutveckling.) vilka alla leder till att stärka de fyra visionsområdena.

Har målen uppnåtts inom de fem insatsområdena?

Har vi blivit hållbarare?

Ja – Destinationen är överens om nya hållbarhetskriterier i vår gemensamma vision, Vi har fått en tryggare by där våldsbrott verkligen gått ned, och vi har en unik destinationsövergripande strategi för hållbart samarbete mellan aktörer och markägare och vi har satt Åre på hållbarhetskartan genom det årligt återkommande Åre Sustainability Summit med ca 350 deltagare. Eftersom hållbarhet för oss handlar om att kunna lev, bo och verka i Åre året runt så är ett resultat att vi kunnat bidra till att utöka året med fler aktiva veckor. Se mer under de 6 insatserna inom Hållbarhet

Har vi ökat vår kunskap om och attraherat fler från de internationella marknaderna?

Ja – vi har nu bra kunskap om vår nuvarande gäst i form av hur denne bedömer vår destination, vilka styrkor vi har och vad som behöver förbättras. Vilka effekter ger våra besökare såväl internationella som nationella.

Vi har tagit ut siktet och valt internationella målmarknader och arbetar nu operativt med dessa strategiskt och långsiktigt och har genom projektet medverkat i ett stort antal internationellt säljande forum.

Parallellt har vi jobbat med ett stort antal av destinationens företag för att stödja deras och destinationens kvalitet och beredskap för att än bättre jobba för och med internationella målgrupper.

Vi har uppdaterat vår kommunikativa plattform och förtydligat destinationens varumärke Åre Sweden. Se mer inom de 6 insatserna i Marknadskunskap

Har vi produktutvecklat?

Ja- Allt ifrån att möjliggjort att vi nu är i projekteringsfas för en ny aktivitetshall som väntas bli en ny reseanledning till Åre året runt. Aktivitetshallen kommer vid ett realiserade generera en investering på ca 60 mnkr och detta som en effekt av HDU-projektet.

Vi har kunnat stödja internationalisering och tillväxt av våra profilskapande event och utvecklat nya (ex. Gastronomy Week och Vertical K). Kunnat investera i att profilera Åres kultur och historia (Åre Museum, Historic Walks, Fröå gruva mfl.).

Investerat i skylt- och hänvisningssystem och ex. kompletterat byn med bl.a. en pumptrack för att bidra till aktiviteter under barmarken.

Stora satsningar på Åres cykelprofil med huvudsatsning i Åre Bike Festival.

Stor insats för ledutveckling och digitalisering av ledsystemen.

Profilerat företagandet utanför den direkta turismnäringen och har nu högt tryck inom det området. Se mer inom de 26 insatserna inom Produktutveckling.

Har vi utvecklat nya modeller och sätt att finansiera destinationsutveckling?

Ja – men de återstår ännu att beslutas och sättas i verket. Här bryter vi nya mark nationellt och vi har många parametrar att ta hänsyn till. Genom projektet har frågorna på ett helt nödvändigt sätt kunnat analyserats genomgående.

4 olika huvudmodeller har prövats och 1 kvarstår som alternativ att ev. introduceras.

Målsättning är beslut under våren 2016.

Vi har kunnat utvecklat och tydliggjort Åres marknadsytor och har renodlat roller mellan lokala parter samt förtydligat prisstrukturer för våra marknadsrättigheter. Utanför projektet har Åre Kapitalmarknadsdagar vuxit sig stark till en årlig, högkvalitativ mötesplats där vi varit en mindre del kopplat till framtida investeringar i destinationen.

Investerarrelationer har under projektet utvecklats. Se mer inom de 4 insatserna inom Finansiering

Har vi utvecklats och höjt vår kompetens?

Ja – Med värskapet i fokus har vi tagit ut siktet och mer än dubblerat antalet deltagare på

vårdskapsutbildningen. Breddat målgruppen och utökat till ledarforum inom värdskapet. Vårdskapsutbildningen har ställts om från enbart ett vinterfokus till att nu täcka hela året och har kompletterats med historia och det samiska kulturarvet samt mer kunskap om våra internationella gäster.

Extra satsning har skett under dessa 3 år på ledarskapsutbildning där vi erbjudit större program för medlemsföretagen gällande digital närvaro och kommunikation vilket har tagit oss till en ny division.

Flera korta insatser har också genomförts inom exemplevis rekrytering och platsmarknadsföring.

Projektet stipulerade ett stort fokus på erfarenhetsutbyte och analys på regional nivå såväl som nationell nivå. Vi har tagit initiativ till workshops vid 3 tillfällen för att dela erfarenheter med våra regionala samarbetspartners och erbjudit 3 internationella studieresor.

Under detta område ligger också insatser mot de myndigheter som berör våra verksamhetsområden (ex. Naturvårdsverket och Trafikverket) och vi har förbättrat förutsättningarna att utvecklas framöver. Se mer i våra 10 insatser inom Kompetensutveckling

Vad från projektet fortsätter efter projekttidens slut?

Nedan beskrivs några exempel på insatser som startats och finansierats av HDU-projektet som vi nu finansierar via vår ordinarie verksamhet fortsättningsvis:

- Aktivitetshallen
- Vårdskapsutbildningen
 - I detta ingår den webbaserade värdskapmodulen samt kick-off för ledarna.
- Statistik- och analys där vi nu mäter nu löpande inom 4 olika områden (5 mått) (gästundersökning vinter & sommar, gästnätter, handelsindex och konferensindex)
- Samarbetet Biking Åre
- Åre Trails – digitala leder
- Åre Gastronomy Week
- Åre Sustainability Summit
- Fortsatt investering i säsongsförlängning och att stärka nya perioder där 3 områden är utvalda av arbetsgrupp och styrelse för den kommande 3-5 årsperioden.
- Tryggare Åre by -ordningsvakter och destinationsgemensam alkohol- och drogpolicy
- Samarbeten kring printat material
- Löpande möjligheter till utbildningar för medlemmar att ta del av – utgångspunkten är alltid värdskap och exemplet kan vara digital marknadsföring.
- Ny distribution/ säljprocess för destinationen där vi årligen satsar ca 1.3 mnkr i marknadsaktiveringar.
- Arbete med nya finansieringslösningar – fokus på ett av områdena
- Diskussion om fortsättning av Åre Mountain Festival – ev. lokalt arrangerat.
- Vi hoppas också kunna fortsätta att dela erfarenheter i det nationella och förtroendefulla samarbete som skapats mellan 5 destinationer

Alla de processer och samarbeten som dras igång genom ett projekt av den här digniteten hör inte till vardagen. Dessa jobbar vi för att fortsätta med i så stor utsträckning som möjligt. De relationer som skapats via projektet ser vi som en otroligt viktigt resultat av projektet som är svårt att mäta men som ger oss stärkta förutsättningar att kunna verka framåt.

Mätetal – Hur har destinationen utvecklats under projektperioden?**Andelen förstagångsbesökare.**

Andelen förstagångsbesökare till Åre under barmarksperioden har från 2012 till 2015 ökat från 23% till 35%

En återvändande gäst

På frågan "tror du att du kommer återvända till Åre nästa sommar" så svarar 68% ja, säkert eller ja, troligen. Siffran har ökat en procentenhet från föregående år vilket kan tyckas lite men ställt i relation till det betydligt sämre vädret känns ökningen som en framgång. Man gillade de utvecklade produkterna och bättre information om var de finns jämfört med 2014. 88% kommer rekommendera en resa till Åre på sommaren till sina vänner.

Utveckling gästnätter barmark

Under perioden som projektet pågått har antalet gästnätter under barmarksperioden ökat med + 16%. Från 89 000 gästnätter 2011 till 103 000 gästnätter 2014 (inte klar med 2015 ännu).

Utveckling gästnätter per månad 2011-2015

Juni + 16%
juli + 16%
aug + 19%

Andelen internationella gäster juni-augusti 2011-2015*Sommaren 2011*

Totalt: 75000 gästnätter varav svenska gäster 68% & internationella gäster 32%

Sommaren 2015

Totalt: 87400 gästnätter varav svenska gäster 69% & internationella gäster 31%

Dvs nära nog stillastående gällande fördelning mellan grupperna. Sommaren 2015 ser vi en nedgång från Norge (kronkurs försämrad och annat makroläge i landet)

Liftkortsdagar sommar 2011-2015

Antal sålda liftkort under sommaren har under perioden ökat med 30% vilket är en snabbare ökningen i antalet gästnätter under samma period. Detta kan förklaras med den stora andelen daggäster speciellt på sommaren som vi ännu inte har en bra metod för att följa upp.

2011	51452
2012	50147
2013	55232
2014	66308
2015	66941

Ökning av besök på Åres webb www.ares360.com 2011-2015

En stor del av denna ökning härrör sig naturligtvis från den naturliga ökningen som skett av

efterfrågan på digital information

juni	+140 %
juli	+208 %
aug	+149 %
sept	+181 %

Hotellpriser

Till sist så är en spännande och nog så viktig indikator på utveckling är hur hotellpriserna utvecklas. Denna artikel nedan från Dagens Industri visar att trots att Visby tar förstaplatsen så utmärker sig Åre på tredje plats efter Varberg där vi klättrade hela 22% . Trivago uttrycker sig i artikeln:

"Kanske mest anmärkningsvärt är att månadens höga prisnivå (i Åre) matchar den prisnivå som normalt råder under vintertid , skidortens absoluta högsäsong" , och noterar att Åre lyckats med att locka sommargäster

<http://www.di.se/di/artiklar/2015/8/31/en-hotellnatt-i-visby-dyrast>

FÖRETAGENS UTVECKLING

Företagens utveckling

Antalet nystartade företag i kommunen har ökat från 110 till 148 starter årligen under perioden - en ökning med 34%.

Vi arbetar på att kunna redovisa **företagens totala omsättning** och hur den har förändrats samt även den viktiga faktorn **lönsamhet**. Vi har inte alla uppgifter tillgängliga ännu men redovisar detta senast vid nationella konferensen den 9/2 2016.

6. Eventuella kopplingar till andra projekt

Beskriv projektets eventuella kopplingar till och samarbete med andra projekt och insatser.

Åre Destination AB samverkar med många lokala, regionala, och nationella (även internationella) partners. De flesta av dessa har på något sätt olika typer av projekt på gång parallellt.

Vi har sökt att finna så många synergier som möjligt mellan dessa samarbetspartners med en vetskap om respektive projekts unikititet och ramverk.

Åre Destination AB har parallellt med HDU-projektet också varit delaktig i bl.a. Jämtland Härjedalen Turism projekt "Export 2.0" och "Turism 2030", Jordbruksverket/Leader Smaka på Åre för att nämna några större.

7. Diskussion

Redogör för vilka delar av projektet som har varit framgångsrika och vilka eventuella delar av projektet som har varit mindre framgångsrika. I beskrivningen ska det tydligt framgå vilka faktorer som har påverkat utfallet.

Beskriv övriga resultat och effekter av projektet. Jämför med de övriga förväntade effekter som har angetts i ansökan och beslut.

Se under 8. Slutsatser

8. Slutsatser

Redogör för vilka slutsatser som har dragits från projektledningens sida. Beskriv även andra positiva och negativa erfarenheter eller omständigheter som har varit viktiga för utfallet av projektet.

Projektet har gett mycket ovanliga möjligheter att under en förhållandevis lång tid ges resurser att arbeta med långsiktiga samarbetsprocesser (hållbarhet, spår och leder, markägare mm). Detta parallellt med att vi kunnat satsa på konkret produktutveckling och fortsatt positionerat destinationen i framkant.

Samtidigt har just tiden varit begränsad. I flera frågor står vi först nu i startgruperna att verkligen ta de operativa stegen framåt. Här har förväntan på resultat från omgivningen varit stora och även från finansiärens sida. Eftersom vi gavs förtroende att få leverera på våra egna målsättningar och planer hade vårt önskemål varit att genomföra analyserna och kommunikationsinsatserna i något senare skede än vad som nu har skett. Mitt i processen blir analysen lätt för grund då vi själva är så mitt uppe i utförandet.

Vi hade nog alla dragit nytta av ett starkare grundramverk för projektets utförande. Projektadministrationen blir annars lätt oproportionerligt stor. Detta förstärks också av det faktum att flera projektfinansiärer har olika regelverk och brytdatum (samt att vi utmanat oss själva genom att även formulera upplägget något olika till de olika medfinansiärerna ☺).

Vi själva startade projektet med en i grunden mycket positiv idéinsamlingsprocess som skapade stort engagemang, delaktighet och framförallt många idéer för utveckling av Åredalen. Dock blev denna approach för bred för projektets syfte och mål. En uppfattning av "oändligt" med pengar för att utveckla alla idéer som finns i dalgången uppstod. Här uppfattades det som att den fanns en generell påse pengar att söka ut för sina projekt och det var svårt att se projektets sammanhang och begränsningar. Detta låg på vårt eget ansvar att vi inte kunde kommunicera mål-syfte och begränsningar tillräckligt väl och det uppfattades som vi lovade runt och höll tunt.

Vi fick in projektidéer med ett uppskattat totalt investeringsbehov på ca 1,3 miljarder kronor! Med 20 miljoner totalt på fickan av vilka närmare 50% går till tid i insatser så lämnades fler besvikna än glada då vi inte kunde gå alla idéer till mötes.

Vi hade själv heller inte rustat oss för att klara den kommunikation till olika idégivare som väntades. Över 200 idéer kom in i ett tidigt skede och alla väntade sig återkoppling och gärna positiva besked. Fick de besked – och beskedet dessutom var att vi inte hade beslutat att satsa på idén så blev den processen i sig än större.

Ambitionen hur dessa idéer skulle processas för att bedömas på rätt och riktigt sätt var mycket ambitiös och ledde till att idéhanteringen tog för lång tid och alla idéer fick helt enkelt ingen återkoppling alls.

Den underleverans vi upplevde mot Åredalens idégivare i denna fråga var en stor källa till intern frustration för oss. Att vi inte kunde kommunicera detta på rätt sätt var inte positivt varken för projektet eller Åre Destination som projektägare.

Alla idéer har dock beaktats och sammantaget har en stor del av idéerna nu vid projektavslut realiserats – antingen av oss själva eller någon annan aktör. Idéhanteringssystemet i sig är mycket positivt och värdefullt och har fört många goda saker med sig.

Det har bl.a. varit avgörande för att kunna klustra olika såväl personer som idéer som vi annars

sannolikt inte hade upptäckt. Exempelvis identifierade vi 17 idéer som alla hade koppling till Åre Strand med olika upphovsmakare – privatpersoner som företag som föreningar. Det utmynnade i att vi gemensamt beslutade att gå vidare och satsa på en av idéerna – Aktivitetshallen som nu har potential att bli en av de finansiellt största konkreta insatserna av HDU-projektet (motsvarande en investering på ca 60 mnkr) vilket inte hade kommit till stånd på detta sätt utan HDU-projektet.

Nya projektmedel startar många nya projekt. En utmaning är att hitta en plats för att dessa skall kunna fortsätta efter projektavslut och hitta en plats i den ordinarie budgeten alternativt att vi hittar en annan huvudman.

Hur positivt det än är med stora satsningar och projekt likt HDU-projektet så uppstår utmaningar i att hantera likviditeten när projektet i princip är större än den ordinarie omsättningen.

Vi har bytt projektledning under projekttidens gång vilket inneburit något olika sätt att leda projektet. Att gå från en stor andel konsulter till att fått in projektet närmare den ordinarie personalen och verksamheten har varit en viktig förändring som skapar större engagemang, en större närhet till byn och dess företag, samt att kunskapen finns kvar långsiktigt i organisationen efter projektets slut.

Namnet Hållbar Destinationsutveckling gjorde att från flera håll var förväntan att ställa om hela destinationen till en miljö/klimatneutral destination. En fråga som är så mycket större än vad som kan ledas av en företagarförening (Åre Destination) inom ramen för ett projekt.

Från mycket av kommunikationen från Tillväxtverkets sida ser vi att det klara övergripande önskemålet med projektet är att "öka antalet inkommande besökare" vilket på nationell nivå är den högsta möjliga samhällsekonomiska leverabeln från besöksnäringen till "Sverige AB". Det kunde då bli något motstridigt då vi i projektets avgränsningar inte fick göra direkta marknadsinsatser utan detta skulle utvecklas via produktutvecklande åtgärder. Här blev det flera definitionsfrågor som uppstod.

Vid återblick på regeringens beskrivning av projektet så hade ambitionerna med projektet också infallsvinkeln att ex. "genom företags- och destinationsutvecklingsinsatser stärka utvalda destinationer med stor potential att växa på de internationella marknaderna". I relation till den generella uppfattningen om vad hållbarhet betyder (miljö) så har det varit svårt att kommunicera till de lokala intressenterna inklusive media.

I framtiden ser vi nu att det finns möjligheter att vi 5 destinationer som lärt känna varandra hjälper den nationella nivån att driva på i vissa utvecklingsfrågor som berör oss alla – exempelvis transportinfrastruktur. Kanske kan gemensamma debattartiklar mm vara en väg att gå?

Vi ser också mycket fram emot att Tillväxtverket fortsätter sin roll som myndighetsamordnare vilket vi som destination fortsatt behöver stöd med.

9. Indikatorer

Med indikatorer avses hur ett projekt mäter och redovisar måluppfyllelsen i projektet. Om indikatorer finns med i projektbeslutet eller i

10. Informationsinsatser

Beskriv hur projektet har informerat om att Tillväxtverket medfinansierat projektet. (Ange även adress till eventuell webbplats där information om projektet finns.)

Information: Enligt beslut och villkor ska stödmottagaren informera om att insatserna är medfinansierade av Tillväxtverket i sin externa kommunikation. Tillväxtverkets logotyp ska exponeras.

Vi har alltid särredovisat projektet och visat vilka som är finansiärer men samtidigt har vi önskat att det skall harmoniseras med de övergripande strategierna och målsättningarna för Åre som destination och Åre Destination som bolag. Detta för att få långsiktigt hållbara processer och resultat av insatsen.

Vi har sett projektet som en injektion som kraftfullt har förstärkt den motor vi driver runt idag – den verksamhet som också kommer fortgå även efter projektets slut.

Definitionen av projektet

Definitionen av projektet har tagit en ansevärd tid i anspråk såväl lokalt som nationellt. Ett av de kortaste begreppen vi använt för att sammanfatta projektet är att med olika typer av insatser "expandera destinationens attraktionskraft" vilket myntades av en medarbetare på Tillväxtverket.

Enligt Tillväxtanalys går projektet i sin helhet sammanfattningsvis ut på att "göra nytt, göra bättre och göra känt" vilket vi också använt oss av.

I snitt presenterar Åre Destination sin verksamhet vid upp till 40 tillfällen per år (totalt 100-120 tillfällen under projektperioden) såväl lokalt nationellt som internationellt.

Detta inkluderar de nationella konferenser som bl.a. arrangerats av Tillväxtverket.

Vi arbetar med ett specifikt manér och projektet har i alla dessa presentationen kommit fram i högre eller lägre grad med finansiärernas logotyper.

Intern kommunikation till Åredalen och Åre Destination AB:s medlemmar.

Varje vecka distribueras ett veckomail till alla medlemmar där HDU-projektet beskrivits och eller delar av insatser beskrivits.

Varje månad – 12 gånger om året utan avbrott (Åre året runt ni vet :)) arrangeras frukostmöte hos något medlemsföretag. Dessa möten sker mer dialogbaserat och presentationsmaterial i form av powerpoints används bara i undantagsfall. Här är det således svårt att visa upp finansiärer med loggor men under alla 36 frukostmöten som pågått under projektperioden har HDU-projektet och dess insatser berörts, presenteras och diskuterats.

Ett par av dessa tillfällen har varit helt dedikerade till statusrapport och presentation av helheten i HDU-projektet. Frukostmötena samlar mellan 25-75 personer varje gång och ett snitt är ca 45 deltagare.

En gång per år, på senhösten, bjuds hela Årebygden in till den s.k Åredagen. Åredagen genomförs som en upptakt till vintersäsongen och vi gör en gemensam uppdatering var vi står samt presenterar nyheter. Ett stående inslag är presentation av HDU-projektet vilket genomförts vid alla 4 Åredagar (16 oktober 2012, 18 oktober 2013, 5 december 2013 och 3 december 2015).

Vid några tillfällen har vi bjudit in våra kollegor och samarbetspartners i runt om i Region Jämtland Härjedalen. Dessa träffar har helt fokuserat på rapport av våra insatser inom HDU-projektet och varit en stor källa till ömsesidigt utbyte såväl som bra tillfällen till

bra relationsbyggande.

Vid varje styrelsemöte har HDU-projektet redovisats. Projektets budget har redovisats separat under punkten ekonomirapportering där även status i själva projektet tagits upp. Under bolagets verksamhetsrapport har vi beskrivit de konkreta insatserna.

Vi har tagit fram olika mallar för att kommunicera projektet. De mallar som använts är i worddokument/brevmallar, mallar för avtal med leverantörer samt powerpointmall.

11. Övrigt

Finns det ytterligare information om projektet och dess verksamhet och resultat som bör uppmärksammas? (t.ex. övriga resultat, resultat spridning m.m.)

12. Kort sammanfattning för publicering på Tillväxtverkets webbplats

Sammanfatta projektets innehåll och de viktigaste resultaten, max 1000 tecken (ca 1/4 A4-sida)

Äre har via Äre Destination AB fått förtroendet att under drygt tre år arbeta med projektet Hållbar Destinationsutveckling. Projektets ambition är att utveckla ÄRE till en hållbar året runt-destination genom fokuserade insatser på främst barmarkperioden maj-november.

Totalt har vi arbetat inom 50 olika insatser – var och en med en mängd underprojekt – totalt så har närmare 200 olika satsningar genomförts.

Vi har kunnat genomföra en rad konkreta insatser som fått direkta effekter samt att vi genom projektet fått chans att lägga tid och resurser på utvecklingsfrågor som är av komplex samarbetskaraktär och där projektet varit helt avgörande för att möjliggöra att lägga erforderlig tid på dessa frågor. Projektet har således bidragit till att vi kunnat höja nivån på destinationen, vi har breddat säsonger, skapat nya reseanledningar och getts resurser att jobba med de utvecklingsprocesser som är avgörande för vår långsiktiga framgång.

13. Underskrift projektledare

Jag godkänner härmed att information om projektet samt mina kontaktuppgifter får publiceras på Tillväxtverkets webbplats i syfte att sprida information om projektet.

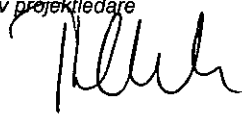
Datum

2015-11-30

Ort

Äre

Underskrift av projektledare



Namnförtydligande

Therese Sjölundh

14. Underskrift

Slutrapporten ska undertecknas av person som har rätt att företräda stödmottagaren. Undertecknad person intygar att ovan lämnade uppgifter är fullständiga och riktiga:

Datum

2015-11-30

Ort

Åre

Underskrift av *berörig*

Namnförtydligande

Therese Sjölundh

Slutrapporten skickas i original med underskrifter till:

Tillväxtverket

Box 4044

102 61 Stockholm