

Avsedd för
Tillväxtverket

Dokumenttyp
Utvärdering

Datum
Mars 2016

HÅLLBAR DESTINATIONSUTVECKLING UTVÄRDERING AV SÄRSKILD HÅLLBAR- HETSINSATS INOM BESÖKSNÄRINGEN



**HÅLLBAR DESTINATIONSUTVECKLING
UTVÄRDERING AV SÄRSKILD HÅLLBARHETSINSATS
INOM BESÖKSNÄRINGEN**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Om Rambölls uppdrag	2
1.3	Metod och genomförande	2
1.3.1	Enkätundersökning till företag	3
1.3.2	Intervjuer	4
1.3.3	Dokumentstudier	4
1.4	Rapportens disposition	5
2.	Två modeller har använts på de olika destinationerna	6
2.1	Vimmerby, Bohuslän och Stockholms skärgård har arbetat med Swedish Welcome	6
2.2	Åre och Kiruna har utgått från GSTC-D:s kriterier för hållbara destinationer	7
2.3	Den särskilda hållbarhetsinsatsen har syftat till att få en bättre förståelse för hur besöksnäringen kan arbeta med kvalitet och hållbarhet	8
2.4	Destinationerna har själva definierat vad hållbarhet består av	10
2.5	Företagen består främst av mikroföretag som representerar flera branscher med koppling till besöksnäringen	10
3.	Måluppfyllelse: På destinationsnivå har insatsen resulterat i stärkta nätverk och nya idéer	13
3.1	Workshops har varit viktiga forum för företag och offentliga organisationer att mötas för att gemensamt utveckla mer hållbara destinationer	13
3.2	Swedish Welcomes workshops i Bohuslän, Vimmerby och Stockholms skärgård har resulterat i att ett antal idéer har vidareutvecklats	14
3.3	Arbetet med GSTC-D har resulterat i ökad kunskap om nuläge och utvecklingsområden för hållbarhet i Åre och Kiruna	14
3.4	Under projekttiden har samtliga destinationer arbetat med värdsutbildningar i olika former.	15
4.	Måluppfyllelse: För företagen har insatsen inneburit en ökad kunskap	17
4.1	69 företag har deltagit i de företagsinsatser som genomförts på destinationerna	17
4.2	Den särskilda hållbarhetsinsatsen har gjort att företagen fått ökad kunskap om hållbarhet	17
4.2.1	Miljömässig hållbarhet	18
4.2.2	Social hållbarhet	19
4.2.3	Ekonomisk hållbarhet	20
4.2.4	Sammanfattning	20

4.3	Majoriteten av företagen har ökat sin kunskap om affärsutveckling, värdskap och tillgänglighet	21
4.3.1	Energi och avfallshantering	22
4.3.2	Gästbemötande och värdskap	22
4.3.3	Tillgänglighetsfrågor	23
4.3.4	Sammanfattning	24
5.	Insatsen har genererat nytta och konkret förändring i företagets hållbarhetsarbete	25
5.1	Närmare hälften av företagen upplever att de arbetar mer hållbart idag	25
5.2	Företagen upplevde en stor nytta att få rådgivning via de rådgivare och konsulter som arbetar med Swedish Welcome och GSTC-D	26
5.3	Få har använt Swedish Welcome-certifieringen i sin marknadsföring, men insatsen har ändå haft betydelse för företagets varumärkesbyggande	28
5.4	Upplevd nytta av att veta att man gör rätt för sig	28
5.5	Insatsen har resulterat i ökad konkurrenskraft och delvis omsättning bland företagen	29
6.	Genom de olika modellerna har destinationerna valt ett arbetssätt som svarar mot deras behov	31
6.1	Valet av GSTC-D ligger väl i linje med Åres och Kirunas internationaliseringsambition	31
6.2	Tidigare erfarenheter och arbete gjorde Swedish Welcome till det främsta valet för Stockholms skärgård och Bohuslän	31
6.3	Resultatet från hållbarhetsinsatsen har integrerats i strategier och andra utvecklingsprojekt på flera av destinationerna	32
6.4	Val av företag har betydelse för vilka resultat och mervärden som insatsen kan generera	32
6.5	Behov av ett bredare perspektiv på besöksnäringen för att stärka destinationen	33
7.	Genomförda aktiviteter har varit ändamålsenliga men administration har tagit mycket tid	34
7.1	Olika grad av effektivitet på de företagsaktiviteter som genomförts på destinationerna	34
7.2	Mycket tid har gått åt till administration, men har stöttats av kompetenta projektledare	34
7.3	Kommunikation kring workshops viktig för att sätta rimliga förväntningar	35
7.4	Utmaning i hur hållbarhet definieras	35
8.	Hållbarhet – förutsättningar för att nå långsiktiga resultat	37
8.1	Uppföljning och certifiering av företags verksamhet kräver långsiktighet och resurser	37
8.2	Resurser krävs på destinationsnivå för att ta resultaten vidare	37
8.3	Engagemang och intresse finns men behöver mobiliseras	38
8.4	Politiskt stöd - viktig förutsättning för hållbarhet	39
9.	Slutsatser och rekommendationer	41
9.1	De workshops som genomförts har varit ett lyckat forum men kräver tydlig kommunikation kring hur resultaten ska tas vidare	41

9.2	Kompetensutvecklingsinsatser har varit lyckade, men det krävs tydliga normer för vad som utgör ett tillfredsställande resultat	41
9.3	Den särskilda hållbarhetsinsatsen har gjort att flera företag arbetar mer hållbart	42
9.4	Destinationerna har valt insatser som svarar mot deras behov	42
9.5	Ett bredare perspektiv på destinationsutveckling och vilka branscher som besöksnäringen består av kan behövas	43
9.6	Att den särskilda hållbarhetsinsatsen inkluderades sent har varit en utmaning	44
9.7	Utvecklingen av hållbara destinationer kräver en tydlig rollfördelning och att aktörer med mandat involveras	44
9.8	Långsiktiga satsningar kräver att det finns förutsättningar för långsiktig finansiering	45
9.9	Hitta former för att sprida erfarenheter från den särskilda hållbarhetsinsatsen till andra destinationer	45

TABELLER

Tabell 1. Förteckning över utvärderingskriterier som använts för utvärderingen av den särskilda hållbarhetsinsatsen.	2
Tabell 2. Svarsfrekvens företagsenkät fördelat på respektive destination.	3
Tabell 3. Antal genomförda intervjuer.....	4
Tabell 4. Certifieringsnivåer för de företag i Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby som certifierat sig genom Swedish Welcome.	17
Tabell 5. Hur företagens hållbarhetsarbete bedrivs.....	26

FIGURER

Figur 1. Majoriteten av de deltagande företagen är mikroföretag med 1-9 anställda.....	10
Figur 2. Företagen har flera verksamheter, främst inom upplevelser, restaurang, boende och konferens	11
Figur 3. Åreföretagen var de som i störst utsträckning arbetade med hållbarhet innan insatsen.	12
Figur 4. Över 60 procent av företagen har ökat sin kunskap om hållbarhet generellt i stor eller mycket stor utsträckning.	18
Figur 5. Bohuslänföretagen är de som i störst utsträckning ökat sin kunskap om miljömässig hållbarhet.	19
Figur 6. Åre är den destination där kunskapen om social hållbarhet ökat i störst utsträckning.	19
Figur 7. Kunskapen om ekonomisk hållbarhet har ökat i mindre utsträckning än övriga hållbarhetsaspekter.	20
Figur 8. Strax över hälften av företagen upplever en ökad kunskap rörande affärsutveckling.	21
Figur 9. Företagen i Stockholms skärgård har i störst utsträckning ökat sin kunskap om energi- och avfallshantering.	22
Figur 10. Kunskapen om gästbemötande och värdskap har ökat främst i Vimmerby, Kiruna och Bohuslän.	23

Figur 11. En stor andel av företagen i Vimmerby har ökat sin kunskap om tillgänglighetsfrågor.	24
Figur 12. Företagen i Bohuslän är de som i störst utsträckning arbetar mer hållbart idag.....	25
Figur 13. Företagen i Bohuslän upplever i störst utsträckning att insatsen lett till en ökad kvalitet i den dagliga driften av företaget.	26
Figur 14. Medvetenheten om hållbara lösningar bland anställda har ökat i en majoritet av företagen.....	29
Figur 15. Flera företag i främst Åre och Bohuslän upplever att den särskilda hållbarhetsinsatsen resulterat i att företagen fått en ökad konkurrenskraft. ..	30
Figur 16. Få företag har kunnat öka sin omsättning till följd av den särskilda hållbarhetsinsatsen.	30
Figur 17. Principskiss över en förändringsteori och dess olika beståndsdelar..	42
Figur 18. GSTC-D och Swedish Welcome utgör två helt skilda metoder för att åstadkomma mer hållbara destinationer.	43

BILAGOR

Bilaga 1

Om Swedish Welcome

Om GSTC-D

Bilaga 2

Enkätundersökning

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

I januari 2012 fick Tillväxtverket i uppdrag av regeringen att genomföra insatser som skulle syfta till att skapa hållbara destinationer och att stärka kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelseföretag.¹ Insatserna skulle riktas mot ett urval av destinationer som bedömdes ha stor potential att växa på de internationella marknaderna. Uppdraget till Tillväxtverket resulterade i projektet Hållbar Destinationsutveckling (HDU), där fem destinationer: Kiruna, Åre, Stockholms skärgård, Bohuslän och Vimmerby valdes ut i samråd med VisitSweden för att arbeta mot att bli mer hållbara turistdestinationer. För projektet inrättades en styrgrupp bestående av representanter från Tillväxtverket och VisitSweden.

Totalt omfattade projektet 110 miljoner kronor, där varje destination gick in med 10 miljoner kronor vardera för att genomföra insatser för hållbar kvalitetsutveckling, affärsutveckling och innovation. Regeringen avsatte 60 miljoner kronor som förvaltades och administrerades av Tillväxtverket. Av dessa medel gick totalt 50 miljoner kronor till de fem destinationerna och 10 miljoner kronor avsattes för gemensamma insatser.

Under projektets gång identifierade styrgruppen för projektet ett behov att arbeta mer riktat med hållbarhet och kvalitet inom ramen för projektet på såväl företags- som destinationsnivå. Detta resulterade under hösten 2013 i ett beslut att genomföra en så kallad särskild hållbarhetsinsats på destinationerna. Totalt avsatte Tillväxtverket 3 875 000 kronor för den särskilda hållbarhetsinsatsen – 775 000 kronor per destination. Ambitionen från styrgruppen för HDU var att inspirera till mer konkreta utvecklingsinsatser för att stärka kvalitets- och hållbarhetsarbetet riktat till små och medelstora turist- och upplevelseföretag, i kombination med insatser till destinationerna som helhet.

Då hållbarhet sedan projektstart utgjorde en beståndsdel i det större HDU-projektet hade destinationerna i olika grad planerat för hållbarhetsinsatser i projektet. Innan HDU-projektet finansierade Tillväxtverket ett projekt som drevs av Turistrådet Västsverige som syftade att utveckla en modell och certifiering för hållbarhets- och kvalitetsarbete inom besöksnäringen. Projektet har sedermera övergått till att bli en nationell förening och ett bolag kallat Swedish Welcome. I Stockholms skärgård hade projektledningen sedan tidigare planerat för en hållbarhetsinsats med Swedish Welcome genom ett parallellt projekt via Länsstyrelsen i Stockholm, vilket innebar att Stockholms skärgård hade ytterligare resurser för arbetet med Swedish Welcome. I Åre och Kiruna valde destinationerna att arbeta vidare med en annan modell: GSTC-D som består av ett antal kriterier för hållbarhet på destinationsnivå, framtagna av Global Sustainable Tourism Council (GSTC) i november 2013. Arbetet med den särskilda hållbarhetsinsatsen kom igång något försenat under 2014 vilket innebar ett intensivt arbete på samtliga destinationer som slutfördes under 2015 på alla destinationer förutom Stockholms skärgård som slutförde projektet i slutet av 2014.

¹ Uppdrag att genomföra insatser för hållbara turistdestinationer samt stärka kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelseföretag (N2012/508/ENT)

1.2 Om Rambölls uppdrag

Ramböll Management Consulting (Ramböll) fick i januari 2016 i uppdrag av Tillväxtverket att i tre etapper bidra till en kunskapsuppbyggnad kring hur användningen av olika metoder och modeller för kvalitets- och hållbarhetsarbete kan användas på såväl destinations- och företagsnivå. Den första etappen av Rambölls uppdrag, vilken presenteras i föreliggande rapport, har genomförts under första kvartalet av 2016 och består av en uppföljning och utvärdering av den särskilda hållbarhetsinsats som genomförts på de fem utvalda destinationerna i HDU-projektet. Rambölls första deluppdrag består av två delar; dels syftar uppdraget till att följa upp resultat på såväl destination som på företagsnivå på samtliga fem destinationer och dels syftar uppdraget till att dra lärdomar kring hur Swedish Welcome och GSTC-D kan användas för att utveckla hållbara destinationer.

Under de senaste åren har ett stort antal metoder, modeller och certifieringar tillkommit för att åstadkomma ökad kvalitet och hållbarhet inom besöksnäringen. Mot bakgrund av detta kommer Ramböll i uppdragets andra etapp att genomföra en bredare kartläggning av metoder, modeller och certifieringar som kan tillämpas av besöksnäringen och destinationer.

För att få en ökad förståelse för vilka långsiktiga resultat och effekter som arbetet med certifieringar och mätning av kvalitet och hållbarhet ger för företag kommer Ramböll även under hösten 2017 att i en tredje etapp genomföra en uppföljning av de företag som deltagit i den särskilda hållbarhetsinsatsen.

1.3 Metod och genomförande

Underlaget för föreliggande utvärdering har bestått av tre huvudsakliga datainsamlingsmetoder:

- Intervjuer med experter, projektledare, destinationsföreträdare och företag
- Enkätundersökning till samtliga företag som deltagit i insatsen
- Dokumentstudier och genomgång av annan relevant litteratur

Metoderna beskrivs mer i detalj i efterföljande avsnitt. Utvärderingen av den särskilda hållbarhetsinsatsen har skett utifrån fem huvudsakliga utvärderingskriterier, vilka presenteras i tabellen nedan. Utifrån dessa utvärderingskriterier har Ramböll analyserat de resultat som insatsen genererat.

Tabell 1. Förteckning över utvärderingskriterier som använts för utvärderingen av den särskilda hållbarhetsinsatsen.

Utvärderingskriterium	Beskrivning
Måluppfyllelse	I vilken utsträckning som de mål som finns uppställda för satsningen kan relateras till de resultat som hittills kan fångas upp
Relevans	I vilken utsträckning som satsningen leder till resultat som svarar mot de behov som finns på destinationsnivå
Nytta	I vilken utsträckning som satsningen leder till resultat som svarar mot de behov företagen har för att bli mer hållbara
Effektivitet	I vilken utsträckning som satsningens aktiviteter har genomförts på ett effektivt och ändamålsenligt sätt
Hållbarhet	I vilken utsträckning som insatser och resultat blir hållbara på lång sikt

1.3.1 Enkätundersökning till företag

För att ta reda på vilken inverkan den särskilda hållbarhetsinsatsen haft på företagen och deras kunskap, hållbarhets- och kvalitetsarbete samt konkurrenskraft har en webbaserad enkätundersökning genomförts. Enkäten skickades ut till samtliga företag som på destinationerna Vimmerby, Stockholms skärgård och Bohuslän certifierats via Swedish Welcome. I Åre skickades enkätundersökningen ut till de företag som deltagit i det affärsutvecklingsprogram som genomförts där. I Kiruna skickades enkäten ut till samtliga företag som på olika sätt varit delaktiga i de aktiviteter som genomförts inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen. Totalt skickades enkäten till 80 företag.

För att öka förutsättningarna för en hög svarsfrekvens anpassades distributionsbrev och introduktionstext i enkäten till respektive destination. I introduktionstexten förtydligades lokala projektnamn och de specifika aktiviteter som var föremål för uppföljning. I övrigt formulerades enkäten och frågorna på samma sätt för att på så sätt möjliggöra jämförelser mellan de olika destinationerna. I enkäten ställdes frågor om huruvida den särskilda hållbarhetsinsatsen bidragit till företagets kunskap om ett antal aspekter, hur insatsen bidragit till företagets verksamhet och hur deltagande i insatsen påverkat företagets kvalitets- och hållbarhetsarbete. Dessa frågor baseras på självskattning, där företagen själva får uppge i vilken utsträckning de exempelvis ökat sin kunskap inom hållbarhet. Därutöver ställdes ett antal bakgrundsfrågor rörande företagets storlek (antal anställda), delbransch² samt i vilken utsträckning de bedrivit någon form av hållbarhetsarbete innan de deltog i hållbarhetsinsatsen. Detta för att få en bättre förståelse för eventuella skillnader i resultat mellan de olika destinationerna. Enkätformuläret återfinns i sin helhet i Bilaga 2.

Enkäten skickades ut till företagen den 20 januari 2016, med en påminnelse den 27 januari 2016. Ramböll genomförde även påminnelser via telefon för att öka svarsfrekvensen på de destinationer som ännu inte hade en svarsfrekvens över 50 procent. Enkäten stängdes för svar den 8 februari 2016. Vid denna tidpunkt var svarsfrekvensen 58 procent, varav 5 procent innehöll visst internt bortfall, där de svarande besvarat delar av enkäten. I tabellen nedan presenteras svarsfrekvensen i detalj för respektive destination.

Tabell 2. Svarsfrekvens företagsenkät fördelat på respektive destination.

Destination	Ej svar	Några svar	Slutförd	Antal respondenter
Bohuslän	33 %	6 %	61 %	18 st
Kiruna	68 %	0 %	32 %	19 st
Stockholm	35 %	6 %	59 %	17 st
Vimmerby	36 %	9 %	55 %	11 st
Åre	33 %	7 %	60 %	15 st
Totalt	43 %	5 %	53 %	80 st

² De delbranscher som använts i enkäten baseras på de vanligaste typer av företag som är medlemmar i Visita.

Det som drar ned den totala svarsfrekvensen är Kiruna, där svarsfrekvensen enbart är 32 %. I telefonsamtal med flera av företagen som fått enkäten framkommer att de till följd av högsäsong på destinationen har mycket att göra, vilket gjort det svårt att hinna besvara enkäten. Ett annat skäl till den låga svarsfrekvensen kan vara att få företag hade tid att delta i de utbildningar som genomfördes inom ramen för projektet, och som istället enbart deltagit genom att få rådgivning vid ett enskilt besök av den konsult som arbetat i Kiruna med hållbarhetsinsatsen.

1.3.2 Intervjuer

För att få en bättre förståelse för den särskilda hållbarhetsinsatsen samt vilka resultat som uppstått har Ramböll genomfört intervjuer med ett antal aktörer som antingen deltagit i en eller flera delar av den särskilda hållbarhetsinsatsen, alternativt som har en god kunskap och erfarenhet av att arbeta med de två modeller som tillämpats i projektet. Därutöver har intervjuer genomförts med personer på Tillväxtverket som haft en central roll i projektet. Totalt har 44 intervjuer genomförts, vilka presenteras i tabellen nedan.

Tabell 3. Antal genomförda intervjuer.

Destination		Antal intervjuer
Kiruna	Destination	5 st
	Företag	3 st
Åre	Destination	5 st
	Företag	3 st
Vimmerby	Destination	3 st
	Företag	4 st
Bohuslän	Destination	5 st
	Företag	3 st
Stockholms skärgård	Destination	4 st
	Företag	3 st
Tillväxtverket		2 st
Experter	Swedish Welcome	2 st
	GSTC-D	2 st
Totalt		44 intervjuer

För varje destination har mellan 3-4 företag intervjuats som deltagit i de aktiviteter som riktat sig mot företag. I den enkät som skickades ut tillfrågades företagen om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. De företag som tackat ja var också de som intervjuades, med undantag för Kiruna där intervjuer genomfördes med andra företag än de som svarat. Detta dels för att få en bättre bild över de som inte svarat och för att kunna integrera perspektiv från fler av de företag som deltagit. Intervjuerna har ägt rum i form av både besöks- och telefonintervjuer och varit semi-strukturerade till sin karaktär.

1.3.3 Dokumentstudier

Utöver intervjuer och enkätundersökningen till företagen har Ramböll även gått igenom dokumentation som tagits fram för respektive destination. Detta innefattade ansökan om projektmedel, lägesrapporter och slutrapporter som skickats till Tillväxtverket både avseende hela HDU-projektet och de särskilda hållbarhetsinsatserna. Därutöver har Ramböll gått igenom underlag som tillgängliggjorts via Swedish Welcome och respektive destination om insatsen, vilket innefattar tidigare uppföljningar av exempelvis workshops och utbildningar.

För att få en bättre förståelse för de två modellerna Swedish Welcome och GSTC-D som använts har Ramböll även gått igenom forskningspublikationer om GSTC-D och de metoder och modeller som Swedish Welcome tar sin utgångspunkt i.

1.4 Rapportens disposition

Rambölls utvärdering är indelad i 9 kapitel. Efter detta inledande kapitel ges i kapitel 2 en redogörelse för de aktiviteter och arbetsätt som genomförts på de fem utvalda destinationerna, vilken roll Tillväxtverket har haft samt vilka typer av företag som har inkluderats i den särskilda hållbarhetsinsatsen. I kapitel 3 och 4 redogör Ramböll för projektets måluppfyllelse, det vill säga vilka resultat som insatsen gett på företagsnivå (kapitel 3) och på destinationsnivå (kapitel 4). Kapitel 5 utgår från utvärderingskriteriet nytta och redogör för vilken nytta som insatsen haft för de företag som deltagit, medan kapitel 6 utgår från kriteriet relevans och innehåller en redogörelse för huruvida den särskilda insatsen svarar mot de behov som finns på destinationsnivå. Kapitel 7 handlar om den särskilda hållbarhetsinsatsens effektivitet, vilket handlar om insatsen genomförts på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Kapitel 8 berör förutsättningarna för att nå långsiktiga och bestående resultat (hållbarhet). I det nionde och sista kapitlet presenterar Ramböll sina slutsatser samt ger rekommendationer till Tillväxtverket inför framtida satsningar kopplade till destinationsutveckling och hållbarhetsarbete.

2. TVÅ MODELLER HAR ANVÄNTS PÅ DE OLIKA DESTINATIONERNA

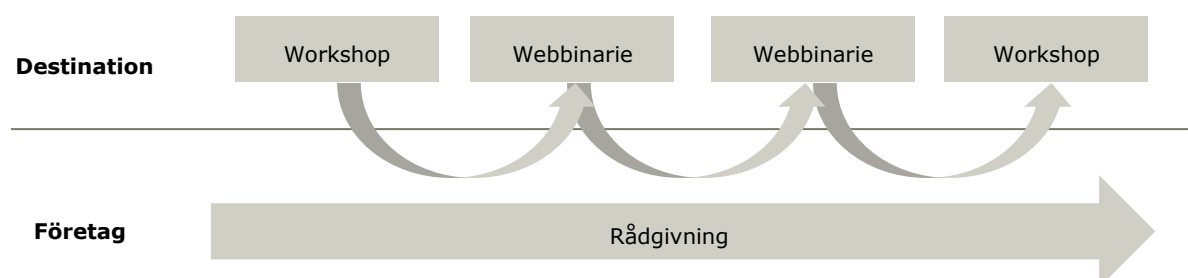
I följande kapitel presenteras de aktiviteter som genomförts på de fem destinationerna, vilket innefattar de två modeller som tillämpats – Swedish Welcome och GSTC-D. De två modellerna beskrivs även mer utförligt i Bilaga 1.

2.1 Vimmerby, Bohuslän och Stockholms skärgård har arbetat med Swedish Welcome

En av de två modeller som använts inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen är Swedish Welcome. Swedish Welcome är ett system för utveckling av besöksnäringens kvalitets- och hållbarhetsarbete, som leder till certifiering av medlemsföretagen enligt en femgradig skala. Bakgrunden till Swedish Welcome var att man ville utveckla en nationell metod för certifiering av kvalitet och hållbarhet, med inspiration i första hand från Visit Scotland. Att företag och andra organisationer skulle kunna kvalitetssäkras och att destinationer skulle bli exportmogna var idéer som låg bakom starten av Swedish Welcome och under några år arbetades en metod för hållbarhetscertifiering fram. Turistrådet Västsverige varit initiativtagare till utvecklingen av systemet genom ett projekt de drivit med finansiering från Tillväxtverket.

De tre destinationer som arbetat med Swedish Welcome har arbetat med två huvudsakliga aktiviteter på företags- respektive destinationsnivå:

- 1) Kvalitets- och hållbarhetscertifiering av ca 20 företag per destination vilket innefattar granskning av verksamheten via oanmälda besök samt rådgivning och möte med Swedish Welcomes rådgivare samt en granskningsrapport som pekar ut fortsatta utvecklingsområden för företagen
- 2) Swedish Welcome Academy – en workshopserie som samlar företag och nyckelpersoner för utvecklingen av besöksmålet, exempelvis kommuner och regionala aktörer för att gemensamt arbeta med hållbar utveckling av destinationen utifrån valda temaområden. Workshopserien har bestått av två fysiska träffar, två webinarier samt eget arbete med de idéer som utvecklades under workshopserien



Genom dessa två huvudsakliga aktiviteter har Vimmerby, Bohuslän och Stockholms skärgård arbetat på såväl företags- som destinationsnivå. Det har i huvudsak varit samma företag som certifierat sig som också har deltagit under workshopserien. Från Swedish Welcomes sida fanns en ambition att företagen skulle ha genomgått sin rådgivning innan workshopserien drog igång.

På grund av den snäva tidsramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen har certifieringen av företag skett parallellt med workshopserien.

I Bohuslän har arbetet med såväl HDU-projektet som den särskilda hållbarhetsinsatsen drivits av Turistrådet Västsverige. I Stockholms skärgård har HDU-projekt och den särskilda hållbarhetsinsatsen drivits av Stockholm Visitors Board, som är Stockholm stads marknadsföringsbolag. I Vimmerby har kommunen varit projektägare. I Bohuslän och Stockholms skärgård har den särskilda hållbarhetsinsatsen haft en annan projektledare än HDU-projektet, medan Vimmerby har haft samma projektledare för såväl HDU-projektet som den särskilda hållbarhetsinsatsen.

2.2 Åre och Kiruna har utgått från GSTC-D:s kriterier för hållbara destinationer

Den andra metoden för hållbarhetsarbete som använts inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen är GSTC-D som tagits fram av Global Sustainable Tourism Council. GSTC-D är ett system baserat på en fast uppsättning kriterier för hållbarhet för destinationer med syfte att hjälpa destinationer att öka sin hållbarhet. För att mäta kriterierna används totalt 105 indikatorer, vilka kan anpassas utifrån lokala behov. GSTC-D är inte ett certifieringssystem utan etablerar minimikrav för en destination och kan användas för privata företag och offentliga organisationer. Kriterierna i GSTC-D har varit utgångspunkten för det arbete som bedrivits i Åre och Kiruna. Både Åre och Kiruna har med hjälp av konsulter genomfört gapanalyser utifrån kriterierna i GSTC-D för att på så sätt identifiera destinationernas nuläge och utvecklingsområden. I övrigt har arbetet skiljt sig åt mellan destinationerna.

I Kiruna har den särskilda hållbarhetsinsatsen varit tätt sammankopplad med det större HDU-projektet. I Kiruna har arbetet med HDU-projektet och den särskilda hållbarhetsinsatsen drivits av en och samma projektledare, anställd via Kiruna Lappland ekonomisk förening, som fungerar som en paraplyorganisation för turistföretag i Kiruna kommun. Innan den särskilda hållbarhetsinsatsen initierades genomförde Kiruna bland annat en kartläggning av möjliga certifieringar och inledde även ett arbete med ETIS (European Tourism Indicators System). När projektet insåg att det inte skulle vara möjligt att följa upp alla indikatorer inom ETIS föll valet istället på att genomföra gapanalysen med GSTC-D. Sammanfattningsvis har Kirunas särskilda hållbarhetsinsats bestått av:

- 1) Gapanalys utifrån GSTC-D
- 2) Framtagande av övervakningssystem, i enlighet med GSTC-D, med kriterier och indikatorer för att följa hur hållbarhet utvecklas inom destinationen
- 3) Framtagande av strategier, policy och riktlinjer för destinationens hållbarhetsarbete
- 4) Utbildning och kompetenshöjande insatser för små- och medelstora företag i form av utbildningarna Northern Quality, Are you ready for business och workshopen The experience development workshop
- 5) Webbaserad värskapsutbildning till företag och andra nyckelpersoner på destinationen
- 6) Individuella företagsbesök med rådgivning inom kvalitet, hållbarhet och affärsutveckling

I Åre har den övergripande ambitionen med den särskilda hållbarhetsinsatsen varit att ta ett samlat grepp kring hur företag och kommun tillsammans kan arbeta för att stärka hållbarhetsar-

betet på destinationsnivå. En viktig del i detta var att hitta ett gemensamt ramverk samt att samla företag och att i större utsträckning engagera kommunen i hållbarhetsarbetet. I syfte att etablera ett ramverk för att mäta, följa upp och kontinuerligt arbeta mot ökad hållbarhet på destinationsnivå valde Åre att använda GSTC-D systemet. Utöver arbetet med GSTC-D har Åre genomfört insatser i syfte att marknadsföra och utveckla destinationen. De insatser som riktat sig mot enskilda företag på destinationen har syftat till att bygga ett starkt företagskluster som kunde vara föregångare inom kvalitets- och hållbarhetsarbete på destinationen. Mot bakgrund av detta genomförde Åre följande huvudsakliga aktiviteter inom ramen för deras särskilda hållbarhetsinsats:

- 1) Gapanalys utifrån GSTC-D
- 2) Framtagande av kriterier och lokalt förankrade indikatorer för uppföljning av hållbarhet på destinationsnivå enligt GSTC-D.
- 3) Seminariet Samtal om Hållbarhet som samlade företag samt politiker och tjänstemän i Åre kommun
- 4) Affärsutvecklingsprogram via det Naturliga Steget med 15 individuella företag där företagen fick lära av varandra genom en modell för erfarenhetsutbyte
- 5) Framtagande av inspirationsmagasinet We Are Åre där företagen i affärsutvecklingsprogrammet presenteras i syfte att inspirera och sprida goda exempel på hur företag och individer arbetar med hållbarhet

En stor del av Åres arbete har även syftat till att få till ett långsiktigt engagemang och projektledarskap inom Åre kommun för de frågor som drivits i HDU-projektet. I Åre har arbetet med den särskilda hållbarhetsinsatsen drivits av samma organisation och projektägare som det stora HDU-projektet, Åre Destination AB. Åre Destination AB arbetar på uppdrag av ca 250 medlemsföretag i Åredalen. En projektledare anställdes gemensamt av destinationsbolaget och kommunen för projektet *Smart och Hållbar Tillväxt*.

2.3 Den särskilda hållbarhetsinsatsen har syftat till att få en bättre förståelse för hur besöksnäringen kan arbeta med kvalitet och hållbarhet

Tillväxtverket har haft en tudelad roll under projektet som finansiär och huvudprojektledare för HDU. Tillväxtverkets projektledare har varit delaktig under projektet med en stödjande och coachande roll i samtliga destinationers arbete och i hur projektet har utformats. Hösten 2013 fanns det inget etablerat system för att certifiera destinationer i Sverige. När Tillväxtverket tog initiativ till den särskilda hållbarhetsinsatsen valde styrgruppen därför att erbjuda samtliga destinationer Swedish Welcome som hållbarhets- och kvalitetsutvecklingsmetod – en modell som Tillväxtverket finansierat under utvecklingsfasen. Swedish Welcome riktar sig främst till enskilda företag inom boende och upplevelser och i samarbete mellan Swedish Welcome och Tillväxtverket kompletterades modellen med insatser riktade till aktörer på mer övergripande destinationsnivå. Kort innan insatsen med Swedish Welcome initierades i projektet hade dock Global Sustainable Tourism Council tagit fram kriterier för hållbara destinationer, GSTC-D. Kiruna och Åre kände till det pågående utvecklingsarbetet och valde att använda sig av GSTC-D istället som utgångspunkt för sina egna insatser. Ambitionen från Tillväxtverkets sida blev därmed tvådelad:

- att stödja företag och destinationer att arbeta mer strukturerat med kvalitet och hållbarhet
- att dra lärdom om de två modellernas tillämpning och användbarhet på svenska destinationer

2.4 Destinationerna har själva definierat vad hållbarhet består av

Inom ramen för HDU är begreppet hållbarhet centralt. Enligt Tillväxtverket har projektets övergripande definition av hållbarhet tagit sin utgångspunkt i Brundtlandskommissionens hållbarhetsdefinition som innefattar såväl ekonomiska som ekologiska och sociala aspekter. Därutöver har det varit upp till respektive destination att definiera och operationalisera begreppet hållbarhet. Detta har också inneburit att hållbarhet har definierats olika. Tillväxtverket själva uppger i intervjuer att de medvetet valt att inte styra destinationerna i hur hållbarhet ska definieras. Vimmerbys definition av hållbarhet tar sin utgångspunkt i Astrid Lindgrens värderingar medan Stockholms skärgård och Bohuslän använt sig av Swedish Welcomes definition som bygger på det Naturliga Stegets fyra hållbarhetsprinciper.

Det Naturliga Stegets fyra hållbarhetsprinciper
 I det hållbara samhället utsätts inte naturen för systematisk...

1. koncentrationsökning av ämnen från berggrunden
2. koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion
3. undanträngning med fysiska metoder

Och, i det samhället hindras inte människor systematiskt...

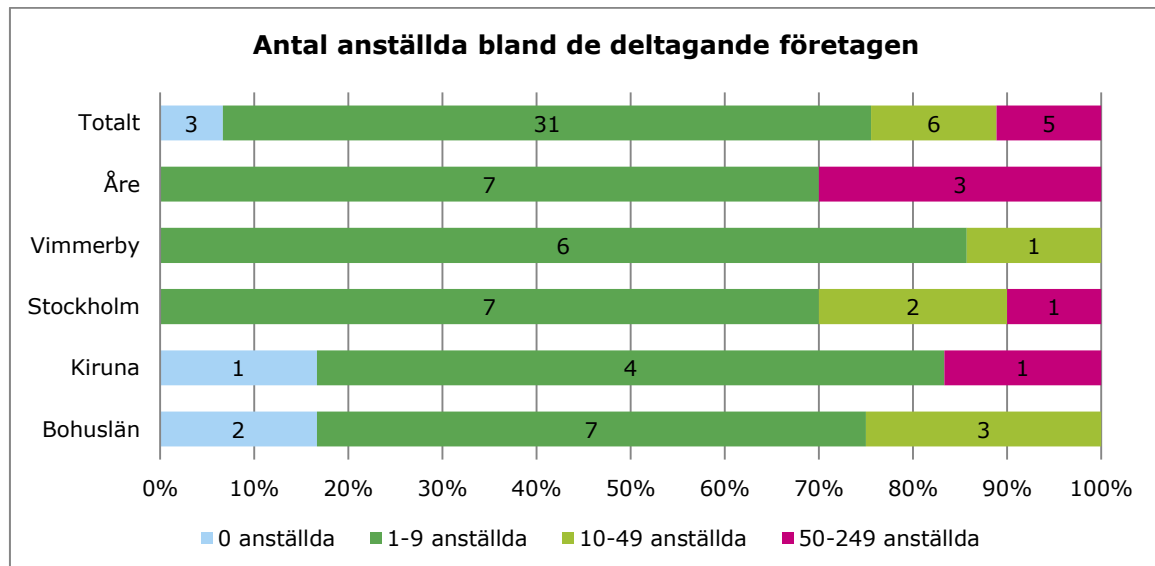
4. från att tillgodose sina behov

Hållbarhetsbegreppet har även funnits med i huvudprojektet genom projektiteln *Hållbar Destinationsutveckling*. I huvudprojektet har dock fokus varit främst på de ekonomiska och sociala aspekterna av hållbarhet, snarare än den miljömässiga, vilket också är bakgrunden till att den särskilda hållbarhetsinsatsen genomfördes.

2.5 Företagen består främst av mikroföretag som representerar flera branscher med koppling till besöksnäringen

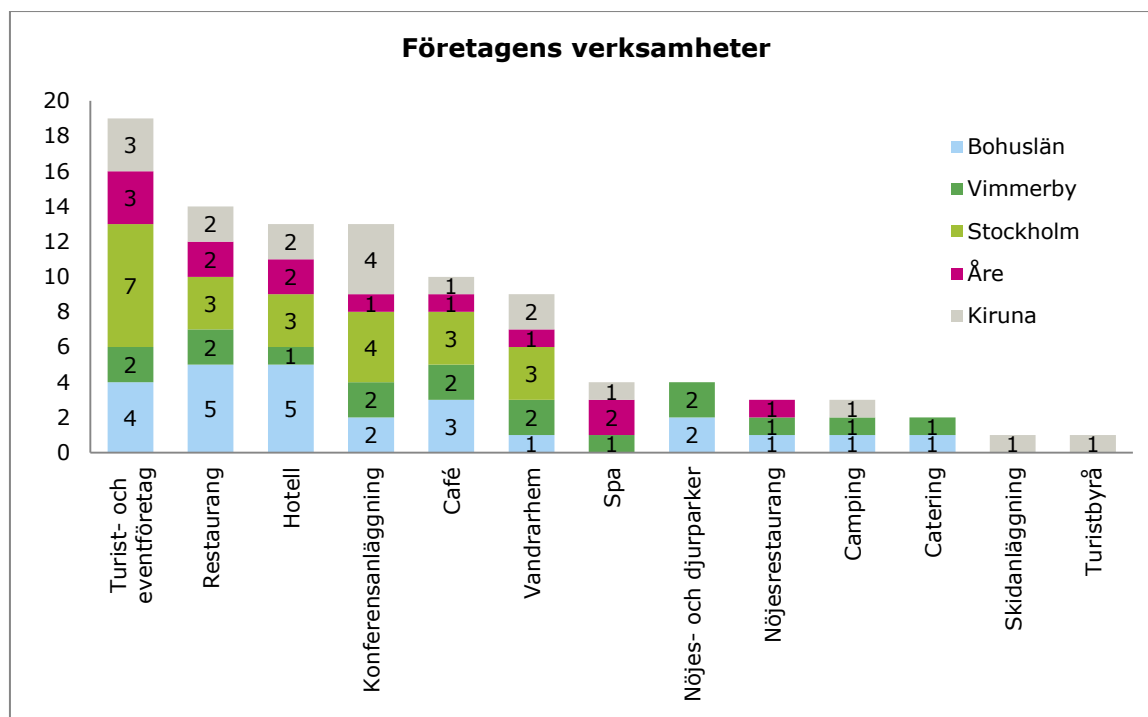
Bland de företag som har deltagit i den särskilda hållbarhetsinsatsen och besvarat Rambölls enkät är en övervägande majoritet mikroföretag med 1-9 anställda, 31 av 45 företag. Tre företag har inga anställda, sex stycken är småföretag med 10-49 anställda och 5 stycken är medelstora företag med 50-249 anställda. Åre har flest medelstora företag och Vimmerby och Stockholms skärgård har endast små företag, mikroföretag och enmansföretag deltagande.

Figur 1. Majoriteten av de deltagande företagen är mikroföretag med 1-9 anställda.



Sett till företagens verksamheter på de olika destinationerna finns en relativt stor spridning. Flest företag finns i kategorin turist- och eventföretag. Därefter finns flest företag i kategorin restaurang. Företagen har även verksamheter som djurparker, camping och skidanläggning. Åre har inkluderat företag från andra sektorer än de som är typiska inom besöksnäringen. Här har till exempel ett byggföretag varit med i insatsen då dessa setts som en del av besöksnäringen i och med att de bygger olika typer av besöksanläggningar.

Figur 2. Företagen har flera verksamheter, främst inom upplevelser, restaurang, boende och konferens

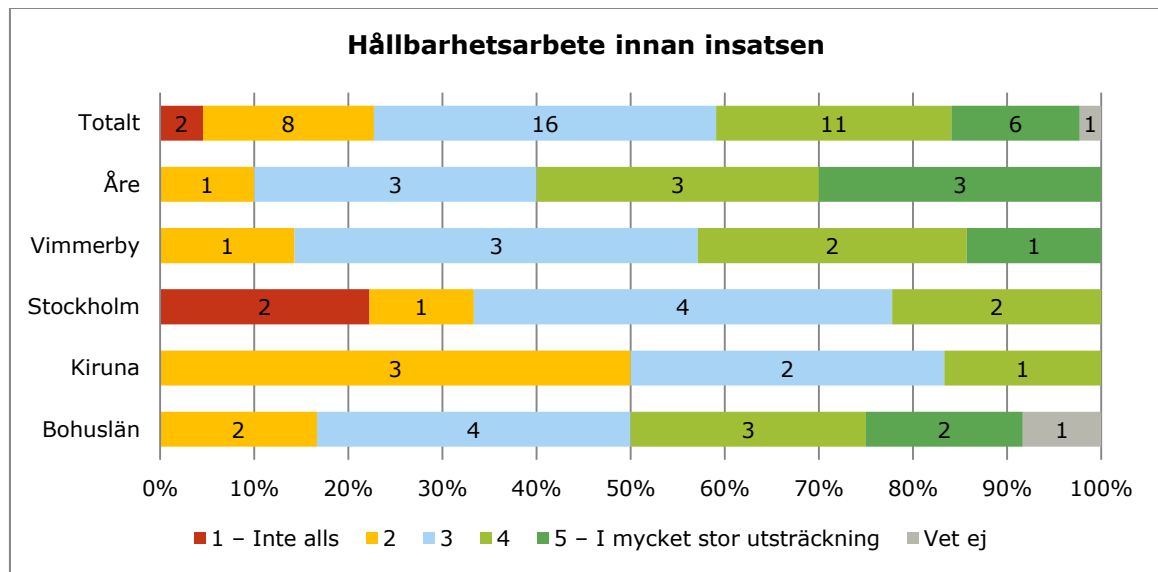


Utifrån den enkät som genomförts tycks Stockholm skärgård vara den destination vars deltagande företag i minst utsträckning bedrivit någon form av hållbarhetsarbete innan de deltog i den särskilda hållbarhetsinsatsen. Två av sex företag bedrev överhuvudtaget inget hållbarhetsarbete och inget av de svarande företagen har uppgett att de bedrivit någon form av hållbarhetsarbete i stor eller mycket stor utsträckning. Även i Kiruna har företagen i liten utsträckning bedrivit någon form av hållbarhetsarbete innan de deltog i insatsen.

Företagen i Åre är de som i störst utsträckning bedrivit någon form av hållbarhetsarbete innan insatsen. I intervjuer med Åreföretagen framkommer att flera har haft hållbarhet integrerat sedan starten av företagen, där deras affärsidé bygger på en tydlig hållbarhetstanke som inte minst involverar miljömässig och ekonomisk hållbarhet. En förklaring till detta kan vara att de företag som valdes ut i Åre valdes med utgångspunkt från att de kunde fungera som goda exempel för andra företag att dra inspiration från.

Baserat på den enkät som skickats ut har företagen i Bohuslän och Vimmerby haft ungefär samma nivå på sitt hållbarhetsarbete, där cirka två femtedelar av företagen bedrivit någon form av hållbarhetsarbete i stor eller mycket stor utsträckning innan hållbarhetsinsatsen.

Figur 3. Åreföretagen var de som i störst utsträckning arbetade med hållbarhet innan insatsen.



3. MÅLUPPFYLLELSE: PÅ DESTINATIONSNIVÅ HAR INSATSEN RESULTERAT I STÄRKTA NÄTVERK OCH NYA IDÉER

3.1 Workshops har varit viktiga forum för företag och offentliga organisationer att mötas för att gemensamt utveckla mer hållbara destinationer

Som framkommit i föregående avsnitt har olika former av workshops genomförts på de olika destinationerna. Vid dessa tillfällen har personer som representerar både privat och offentlig sektor inom destinationen deltagit.

I Bohuslän upplevs workshopserien ha varit ett bra format för att kunna arbeta kring konkreta frågor. Det framkommer vidare att offentliga aktörer vid dessa tillfällen fått bättre kunskap om företagens behov.

”Det var bra att skapa den kontaktytan. Det är sällan att företag och kommunen möts, annars än när företagen ska söka tillstånd. Det har gett lite större förståelse för varandras verksamheter.”

Bohuslän

Även i Stockholms skärgård har workshopserien resulterat i nya relationer mellan deltagande aktörer och stärkt ömsesidig förståelse. I Vimmerby framkommer att workshoparna har gett ett stärkt kontaktnät och skapat ett brett engagemang på destinationen. Utifrån intervjuer med projektledarna tycks en framgångsfaktor också ha varit de konsulter som hållit i workshops i Stockholms skärgård, Vimmerby och Bohuslän som har kunnat entusiasmera och ge goda exempel på hur företagen kan arbeta med hållbarhet, snarare än att ge pekpinar.

I Åre uppger flera intervjuade att workshopen Samtal om Hållbarhet var ett värdefullt forum där 150 representanter från företag samt tjänstemän och politiker från Åre kommun träffades för att få kunskap och gemensamt diskutera hållbarhet. En intervjuperson framhåller att en av de stora nyttorna var att seminariet nådde en bredd av företag. Seminariet hölls inom ramen för ett av Åre kommuns Näringslivsråd, ett möte som anordnas av näringslivschefen fyra gånger per år. Ett konkret resultat av Samtal om Hållbarhet uppges vara att framöver kommer ett Näringslivsråd per år ha fokus på just hållbarhet. Det framkommer dock i en intervju att detta hittills inte har efterföljts.

”Det som det har lett till är att vi pratar hållbarhet på ett mer konkret sätt.”

Destinationsföreträdare Åre

I Kiruna uppger flera destinationsföreträdare att gemensamma workshopaktiviteter har bidragit till ett stärkt nätverk mellan deltagande aktörer, vilket ses som positivt inför framtiden.

”Jag har personligen lärt känna fler personer, fått större förståelse för andras perspektiv. Det positiva är att man kanske kommer börja samarbeta mer.”

Destinationsföreträdare Kiruna

3.2 Swedish Welcomes workshops i Bohuslän, Vimmerby och Stockholms skärgård har resulterat i att ett antal idéer har vidareutvecklats

På de destinationer som har arbetat med Swedish Welcome har workshopserien Swedish Welcome Academy resulterat i att ett antal idéer tagits fram och utvecklats vidare. I Bohuslän har Turistrådet Västsverige arbetat vidare med att implementera flera av de idéer som kom fram under workshopserien, exempelvis har temagrupperna *Skärgårdshubbar* och *Utveckling cykelvägar* resulterat i att Turistrådet Västsverige har fortsatt arbeta med skärgårdshubbar och utveckling av bättre möjligheter att cykla i Bohuslän. Dessa idéer har vidareutvecklats utanför projektet, där den särskilda hållbarhetsinsatsen uppges ha fungerat som en språngbräda. I Vimmerby har workshopserien resulterat i utvecklingen av en ny säsong – Jul i Astrid Lindgrens Vimmerby. I Stockholms skärgård valdes 15 idéer ut som har integrerats i Skärgårdsstrategin.

3.3 Arbetet med GSTC-D har resulterat i ökad kunskap om nuläge och utvecklingsområden för hållbarhet i Åre och Kiruna

På destinationerna Åre och Kiruna har gapanalysen enligt GSTC-D resulterat i ett omfattande kunskapsunderlag och en bättre förståelse för destinationens nuläge vad gäller hållbarhet. I Åre lyfts bland annat fram att gapanalysen konkretiserat hållbarhetsarbetet på en övergripande nivå och att destinationen som helhet därmed får förutsättningar att arbeta mer operativt med hållbarhet. En destinationsföreträdare säger:

"GSTC-D visade att vi inom många områden hade kommit väldigt långt, andra okej och andra inte lika långt. Där fick man samla ihop allt, se att det finns förbättringsområden. Det blev en liten boost, att se att det görs mycket."

Destinationsföreträdare Åre

För Åre har arbetet med gapanalysen inneburit att destinationen valt att gå vidare med att samarbeta med Green Destinations³, som är en internationell organisation med en plattform för destinationers kvalitets- och hållbarhetsarbete. Åre har hittills genomfört en självskattning, vilket är första steget för att bli en del av Green Destinations. Flera aktörer på destinationen ser positivt på Green Destinations. En person menar att samarbetet innebär att Åre kan marknadsföra sig på en internationell plattform. En annan destinationsföreträdare menar att det sätter press på destinationen att fortsatt arbeta med hållbarhet:

"Green Destinations har ju en ranking världen runt och vi bedömer att det har ett värde att vara med där. Vi kanske inte kommer använda det i marknadsföring varje dag men det är ett sätt att känna att man har klorna i nacken."

Destinationsföreträdare Åre

Kriterier och lokalt anpassade indikatorer för att mäta och följa upp hur hållbar Åre är som destination har tagit fram enligt GSTC-D. Det finns en överenskommelse om att kommunen framöver

³ <http://greendestinations.info/>

ska ta ansvar för mätsystemet och följa upp indikatorerna framöver. Vidare har resultatet från gapanalysen integrerats i en samlad vision för Åre fram till 2035 som tagits fram av en visionsgrupp bestående av politiker och tjänstemän på Åre kommun, Åre Destination AB och företaget Skistar. Den gemensamma visionen har fyra målområden: *Unika upplevelser – året runt!*, *Ansvar för miljön*, *Ett gränslöst välkomnande Åre* och *Attraktiv livsmiljö* och följs upp genom kriterierna för GSTC-D.

I Kiruna har resultatet från gapanalysen enligt GSTC-D integrerats i en Masterplan för destinationen med tydliga mål fram till 2020. Alla de insatser som Kiruna Lappland arbetat med i HDU-projektet för områden som hållbarhet, markfrågor och samarbetet med samebyar har sammanfattats i denna Masterplan. Utifrån gapanalysen har Kiruna tagit fram ett avancerat uppföljningssystem på destinations- och företagsnivå som ska kunna användas för att kontinuerligt kunna följa upp destinationens och företagets kvalitets- och hållbarhetsarbete. Kirunas uppföljningssystem baseras på ett system utvecklat av Sustainable Travel International (STI) som även använts för att utveckla Norges hållbarhetssystem Bærekraftig reiseliv och Green System i Aspen, Colorado. Uppföljningssystemet för företag har dock inte implementerats ännu, vilket gör att det ännu är för tidigt att uttala sig om resultat bland företagen. Inom Kiruna Lappland pågår dock ett arbete just nu att utbilda medlemsföretag i systemet för att de ska kunna använda det för uppföljning av deras hållbarhetsarbete.

I Kiruna har även andra delar av Masterplanen än just gapanalysen genererat en ökad kunskap. Arbetet med Masterplanen uppges av två destinationsföreträdare ha gynnat Kiruna kommun som fått ta del av kunskapsunderlag som tagits fram i projektet och som kunnat integrera ett tydligare destinationsperspektiv bland annat i den fysiska planeringen. Kunskapen från projektet har till exempel varit viktig för kommunen i deras arbete med ett tillägg om turistverksamhet i kommunens översiktsplan, som kommunfullmäktige beslutat om. Kommunen ser nu över hur de kan använda sig av de kunskapsunderlag som tagits fram i deras verksamhet.

”Just nu befinner vi oss i ett startskede där vi kan ta del av allt som gjorts i projektet och se om det är något som går att implementera för kommunen.”

Destinationsföreträdare Kiruna

3.4 Under projekttiden har samtliga destinationer arbetat med värskapsutbildningar i olika former

Inom ramen för HDU-projektet och den särskilda hållbarhetsinsatsen har destinationerna arbetat med olika typer av värskapsutbildningar. Värskapsutbildningarna har många gånger gått hand i hand med det gästperspektiv som genomsyrar de två modeller som använts i den särskilda hållbarhetsinsatsen, GSTC-D och Swedish Welcome. Åre har sedan många år en väletablerad digital värskapsutbildning för framför allt säsongspersonal. Under HDU-projektet valde Åre att vidareutveckla utbildningen och bredda målgruppen till att innefatta såväl taxichaufförer som företagsledare. Detta för att få en djupare förankring av värskapet i hela destinationen. Kiruna och Vimmerby har under HDU-projektet valt att göra liknande upplägg inspirerade av Åre. Även

Vimmerby och Kiruna valde digitala lösningar som anpassades till den egna destinationens behov, med ett brett anslag för att nå så många som möjligt inom destinationen. Utbildningarna utgick från respektive destinations historia och kulturarv. I Kiruna lyfter flera destinationsföreträdare fram värskapsutbildningen som väldigt givande, och bland kommunrepresentanter uttrycks en önskan att fortsatt kunna erbjuda utbildningen till kommunanställda, nyinflyttade med flera. I Stockholms skärgård utformades en egen värskapsutbildning utifrån den kompetens som fanns i HDU-projektet. Bohuslän arbetade sedan tidigare med utveckling av en värskapsutbildning.

4. MÅLUPPFYLLELSE: FÖR FÖRETAGEN HAR INSATSEN INNEBURIT EN ÖKAD KUNSKAP

4.1 69 företag har deltagit i de företagsinsatser som genomförts på destinationerna

En målsättning för den särskilda hållbarhetsinsatsen var att 20 företag per destination skulle certifieras. Efter att Åre och Kiruna valt ett annat tillvägagångssätt justerades målsättningen för dessa, där 20 företag i Kiruna respektive Åre skulle ta del av kompetensutvecklingsinsatser kopplat till kvalitet och hållbarhet. Resultatet av den särskilda hållbarhetsinsatsen visar att 48 företag certifierats via Swedish Welcome, varav 13 företag i Bohuslän, 15 företag i Vimmerby och 20 företag i Stockholms skärgård. I Kiruna har sex företag genomgått det kvalitets- och hållbarhetsprogram som anordnades där, därutöver ska ett antal företag ha fått rådgivning via enskilda företagsbesök. I Åre har 15 istället för 20 företag deltagit i det affärsutvecklingsprogram som anordnades där.

Bland företagen som har gått med i Swedish Welcome finns en variation kring hur företagen arbetar med hållbarhets- och kvalitetsutveckling och i vilken utsträckning de uppfyller de kriterier som ingår i Swedish Welcome. Sammanlagt har 38 företag fått betyget Mycket bra eller bättre och ett företag i Stockholms skärgård har fått det högsta betyget Enastående. Tio företag har fått betyget Bra eller lägre, vilket representerar en tvåa på en femgradig skala. Det finns således potential för flera företag att bli ännu bättre vad gäller kvalitet och hållbarhet.

Tabell 4. Certifieringsnivåer för de företag i Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby som certifierat sig genom Swedish Welcome.

Destination	Godtagbart	Bra	Mycket bra	Utmärkt	Enastående
Bohuslän	-	-	10	3	-
Stockholms Skärgård	1	7	6	5	1
Vimmerby	-	2	11	2	-
Totalt	1	9	27	10	1

För vissa företag har Swedish Welcome hunnit genomföra ett uppföljningsbesök för att se hur företagen utvecklats. Störst förbättring tycks ha gjorts bland företagen i Vimmerby. De flesta företag som har fått återkommande besök har förbättrat sitt resultat.

4.2 Den särskilda hållbarhetsinsatsen har gjort att företagen fått ökad kunskap om hållbarhet

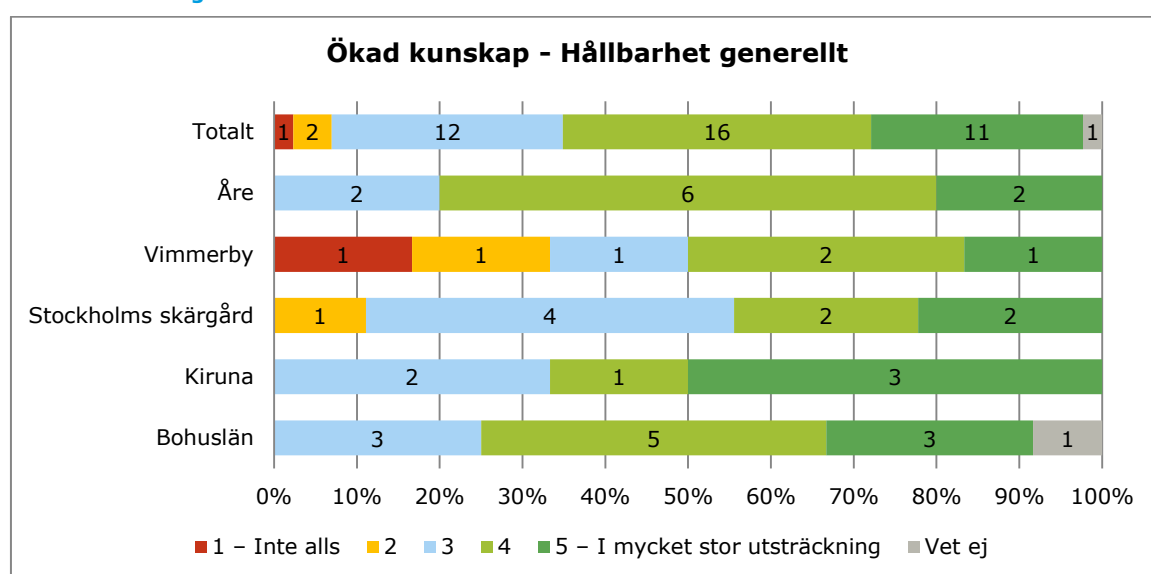
Generellt sett har företagen på destinationerna upplevt en stor ökad kunskap om hållbarhet. 27 av 43 företag anger att de har fått en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning. Företagen i Åre är de som upplever att de fått störst ökad kunskap om hållbarhet generellt, detta trots att Åres företag redan i stor utsträckning arbetade med hållbarhet innan insatsen. Efter Åre följer Kiruna och Bohuslän där två tredjedelar har svarat att de har fått en ökad kunskap om hållbarhet generellt i stor eller mycket stor utsträckning.

”Det största mervärdet är att man har höjt kompetensen vad gäller långsiktig hållbarhet.”

Kirunaföretag

Av de företag som deltagit i enkäten verkar Stockholms skärgård och Vimmerby vara de destinationer där företagen anser att deras kunskap om hållbarhet generellt har ökat i minst utsträckning. Utifrån den enkät och de intervjuer som genomförts tycks åsikterna gå isär bland företagen i Vimmerby. Hälften av företagen i Vimmerby uppger att deras kunskap har ökat i stor eller mycket stor utsträckning och ett företag uppger att det inte alls haft någon påverkan. Ett företag i Vimmerby uppger att de inte upplevde insatsen som relevant för deras verksamhet och att det inte fanns så mycket råd de kunde få medan ett annat företag uppger att de insåg att hållbarhet inte var så svårt att jobba med som de tidigare trott. Även i Stockholms skärgård ligger resultaten lite lägre än övriga destinationer och endast 4 av 9 företag uppgett att det har bidragit till en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning.

Figur 4. Över 60 procent av företagen har ökat sin kunskap om hållbarhet generellt i stor eller mycket stor utsträckning.

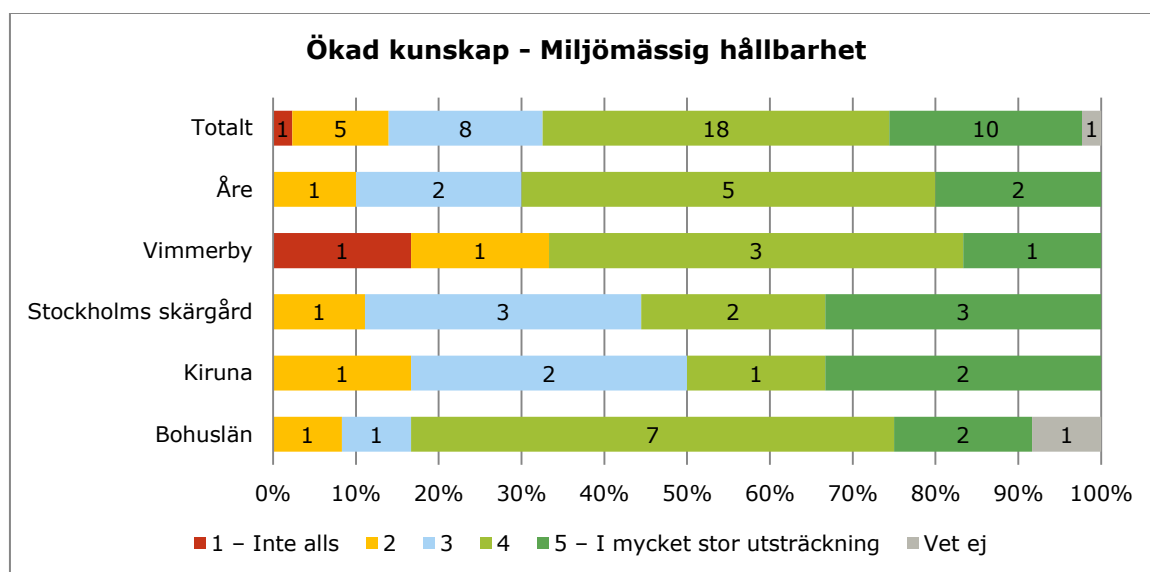


4.2.1 Miljömässig hållbarhet

Resultaten från enkäten visar att på samtliga destinationer har mer än hälften av företagen uppgett att de har fått en ökad kunskap om miljömässig hållbarhet i stor eller mycket stor utsträckning. Företagen i Bohuslän har i störst utsträckning ökat sin kunskap när det gäller miljömässig hållbarhet. Därefter följer Åre och Vimmerby. Under workshopen med Swedish Welcome har Bohuslän haft temagrupper som berör miljömässig hållbarhet, exempelvis *Utveckling av cykelvägar*, *Håll Kostor rent* och *Åk grönt och skönt, lätt och rätt*, vilket kan förklara det goda resultatet. Ett företag från Bohuslän uppger i intervju att de tänker mer på hushållning med resurser och vilka typer av produkter de använder sig av i sin verksamhet efter insatsen.

Stockholm och Kiruna är de destinationer där företag upplevt att de ökat sin kunskap i minst utsträckning om miljömässig hållbarhet. Kunskapsökningen bedöms ändå hög där 5 av 9 företag i Stockholms skärgård och 3 av 6 företag i Kiruna upplever att kunskapen kring miljömässig hållbarhet har ökat i stor eller mycket stor utsträckning.

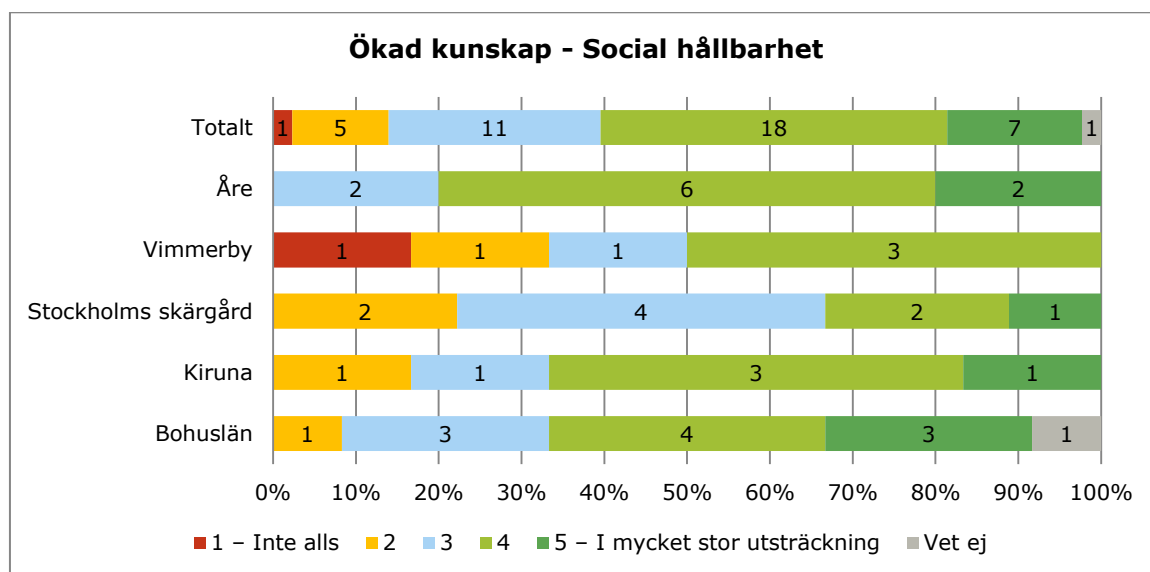
Figur 5. Bohuslänsföretagen är de som i störst utsträckning ökat sin kunskap om miljömässig hållbarhet.



4.2.2 Social hållbarhet

Sett till samtliga företag som besvarat Rambölls enkät har mer än hälften angivit att de har upplevt en ökad kunskap kring social hållbarhet i stor eller mycket stor utsträckning. Den ökade kunskapen kring den sociala aspekten har ökat i något mindre utsträckning än den miljömässiga. Företagen i Åre och Kiruna har fått störst ökad kunskap gällande social hållbarhet där 8 av 10 företag i Åre och två tredjedelar i Kiruna upplever att den har ökat i stor eller mycket stor utsträckning. Därefter följer Bohuslän. Stockholms skärgård sticker ut gällande ökad kunskap inom social hållbarhet. Här svarar endast 3 av 9 företag att de har fått en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning. I Vimmerby uppger hälften att de har fått en ökad kunskap i stor utsträckning. Ett företag i Vimmerby uppger dock att de inte har ökat sin kunskap kring social hållbarhet alls.

Figur 6. Åre är den destination där kunskapen om social hållbarhet ökat i störst utsträckning.



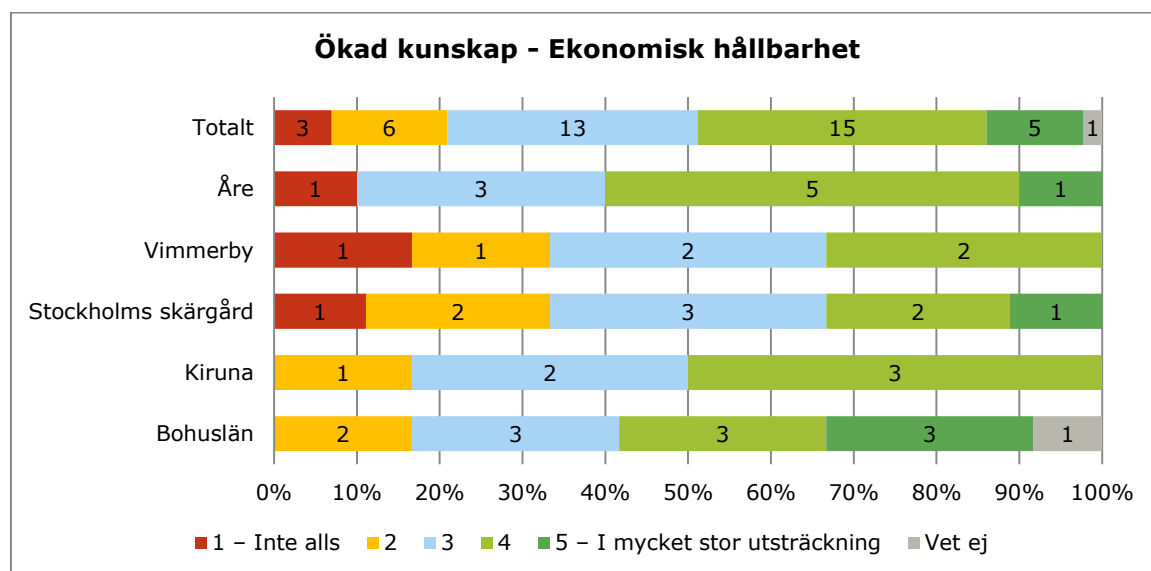
4.2.3 Ekonomisk hållbarhet

Ungefär hälften av företagen på destinationerna har angivit att de har fått en ökad kunskap inom ekonomisk hållbarhet i stor eller mycket stor utsträckning. Kunskapsökningen är dock lägre än för exempelvis social och miljömässig hållbarhet. Företagen i Åre är de som i störst utsträckning har ökat sin kunskap kring ekonomisk hållbarhet. I Kiruna och Bohuslän har hälften av företagen upplevt att de fått en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning kring ekonomisk hållbarhet. Ett företag i Åre anser att den ekonomiska aspekten måste finnas med i ett hållbarhetsarbete och att den finansiella planeringen går hand i hand med planering för det sociala och miljömässiga hållbarhetsarbetet.

”Naturliga steget är bra, men borde ABSOLUT väva in även det ekonomiska i hållbarhetsplanerna, dvs. så att även den finansiella planeringen kopplas samman strikt med planeringen för det sociala och miljömässiga.”

Sett till ekonomisk hållbarhet har företagen i Vimmerby och Stockholms skärgård upplevt minst kunskapsökning. På båda destinationerna har en tredjedel upplevt att de fått en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning. Tre företag i Åre, Vimmerby och Stockholms skärgård upplever att insatsen inte har ökat deras kunskap alls kring ekonomisk hållbarhet.

Figur 7. Kunskapen om ekonomisk hållbarhet har ökat i mindre utsträckning än övriga hållbarhetsaspekter.



4.2.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan konstateras att utifrån de olika hållbarhetsaspekterna har företagen i Bohuslän och Åre upplevt att insatsen har haft störst effekt på företagets kunskap om hållbarhet. Företagen på dessa destinationer är även de som i störst utsträckning har arbetet med hållbarhet innan insatsen, enligt Rambölls enkät. Efter Åre och Bohuslän följer Kiruna, som innan insatsen var den destination där företagen jobbade allra minst med hållbarhet. Sett till samtliga aspekter av hållbarhet är företagen i Stockholms skärgård och Vimmerby de som sammantaget upplevt att de i minst utsträckning ökat sin kunskap om miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.

4.3 Majoriteten av företagen har ökat sin kunskap om affärsutveckling, värdskap och tillgänglighet

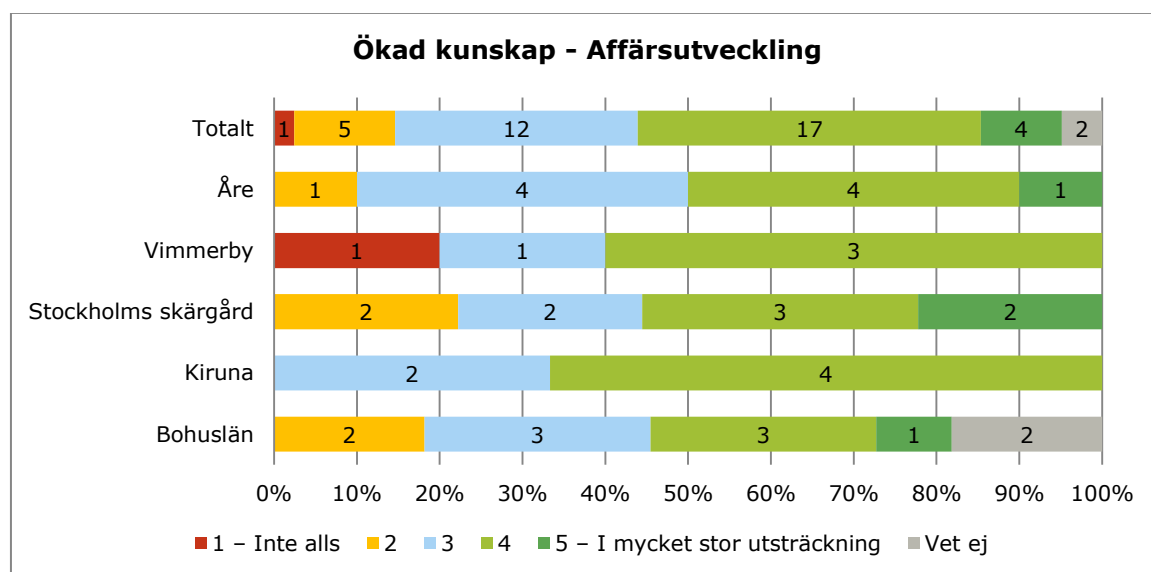
Sett till ökad kunskap inom affärsutveckling har mer än hälften av företagen angett att de har fått en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning. Kiruna är den destination där företagen upplevt den största ökningen, där 4 av 6 företag upplever att de har fått en ökad kunskap i stor utsträckning. En möjlig förklaring kan vara att Kiruna genomförde kompetenshöjande insatser inom affärs- och produktutveckling. Utifrån intervjuer med företag i Kiruna verkar många vara relativt nystartade, vilket kan ha bidragit till att affärsutveckling spelar stor roll för dessa verksamheter. Ett företag från Kiruna uppger att de har fått rådgivning kring dokumentation, rutiner och utveckling av verksamheten. Efter Kiruna är Vimmerby och Stockholms skärgård de destinationerna där kunskapen om affärsutveckling ökat mest, där tre av fem respektive fem av nio företag har upplevt en ökad kunskap om affärsutveckling i stor eller mycket stor utsträckning.

”Vi är så nya, så vi har ännu ingen årsinkomst. [...] Vi har fått feedback på vårt företagskoncept, har kunnat resonera lite, fått tankar och idéer och har fått respons på det. Suveränt, när man är i det skedet.”
Kirunaföretag

”Rådgivningen från Swedish Welcome har legat till grund för verksamhetsplan. Alltifrån namnskyltar, språk till handdukar”
Företag Stockholms skärgård

”Det har gett oss metoder att förbättra arbetet och en beskrivning om var problemen finns. Vi har utgått från rådgivningen och kunnat arbeta utifrån den.”
Vimmerbyföretag

Figur 8. Strax över hälften av företagen upplever en ökad kunskap rörande affärsutveckling.



4.3.1 Energi och avfallshantering

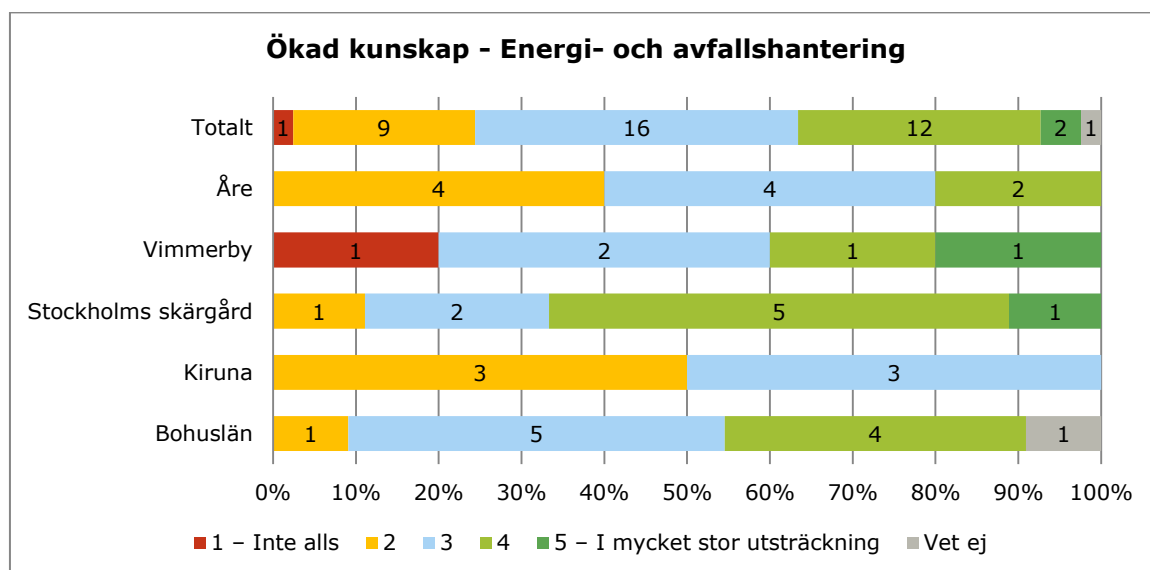
Sett till energi- och avfallshantering har företagen totalt sett upplevt en mindre ökning kunskapsmässigt jämfört med exempelvis kunskapen om affärsutveckling. Bland företagen har 13 av 41 uppgivit att de har fått en ökad kunskap kring energi- och avfallshantering, en mindre andel än kunskapsökningen kring affärsutveckling.

Stockholms skärgård visar på ett betydligt högre resultat än övriga destinationer. Här har två tredjedelar av företagen fått en ökad kunskap kring energi- och avfallshantering. I de workshops som hölls i Stockholms skärgård valde en grupp att fokusera på området avfallshantering, vilket kan förklara den höjda kunskapsnivån. Efter Stockholms skärgård följer företagen i Vimmerby och Bohuslän. De företag som fått rådgivning av Swedish Welcome tycks därmed ha varit mer framgångsrika i att öka företagets kunskap om energi- och avfallshandlingsfrågor. En möjlig förklaring till det är ett av områdena i Swedish Welcomes bedömning handlar om förbrukning och hantering av energi, vatten och avfall. Företagen i Kiruna och Åre är de som i lägst utsträckning har fått en ökad kunskap kring energi- och avfallshantering.

”Nu när vi bygger tänker vi till exempel på vilka glödlampor man ska ha. Vi försöker att hitta miljöeffektiva lösningar.”

Stockholms skärgårdsföretag

Figur 9. Företagen i Stockholms skärgård har i störst utsträckning ökat sin kunskap om energi- och avfallshantering.

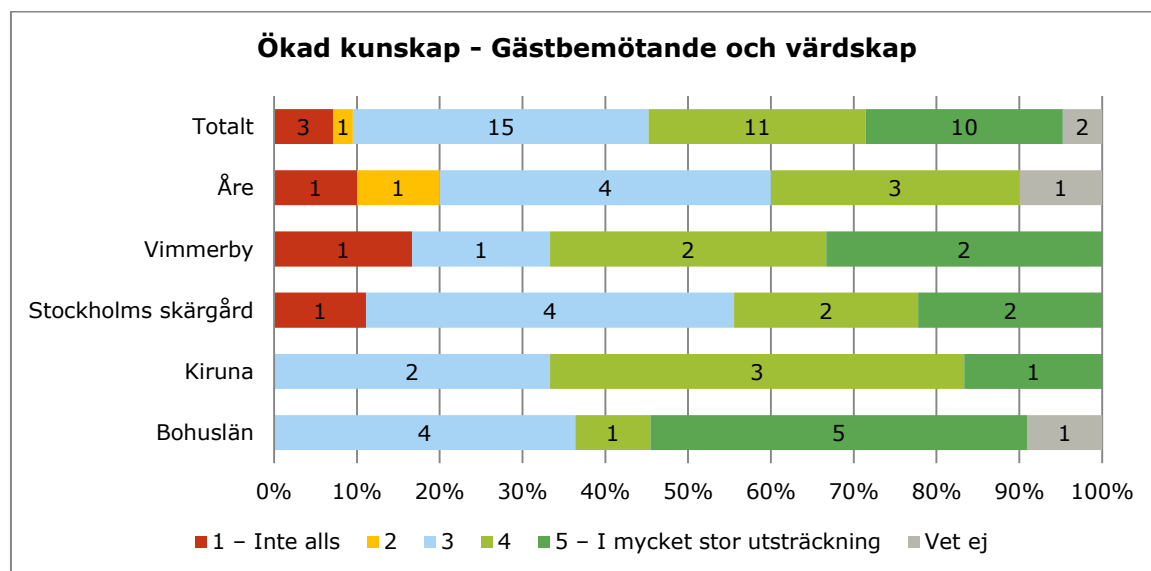


4.3.2 Gästbemötande och värdskap

Av det totala antalet företag på destinationerna har hälften svarat att de har fått en ökad kunskap kring gästbemötande och värdskap i stor eller mycket stor utsträckning. Företagen i Vimmerby och Kiruna har upplevt den största kunskapsökningen. Två tredjedelar av företagen upplever att de fått en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning. En möjlig förklaring till detta är att företagen i Kiruna getts möjlighet att genomgå en interaktiv värdsbudsutbildning. Även i Bohuslän och Stockholms skärgård har flera företag ökat sin kunskap om gästbemötande och värdskap där 6 av 11, respektive 4 av 9 företag upplever att de har fått en ökad kunskap till stor eller mycket stor utsträckning. Sett till Swedish Welcomes kriterier ligger ett stort fokus på

att utgå från gästens perspektiv, vilket kan förklara de höga poängen från Bohuslän, Vimmerby och Stockholms skärgård. Åre är den destination där företagen i minst utsträckning har upplevt en ökad kunskap om gästbemötande och värdskap. En möjlig förklaring till detta är att destinationen sedan länge arbetat just med gästbemötande och värdskafrågor och tidigare haft utbildningar i värdska.

Figur 10. Kunskapen om gästbemötande och värdska har ökat främst i Vimmerby, Kiruna och Bohuslän.



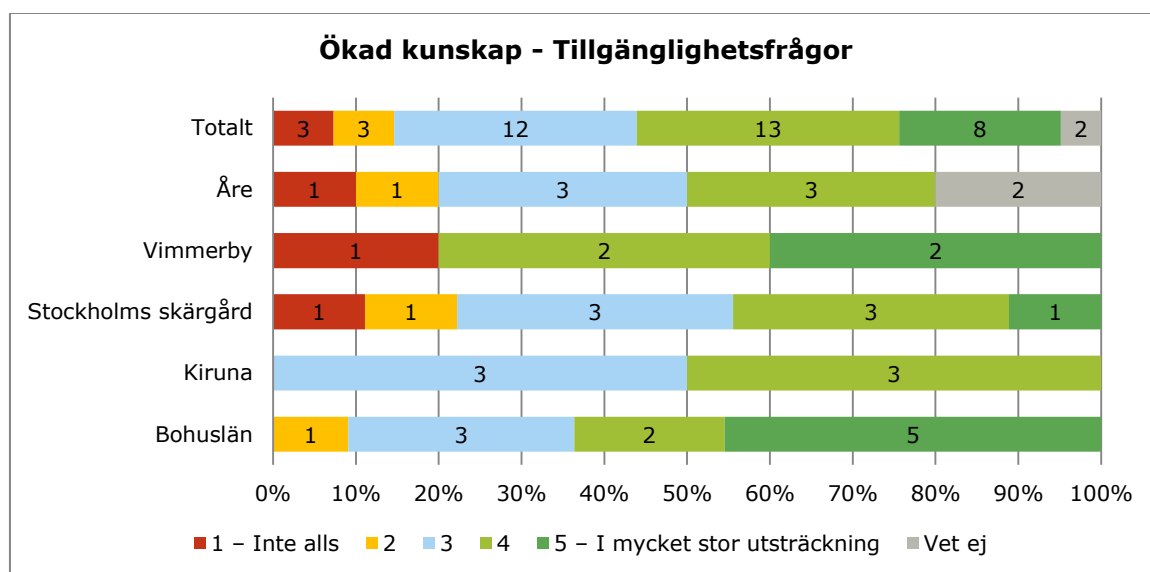
4.3.3 Tillgänglighetsfrågor

Sett till tillgänglighetsfrågor har drygt hälften av företagen på de olika destinationerna upplevt en ökad kunskapsnivå i stor eller mycket stor utsträckning, ungefär på samma nivå som kring affärsutveckling och gästbemötande och värdska. Företagen i Vimmerby har upplevt den största kunskapsökningen kring tillgänglighetsfrågor. Fyra av fem företag upplever att de fått en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning. Näst störst kunskapsökning har Bohuslän haft där sju av tio upplever samma ökning. Därefter följer Kiruna och Stockholms skärgård. I intervju med ett företag i Stockholms skärgård upplevs det vara svårt att avgöra vad som har uppkommit under själva insatsen då de även tidigare jobbat med tillgänglighet. Åres företag är de som i minst utsträckning upplevt en ökad kunskap.

"Redan innan projektet har vi arbetat med till exempel tillgänglighetsfrågor. Vad som grundats före respektive under projektet är svårt att avgöra."

Stockholms skärgårdsföretag

Figur 11. En stor andel av företagen i Vimmerby har ökat sin kunskap om tillgänglighetsfrågor.



4.3.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis verkar insatserna ha haft olika effekt på destinationerna och företagen har fått en ökad kunskap inom olika områden. Vimmerby har upplevt en kunskapsökning i stor eller mycket stor utsträckning kring gästbemötande och värdskap och tillgänglighet. Även Bohuslän har haft liknande kunskapsförändring. Enligt Swedish Welcome är tillgänglighet den kategori i deras granskning där företag ofta får låga poäng, men där företagen ofta gör stora förbättringar inför det andra besöket. Detta kan eventuellt förklara varför företagen i Bohuslän och Vimmerby ökat sin kunskap om tillgänglighet i stor utsträckning. Företagen i Stockholms skärgård har upplevt en betydligt större kunskapsökning kring energi- och avfallshantering än övriga destinationer, vilket också utgör en kategori där företagen som certifieras med Swedish Welcome ofta gör stora förbättringar.

Även företagen i Kiruna har upplevt en stor kunskapsökning kring gästbemötande och värdskap och tillgänglighet. Utöver det har Kiruna även haft en stor kunskapsökning kring affärsutveckling. Kiruna genomförde kompetenshöjande insatser inom just affärs- och produktutveckling för små och medelstora företag, och detta verkar ha gett resultat. Åres företag har inte upplevt en lika stor kunskapsökning som övriga destinationer inom dessa områden. Inom affärsutveckling har dock hälften av Åreföretagen upplevt en ökad kunskap i stor eller mycket stor utsträckning.

5. INSATSEN HAR GENERERAT NYTTA OCH KONKRET FÖRÄNDRING I FÖRETAGENS HÅLLBARHETSARBETE

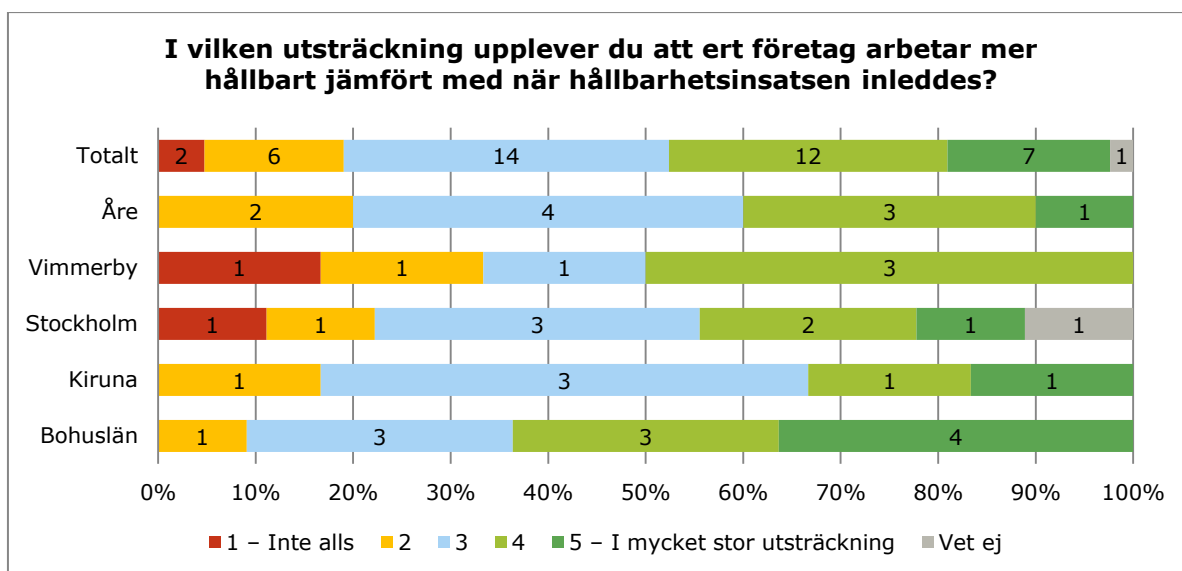
I föregående kapitel framkommer att företagen ur flera aspekter har ökat sin kunskap om hållbarhet och andra faktorer viktiga för företagets utveckling och tillväxt. I detta kapitel redogör vi för vilken nytta den särskilda hållbarhetsinsatsen har skapat för företagen – det vill säga hur insatsen svarat mot företagets behov och hur insatsen har bidragit till företagets verksamhet.

5.1 Närmare hälften av företagen upplever att de arbetar mer hållbart idag

Den främsta målsättningen på företagsnivå för de insatser som genomförts har varit att öka kunskapen bland företag, men även att ge dem verktyg för att kunna driva hållbarhets- och kvalitetsutvecklingsfrågor. Som figuren nedan visar upplever 16 av de svarande företagen att de arbetar mer hållbart idag jämfört med när hållbarhetsinsatsen inleddes. Resultaten skiljer sig mellan destinationerna, där Bohuslän tycks ha varit framgångsrika i att stärka företagen i deras eget hållbarhetsarbete, där 7 av 11 företag i stor eller mycket stor utsträckning upplever att de arbetar mer hållbart idag. Övriga destinationer har inte lika tydliga resultat, där ett par företag inte alls upplever att de arbetar mer hållbart, medan andra upplever att de arbetar mycket mer hållbart. Jämför man de två olika metoder som använts går det inte heller att se några tydliga mönster. Bland ett par företag framkommer att flera redan arbetade med hållbarhet innan, men att insatsen gett ökad motivation att fortsätta.

”Vi har anställt en hållbarhetsansvarig på heltid som nu startat upp hållbarhetsarbetet på ett mer strategiskt sätt än tidigare”
Åreföretag

Figur 12. Företagen i Bohuslän är de som i störst utsträckning arbetar mer hållbart idag.



Sett till hur företagen bedriver sitt hållbarhetsarbete idag är vanligast att företagen gör det löpande i företagets kärnverksamhet. Åre och Bohuslän är de destinationer där företagen i störst utsträckning arbetar på det här sättet, medan det i Stockholms skärgård är strax över hälften som arbetar med hållbarhet på detta sätt. Åre är den destination där störst andel (5 av 10 företag) utarbetat hållbarhetsplaner och strategier för hållbarhet. I intervju med en Åreföretagare

framkommer också att affärsutvecklingsprogrammet gjort att företaget satt upp mer långsiktiga mål för verksamheten. Minst vanligt är att företagen bedriver sitt hållbarhetsarbete genom punktinsatser, dock uppger hälften av företagen i Kiruna att de bedriver sitt hållbarhetsarbete på detta sätt.

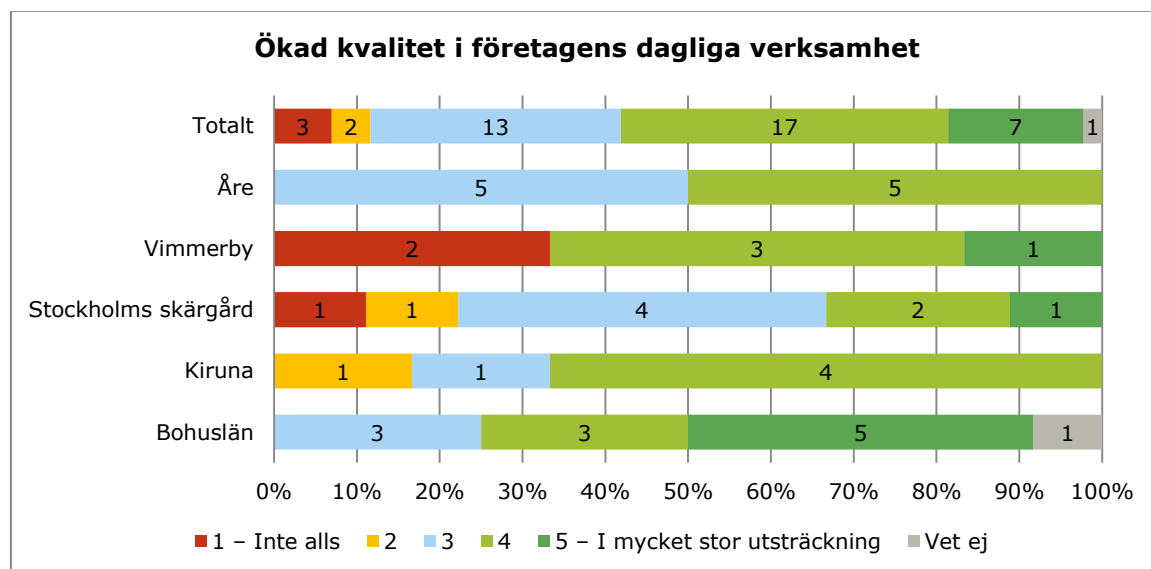
Tabell 5. Hur företagens hållbarhetsarbete bedrivs.

	Bohuslän	Vimmerby	Stockholms skärgård	Åre	Kiruna	Totalt
Löpande i företagets ordinarie kärnverksamhet	83 %	71 %	56 %	90 %	83 %	77 %
Genom utarbetande av hållbarhetsplaner och strategier för hållbarhet	33 %	43 %	33 %	50 %	33 %	39 %
Genom punktinsatser	33 %	0 %	22 %	20 %	50 %	25 %
Annat	8 %	14 %	11 %	0 %	33 %	11 %

5.2 Företagen upplevde en stor nytta att få rådgivning via de rådgivare och konsulter som arbetar med Swedish Welcome och GSTC-D

Utifrån den enkät som genomförts med de deltagande företagen upplever över hälften att deltagandet i den särskilda hållbarhetsinsatsen resulterat i en ökad kvalitet i företagets dagliga verksamhet. Störst är effekten i Bohuslän där 8 av 12 företag upplever att Swedish Welcome bidragit till en ökad kvalitet i stor eller mycket stor utsträckning. Även i Vimmerby och Kiruna upplever över hälften att insatsen lett till ökad kvalitet. Stockholms skärgård är den destination som i minst utsträckning ser en ökad kvalitet i verksamheten som följd av insatsen.

Figur 13. Företagen i Bohuslän upplever i störst utsträckning att insatsen lett till en ökad kvalitet i den dagliga driften av företaget.



I intervjuer med företag som blivit certifierade via Swedish Welcome framkommer att de upplever den rådgivning som de fått som mycket värdefull. Detta framkommer även i intervjuer med Kiruna-företagare som upplever att de fått användbara råd av den konsult som arbetat på destinationen med GSTC-D. Det framkommer att rådgivningen

Det som är mest användbart är diskussionen – som att diskutera med gäst som inte är gnällig.

Vimmerbyföretag

Det framkommer att rådgivningen

varit särskilt användbar för de företag i Kiruna, Stockholm och Vimmerby som är små och relativt nystartade och som är i processen att forma och utveckla sin verksamhet.

I intervjuer med såväl företag som destinationsföreträdare framkommer genomgående, att de konsulter som arbetat på destinationerna upplevs ha kunnat engagera företagen och ge dem konkreta rekommendationer kring hur de bör vidareutveckla sin verksamhet så att den blir mer hållbar och kan hålla hög kvalitet.

”Rådgivningen har ju gett oss mycket. Hur hittar man på en hemsida, vad ska finnas med, feedback på företagskoncept – vi har kunnat resonera lite kring olika tankar och idéer och få respons på det. Det har varit suveränt när man är i det här skedet.

Kirunaföretag

Ett annat mervärde som företag från bland annat Kiruna, Stockholms skärgård och Vimmerby upplevt är att de kan stärka sin position gentemot exempelvis kommunen. Ett Vimmerbyföretag uppger att de genom en extern granskningsrapport har en starkare position gentemot exempelvis kommun och fastighetsägare för att få dem att vidta nödvändiga åtgärder.

I Åre har företagen istället kunnat lära av varandra och dela erfarenheter kring hur de arbetar med hållbarhet, något som upplevs som givande bland de företag som intervjuats.

”Vi har haft ett erfarenhetsutbyte med företag som varit med ett tag, kring hur man ska få in hållbarhet i den dagliga verksamheten och hur man kan använda det som ett konkurrensmedel [...] bra att kunna diskutera och se hur andra gör.”

Åreföretag

Flertalet företag upplever att de har kunnat integrera rekommendationer de fått på flera sätt i sin verksamhet. Ett företag i Stockholms skärgård uppger i en intervju att de har utvecklat nya interna rutiner för att säkerställa att de upprätthåller kvalitet och hållbarhet i enlighet med Swedish Welcome. Ett företag från Vimmerby uppger att de gjort ändringar kring sin meny och bytt till kravmärkta och ekologiska varor efter rådgivningen från Swedish Welcome.

I Kiruna finns exempel på att de gemensamma aktiviteterna resulterat i att samarbete initierats mellan boende- och upplevelseföretag. Samarbetet består av att små och nystartade upplevelseföretag kunnat marknadsföra sina upplevelser via hotell som i sin tur ser ett värde i att kunna tipsa sina gäster om olika typer av aktiviteter.

5.3 Få har använt Swedish Welcome-certifieringen i sin marknadsföring, men insatsen har ändå haft betydelse för företagets varumärkesbyggande

Ett potentiellt mervärde som få företag tycks ha kunnat dra nytta av är att använda sig certifieringen via Swedish Welcome i sin marknadsföring. Utifrån intervjuer med företag på destinationerna tycks denna möjlighet ha använts i varierande grad. Ett skäl till detta tycks vara att kompetensen

inom mindre företag främst ligger i kärnverksamheten, snarare än i marknadsföring och kommunikation. Ett företag i Vimmerby uppger till exempel att de inte använt certifieringen i sin marknadsföring och att detta är något som de saknar kompetens inom. Det finns dock exempel på företag i både Bohuslän och Vimmerby som använt certifieringen för att få publicitet i lokalpress. Även företag i Stockholm ser att certifieringen är användbar i företagets varumärkesarbete. I Åre fanns det inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen en tydlig tanke kring kommunikationen av företagets hållbarhetsarbete, där företagen valts ut för att kunna fungera som förebilder i inspirationsmagasinet We Are Åre.

Vi kan hänvisa till bedömningen [...] Det är varumärkesbyggande och starkt gentemot kommunen
Företag Stockholms skärgård

5.4 Upplevd nytta av att veta att man gör rätt för sig

I intervjuer som har gjorts med företagen på de olika destinationerna framkommer att företagen upplever att de tack vare hållbarhetsinsatsen kan bedriva sin verksamhet med gott samvete. Bland intervjuerna framkommer exempel där företag som redan jobbade med någon form av hållbarhetsarbete innan har fått bekräftelse på att det arbete de utför är viktigt och att bekräftelsen motiverar till vidare arbete. Ett företag upplever att de kunnat synliggöra sina värderingar kring hållbarhet efter rådgivningen genom Swedish Welcome.

"Vara tydlig med att det här är våra värderingar och vi kommer att premiера de partners som har samma eller liknande värderingar."

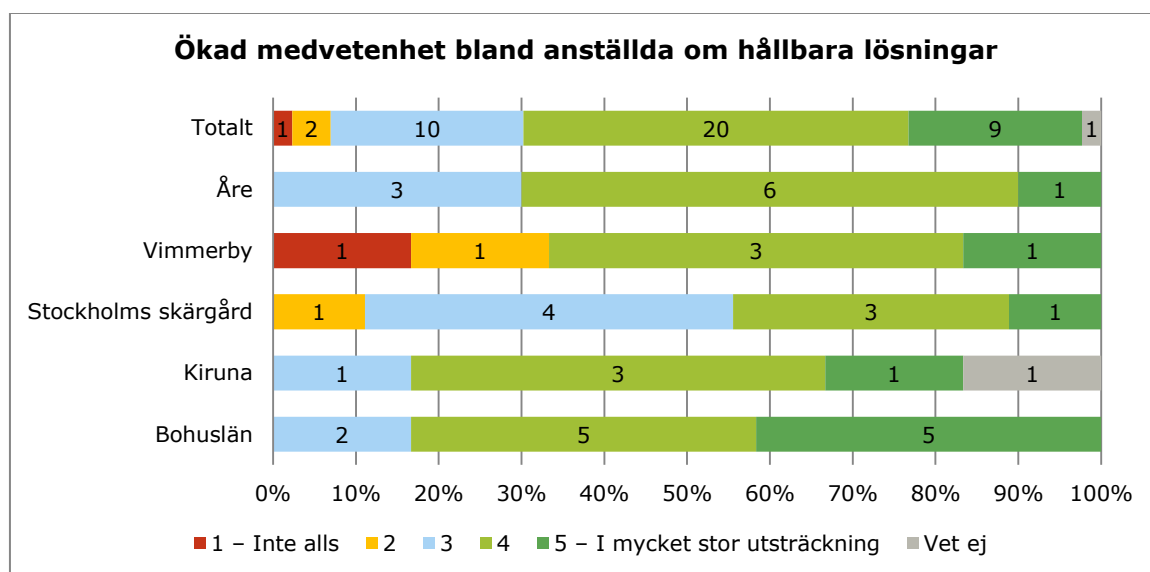
Företag Stockholms skärgård

"Vi jobbade mycket aktivt med dessa frågor innan så förändringen i insats har inte påverkats, men motivationen att hålla i det fina vi gör har ökat."

Åreföretag

Den särskilda insatsen tycks även haft inverkan på medvetenheten hos företagen på destinationerna. Utifrån enkäten upplever 29 av 43 företag att de har fått en ökad medvetenhet bland anställda kring hållbara lösningar i stor eller mycket stor utsträckning. På destinationsnivå har företagen i Bohuslän fått störst ökad medvetenhet bland anställda kring hållbara lösningar. Bland företagen har 10 av 12 angivit att de ökat sin kunskap i stor eller mycket stor utsträckning. Därefter följer Åre med en ökad medvetenhet kring hållbarhet i stor eller mycket stor utsträckning bland 7 av 10 företag. Stockholms skärgård är den destination där företag i minst utsträckning har upplevt ökad medvetenhet bland anställda kring hållbara lösningar efter insatsen.

Figur 14. Medvetenheten om hållbara lösningar bland anställda har ökat i en majoritet av företagen.



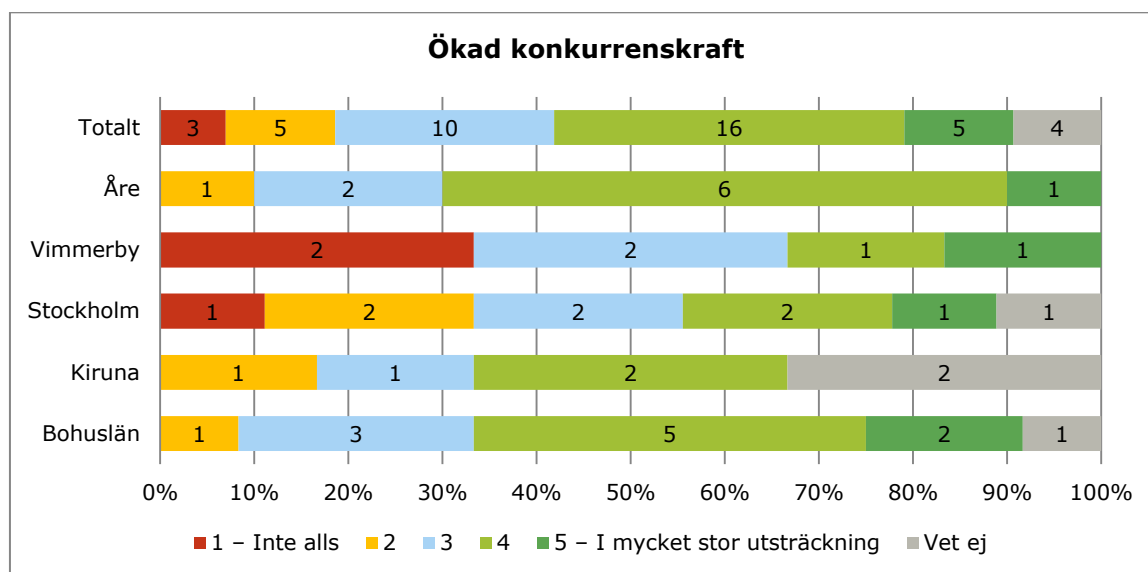
5.5 Insatsen har resulterat i ökad konkurrenskraft och delvis omsättning bland företagen

Utöver en ökad kunskapsnivå bland företagen tycks insatsen även ha haft en påverkan på konkurrenskraften hos företagen. Ett flertal av företagen uppger i enkätsvaren att de har upplevt en ökad konkurrenskraft. Sett till samtliga destinationer visar enkäten att 21 av 43 företag har upplevt en ökad konkurrenskraft i stor eller mycket stor utsträckning.

Åre och Bohuslän är de destinationer där företag har upplevt att konkurrenskraften har ökat mest. I Åre har 7 av 10 svarat att de har fått en ökad konkurrenskraft och i Bohuslän har 7 av 12 företag upplevt en ökad konkurrenskraft i stor eller mycket stor utsträckning. Ett företag från Bohuslän upplever att feedbacken de fått har lett till mycket förbättringar som har ökat deras konkurrenskraft.

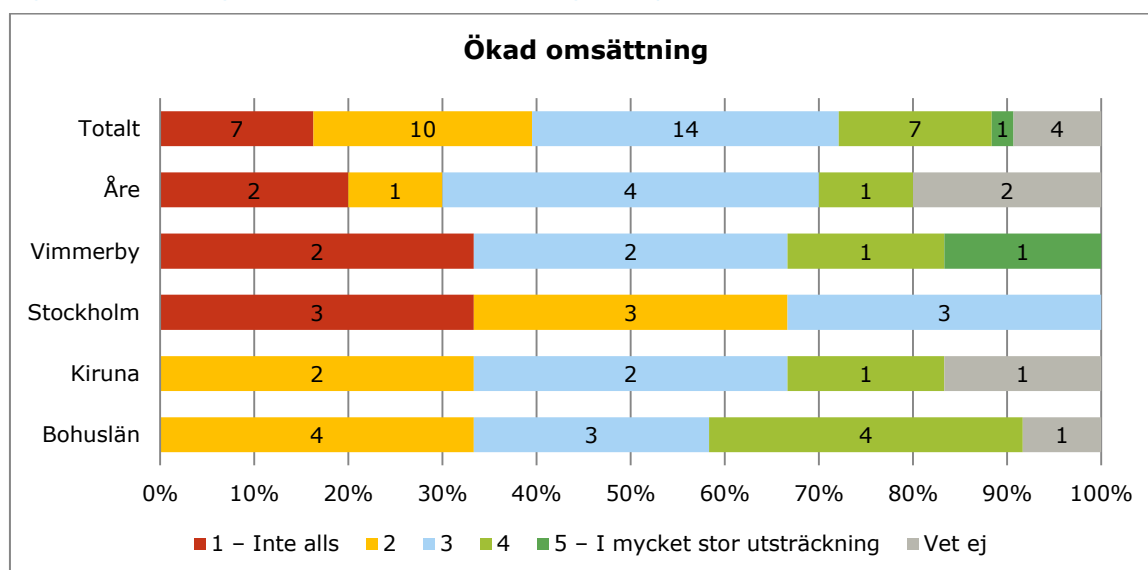
I Vimmerby, Stockholms Skärgård och Kiruna upplever en betydligt mindre andel av företagen att insatsen har haft en påverkan på deras konkurrenskraft. Endast en tredjedel av företagen svarar att de har fått en ökad konkurrenskraft i stor eller mycket stor utsträckning och två företag från Kiruna svarar att de inte vet om det har gett en ökad konkurrenskraft eller inte.

Figur 15. Flera företag i främst Åre och Bohuslän upplever att den särskilda hållbarhetsinsatsen resulterat i att företagen fått en ökad konkurrenskraft.



Sett till den särskilda hållbarhetsinsatsens påverkan på omsättning så är det betydligt färre som upplever att insatsen bidragit till att företagen fått en ökad omsättning jämfört med andelen som upplever en ökad konkurrenskraft. Det finns dock de som redan nu ser en omsättningsökning delvis till följd av hållbarhetsinsatsen, där 8 av 43 företag upplever att insatsen har ökat omsättningen i stor eller mycket stor utsträckning. I intervjuer framkommer att flera företag upplever att det är för tidigt att se något resultat i omsättningen då det inte har gått så lång tid ännu. Ett företag från Kiruna säger att resultatet kommer visa sig om cirka 1 år när de har lanserat sin nya affärsidé. Bohuslän har störst andel företag som ser en ökad omsättning, där en tredjedel av företagen upplevt att insatsen bidragit till en ökad omsättning i stor utsträckning.

Figur 16. Få företag har kunnat öka sin omsättning till följd av den särskilda hållbarhetsinsatsen.



6. GENOM DE OLIKA MODELLERNA HAR DESTINATIONERNA VALT ETT ARBETSSÄTT SOM SVARAR MOT DERAS BEHOV

I följande kapitel presenteras resultat av den särskilda hållbarhetsinsatsen utifrån utvärderingskriteriet relevans, det vill säga hur insatsen svarar mot de behov som finns på destinationsnivå.

6.1 Valet av GSTC-D ligger väl i linje med Åres och Kirunas internationaliseringsambition

Gemensamt för Åre och Kiruna är att de inom ramen för HDU hade en tydlig ambition om att öka sin grad av internationalisering med hjälp av en tydlig hållbarhetsprofil. I Kiruna understryks vikten av att ha en internationellt fastställd modell för att följa upp hållbarhetsarbetet på destinationen. Detta upplevs fördelaktigt inte minst ur marknadsföringssynpunkt. En person som intervjuats i Kiruna säger:

“GSTC-D-kriterierna är förankrade internationellt. Om man kan visa att man arbetar systematiskt så kan man vinna priser som är bra ur ett marknadsföringsperspektiv. Men får också ett systematiskt arbetssätt för att göra destinationen mer hållbar.”

Kiruna

Samma resonemang återfinns i Åre där man tyckte att det var intressant att arbeta med ett mätsystem som var utvecklat enligt internationell standard och som tillämpas runt om i världen. Åre har dessutom valt att arbeta vidare med Green Destinations som kan användas i marknadsföringen av destinationen internationellt. Utifrån de intervjuer som genomförts med destinationsföreträdare och projektledare står det klart att valet att använda sig av de internationellt fastställda hållbarhetskriterierna GSTC-D ligger väl i linje med destinationernas ambition om att bli en internationellt konkurrenskraftig destination.

“En övergripande målsättning var att ta ett internationellt grepp och öka internationaliseringen av destinationen.”

Åre

6.2 Tidigare erfarenheter och arbete gjorde Swedish Welcome till det främsta valet för Stockholms skärgård och Bohuslän

Som tidigare nämnts utgjorde Swedish Welcome den modell som föreslogs av Tillväxtverket för den särskilda hållbarhetsinsatsen. I Stockholms skärgård och Bohuslän hade projektledningen även kommit i kontakt med Swedish Welcome tidigare. I Stockholms skärgård hade projektledningen redan planerat för en hållbarhetsinsats med Swedish Welcome med projektfinansiering via Länsstyrelsen i Stockholm. Att arbeta med just Swedish Welcome motiverades från Bohusläns håll

“Vi vet att det ger resultat. [...] vi hade testat det innan.”

Bohuslän

med att de provat modellen tidigare och visste att det fungerade. Även Vimmerby hade kommit i kontakt med Swedish Welcome tidigare genom att de haft ett antal företag som genomgått pilotomgången för certifieringen, och såg det som ett bra alternativ att arbeta vidare med. För Vim-

merby var det inte aktuellt att utveckla något eget utan såg det som en stor fördel att kunna använda sig av ett redan utvecklat system.

6.3 Resultatet från hållbarhetsinsatsen har integrerats i strategier och andra utvecklingsprojekt på flera av destinationerna

På destinationer som Stockholms skärgård, Bohuslän, Åre och Kiruna har resultatet från hållbarhetsinsatsen integreras i strategier och i andra projekt. I Stockholms skärgård har exempelvis 15 prioriteringar från Swedish Welcome Academy integrerats i Skärgårdsstrategin för Stockholm. Sedan dess har dock hållbarhetsfrågorna inte prioriterats av den nya organisationen Stockholm Archipelago. I Bohuslän arbetar Turistrådet Västsverige vidare med flera av de idéer som utvecklades under seminarieserien (se avsnitt 3.2) inom ramen för rådets ordinarie verksamhet och andra utvecklingsprojekt. Projektledningen i Bohuslän uppger att hållbarhet är en tydlig ledstjärna i destinationens arbete vilket gör att den särskilda hållbarhetsinsatsen har stor relevans för utvecklingen av Bohuslän som destination. I Åre har arbetet med GSTC-D integrerats i den företags- och kommungemensamma visionen för destinationen fram till 2035 där mål och mätetal införts. Därtill har marknadsföringsmaterial så som inspirationsmagasinet We Are Åre kunnat användas i den fortsatta marknadsföringen av Åre, exempelvis under Almedalen. I Kirunas Masterplan för destinationsutveckling har också resultaten från GSTC-D tagit med. Det framkommer även att i Kiruna har det arbete som bedrivits med GSTC-D varit till nytta för kommunen som kan använda kunskapen från gapanalysen i arbetet med kommunal mark- och översiktsplanering. Enligt destinationsföreträdare i Vimmerby har destinationen inte haft möjlighet att integrera resultaten från insatsen i någon övergripande strategi för destinationen.

6.4 Val av företag har betydelse för vilka resultat och mervärden som insatsen kan generera

Givet den övergripande målsättningen och ambitionen med HDU-projektet och den särskilda hållbarhetsinsatsen har certifieringen och kompetensutvecklingen genererat kunskap om hur olika modeller kan användas för att utveckla hållbara destinationer samt att öka kunskapen bland företag om olika aspekter av hållbarhet. Som tidigare nämnts verkar kunskapsnivån bland företagen i Åre ha varit hög redan från början, och i intervjuer framkommer det att flera av företagen sedan tidigare haft olika typer av certifieringar, exempelvis KRAV-märkning av deras produkter, att verksamheten är IP-certifierad⁴ eller certifierad enligt ISO 14001⁵. Det finns också exempel från Vimmerby där det redan innan den särskilda hållbarhetsinsatsen fanns en stor kunskap om hållbarhet och företag som var certifierade via KRAV. Även i Bohuslän har flera uppgett att de arbetat med hållbarhet tidigare och det framkommer i intervjuer att företag med hög kompetens och ambition valdes ut, nämligen Turistrådet Västsveriges så kallade Norden- och Världenföretag.

“Vi startade från en redan ganska hög kunskapsgrund”

Åreföretag

⁴ Certifiering inom livsmedelssäkerhet, djuromsorg och miljöansvar

⁵ Standardkriterier för miljöledning

Ur ett hållbarhetsperspektiv kan det finnas anledning att rikta sig till företag som inte kommit lika långt i sitt hållbarhetsarbete som de i Åre, Bohuslän och i ett par fall Vimmerby för att få en större effekt på exempelvis miljön. Som exempel kan nämnas att andelen som upplever att de arbetar mer hållbart idag är de som i mindre utsträckning bedrev ett hållbarhetsarbete innan insatsen. Hälften av de företag som angett ett värde mellan 1-3 på frågan om i vilken utsträckning som de hade något hållbarhetsarbete innan insatsen upplever att de i stor eller mycket stor utsträckning arbetar mer hållbart idag. Bland de som i stor eller mycket stor utsträckning hade någon form av hållbarhetsarbete innan insatsen är det ca en tredjedel som upplever att de arbetar mer hållbart idag. Samtidigt finns det alltid utrymme för ytterligare förbättringar i företagens hållbarhetsarbete och en certifiering som Swedish Welcome kan också användas i marknadsföringssyfte vilket framgick i avsnitt 5.3.

Givet att insatsen syftar till att stärka företagens arbete inom social och miljömässig hållbarhet samt att stärka deras konkurrenskraft och ekonomiska hållbarhet har det mindre betydelse vilka företag som involveras. Sett på destinationsnivå kan det dock finnas anledning att rikta sig till de företag som kommit minst långt vad gäller samtliga aspekter av hållbarhet för att på så sätt säkerställa en högre lägstanivå på destinationen.

6.5 Behov av ett bredare perspektiv på besöksnäringen för att stärka destinationen

De två modeller som har använts inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen är båda anpassade och riktade till renodlade turistföretag så som boende- och upplevelseföretag. På alla destinationer förutom Åre har dessa typer av företag också varit den främsta målgruppen. I Åre valdes ett annat angreppssätt med en bredare definition på vilka branscher som ingår i besöksnäringen, exempelvis butiker och byggföretag som projektledningen såg som betydelsefulla för utvecklingen av destinationen. Även i Vimmerby understryks vikten att få med sig en större bredd av företag som i olika situationer kommer i kontakt med turister. I en intervju med destinationsföreträdare i Vimmerby framkommer att det är viktigt att få med sig exempelvis bilmackar för att visa upp ett enhetligt värdskap och ett gott bemötande under hela vistelsen. Med bakgrund av detta kan det finnas anledning att i framtida satsningar rikta sig bredare än vad som varit fallet med Swedish Welcome och GSTC-D.

”Det finns så många andra företag i Åre. Vi ville jobba med fler typer av företagande och andra aktörer. Vi ville skapa ett team, ett starkt företagskluster.”

Åre

7. GENOMFÖRDA AKTIVITETER HAR VARIT ÄNDMÅSENSLIGA MEN ADMINISTRATION HAR TAGIT MYCKET TID

I följande kapitel berörs den särskilda hållbarhetsinsatsens effektivitet. Utvärderingskriteriet effektivitet syftar till att fånga upp i vilken utsträckning som satsningens aktiviteter har genomförts på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

7.1 Olika grad av effektivitet på de företagsaktiviteter som genomförts på destinationerna

Utifrån intervjuer med de företag som certifierats via Swedish Welcome framkommer att flera företag troligtvis aldrig skulle ha betalat startavgiften själva för att certifiera sig. Att denna avgift finansierats bedöms därigenom ha varit en ändamålsenlig insats för att få företagen att arbeta mer strukturerat med kvalitet- och hållbarhetsfrågor. I Åre skulle de intervjuade företagen kunna tänka sig att betala själva för den typ av kompetensutveckling som gavs inom projektet. I intervjuer med företag i Åre finns dock en förhoppning att inspirationsmagasinet We Are Åre har kunnat inspirera fler företag att bli mer hållbara. På destinationsnivå i Åre framkommer att medlen till den särskilda hållbarhetsinsatsen gjort att destinationen kunnat åstadkomma mer på kortare tid jämfört med om de inte haft medlen för den särskilda insatsen. För Åre har projektet också varit en möjlighet att knyta närmare band inom hållbarhetsområdet mellan företag och kommun samt att utveckla kommunens engagemang i hållbarhetsarbetet på destinationsnivå.

I Kiruna upplevs de företagsfokuserade insatserna ha varit ändamålsenliga, medan det på destinationsnivå efterfrågas mer konkret handling. I Kiruna har mycket tid gått till att utveckla det uppföljningssystem som tagits fram för att följa upp och mäta destinationen och företagets hållbarhet. Uppföljningssystemet för företag har inte satts ännu vilket främst beror på ett ambitiöst projektupplägg som gjort det svårt att hinna. Huruvida det arbete som bedrivits i Kiruna har skett på ett ändamålsenligt och effektivt sätt återstår därmed att se. Detta är något som kan komma att visa sig i den uppföljning som kommer att göras av företagen under hösten 2017.

7.2 Mycket tid har gått åt till administration, men har stöttats av kompetenta projektledare

I intervjuer med Tillväxtverket, projektledare och destinationsföreträdare framkommer att projektet varit hjälpt av drivande och kompetenta projektledare på respektive destination och konsulter som hållit i workshops och gett rådgivning. Det framkommer dock att det funnits flera utmaningar kring administrationen av projektet. Som exempel kan nämnas att projektledarna i Stockholms skärgård, Vimmerby och Bohuslän har fått lägga mycket tid och energi för att rekrytera företag till insatsen. Även i Kiruna har det varit utmanande att få företag att delta, vilket gjorde att endast sex företag deltog i det affärsutvecklingsprogram som anordnades där. I Stockholms skärgård var administrationen särskilt utmanande då destinationen hade ett parallellt projekt finansierat av Länsstyrelsen. På Tillväxtverket har också kontinuiteten varit en utmaning, där HDU-projektet totalt har haft tre projektledare under projektets gång.

En annan stor utmaning har varit finansieringen av Swedish Welcome-rådgivningen som inneburit en omfattande administration för att varje företag skulle kunna få sin startavgift för Swedish Welcome betald. Detta då det under projektets gång uppdagades att avgifterna för Swedish

Welcome enbart kunde finansieras via direkt företagsstöd från Tillväxtverket. För att undvika att hela denna administrativa börda skulle hamna på företagen har projektledarna på destinationerna i många fall lagt mycket tid på att fylla i blanketter för företagsstödet. Detta har också gjort att den särskilda hållbarhetsinsatsen har försenats både vad gäller start och slut, där enbart Stockholms skärgård lyckades färdigställa projektet enligt ordinarie tidplan.

7.3 Kommunikation kring workshops viktig för att sätta rimliga förväntningar

I intervjuer med destinationsföreträdare och ett par av företagen framkommer att många lagt mycket tid på att arbeta vidare med idéerna mellan de seminarietillfällen som Swedish Welcome anordnade i Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby. I Stockholms skärgård och Bohuslän framkommer att det fanns en viss otydlighet kring hur resultaten av workshopserien skulle användas, och i Bohuslän uppger projektledningen att detta också lett till en viss besvikelse att det inte fanns ett tydligt nästa steg för de idéer som utvecklades. I Bohuslän ser projektledningen att det inför framtida liknande aktiviteter finns förbättringspotential vad gäller kommunikation kring förväntningar.

”Det är lite svårt att säga vad resultatet blev [...] Vi presenterade under en dag, men det var inte jättetydligt vad som skulle göras med resultatet.”

Destinationsföreträdare Bohuslän

”Svaret på frågan om vad händer sen. Det upplevde inte jag att vi fick.”

Destinationsföreträdare
Stockholms skärgård

Att flera lagt ned mycket tid och energi under workshopen tycks enligt intervjuer med destinationsföreträdare ha varit en framgångsfaktor för att få fram de idéer och förslag som genererades. För att förvalta och vårda denna typ av engagemang är det dock viktigt att säkerställa att det finns förutsättningar att arbeta vidare med förslagen och att också återkoppla till de som deltagit.

7.4 Utmaning i hur hållbarhet definieras

Utmaningen med ett begrepp som hållbarhet har understrukits tidigare i utvärderingar av HDU-projektet, där det framkommer att även om det finns en enhetlig definition och samsyn kring det övergripande hållbarhetsbegreppet så finns det många tolkningar av vad hållbarhet innebär för en enskild verksamhet eller som i detta fall projekt. Hållbarhetsbegreppet är också lös materia i det avseendet att vad vi anser vara hållbart ständigt förändras i takt med att nya lösningar tillkommer och att andra värden anses viktiga. I intervjuer med såväl företag som destinationsföreträdare på de olika destinationerna framkommer också olika synsätt på hållbarhet, där vissa ser den miljömässiga hållbarheten som ett raster som ska genomsyra alla delar av en verksamhet, medan flera andra pekar på vikten av att åstadkomma såväl ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet, tre aspekter som i vissa fall kan utgöra motstående intressen, vilket gör hållbarhetsbegreppet väldigt komplext.⁶

⁶ Tillväxtanalys, Working paper/PM 2013:08: Utvärdering av hållbara turistdestinationer, s. 31-34

Avsaknaden av en centralt fastställd definition av hållbarhet tycks också ha lett till viss otydlighet bland annat i Åre. Det framkommer att Åre haft en lång uppstartsträcka och många diskussioner kring begreppet hållbarhet i förhållande till det stora HDU-projektet. Det upplevs ha funnits en diskrepans kring hur hållbarhet definierats i det stora HDU-projektet och hur det definierats i den särskilda hållbarhetsinsatsen, där hållbarhet i det stora HDU-projektet främst innefattat ekonomisk hållbarhet. En destinationsföreträdare i Åre upplever att det finns utmaningar att använda sig av ett så brett begrepp som hållbarhet. En annan destinationsföreträdare upplever att det i den särskilda hållbarhetsinsatsen fanns det en diskrepans mellan målsättningarna för det särskilda projektet och den allmänna uppfattningen hos berörda deltagare om vad hållbarhet är.

"Begreppen i HDU är inte vad man tänker på när man pratar om hållbarhet. Det blev en kommunikativ utmaning."

Åre

8. HÅLLBARHET – FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT NÅ LÅNGSIKTIGA RESULTAT

Följande kapitel berör den särskilda hållbarhetsinsatsens hållbarhet, det vill säga i vilken utsträckning som resultaten av den särskilda hållbarhetsinsatsen kan bli bestående och hållbara på lång sikt.

8.1 Uppföljning och certifiering av företags verksamhet kräver långsiktighet och resurser

Utifrån de intervjuer som genomförts med projektledare, destinationsföreträdare och Tillväxtverket tycks det finnas varierande kapacitet att fortsätta arbetet med att utveckla hållbara destinationer. Destinationernas utmaningar skiljer sig till viss del, men det är tydligt att frågan om tillgängliga resurser i form av personal och finansiering utgör en springande punkt på mer än en destination.

I **Kiruna** finns en stor utmaning i att få fram resurser för att förvalta och arbeta med det uppföljningssystem som tagits fram. Systemet kräver att det finns resurser som kontinuerligt kan utbilda företag i hur de ska använda systemet samt kan genomföra en extern granskning av företagens inrapporterade data för att på så sätt kunna avgöra om hur de utvecklas och i vilken utsträckning de uppfyller kriterierna. Behovet av extern granskning kommer också att kvarstå på lång sikt då företagen löpande måste följas för att säkerställa att de når upp till nivån för kriterierna och för att kunna följa upp förbättringar. Detta förutsätter att det också finns en långsiktig finansiering, något som också är högst angeläget för

”Det är det här med resurserna. Det beror alldeles på hur finansieringen löser sig. Om man har resurserna så kommer det gå bra.”

Destinationsföreträdare Kiruna

”Det är med stor förvåning jag nås av information att Swedish Welcome inte får fortsatt förtroende och stöd. Jag tror detta är den enda vägen fram, att utbilda och certifiera hållbara företag.”

Företag, Stockholms skärgård

Swedish Welcome som i nuläget har samma utmaning att hitta en fungerande finansiering till rådgivningsverksamheten. Bland de destinationer som arbetat med Swedish Welcome samt flera av de företag som blivit certifierade finns det en stor besvikelse kring att verksamheten inte har någon finansiering och att det hittills inte varit möjligt att lösa denna fråga.

För de företag som tagit ett beslut att bli medlem i Swedish Welcome för att få löpande rådgivning och granskning av verksamheten finns det nu en risk att den tid som företagen investerat i detta inte ger lika stor utväxling som de planerat för. En utmaning för de företag som valt att gå med i Swedish Welcome är att de nu måste hitta nya former för att bedriva sitt hållbarhets- och kvalitetsarbete.

8.2 Resurser krävs på destinationsnivå för att ta resultaten vidare

På destinationsnivå i **Vimmerby** ligger utmaningen i hur destinationen ska kunna frigöra resurser för att arbeta strategiskt med destinationsutveckling. I intervjuer framkommer att det behövs finansiering från kommunen, samtidigt står kommunen inför stora besparingar vilket gör det

svårt. Bland intervjuade destinationsföreträdare tycks det dock finnas en vilja och ambition att arbeta vidare med de medel som finns via turistbyrå i Vimmerby och Hultsfred och samarbeta där det finns behov.

I **Stockholms skärgård** utgör den främsta utmaningen att det inte finns en tydligt utpekad organisation att ta resultaten från insatsen vidare. I intervjuer med projektledningen i Stockholms skärgård uppges att det inte var projektets uppgift att fastställa en tydlig rollfördelning inför det framtida arbetet med hållbarhet, vilket gör att det finns en otydlighet kring vem som äger frågan. Eventuellt kan en organisation som Stockholm Archipelago, som varit ett resultat av det stora HDU-projektet, skapa förutsättningar för att arbeta med frågan inom en organisation, men detta kräver också att hållbarhetsfrågorna ges en större prioritet än vad de tycks ha idag.

I **Åre** har kommunen tagit på sig ansvaret att arbeta vidare och förvalta arbetet med GSTC-D för att mäta och följa upp hur hållbar destinationen är i förhållande till fastslagna kriterier och indikatorer. Arbetet med detta har inte operationaliserats ännu och några intervjuade uttrycker oro för att kommunen inte ska ha tillgängliga resurser för detta.

Bohuslän tycks vara den destination där det finns störst kapacitet att arbeta vidare med flera av de förslag som identifierats under de workshops som anordnats genom Turistrådet Västsverige.

“Vi kommer att fortsätta arbeta som att inget har hänt – hållbarhet är en tydlig ledstjärna för oss. .”

Destinationsföreträdare Bohuslän

8.3 Engagemang och intresse finns men behöver mobiliseras

I Åre bedömer flera att arbetet kommer att avstanna efter projektet då det inte finns någon som har i uppdrag att arbeta med det, mer än att följa upp. Det finns också en oro kring kommunens kapacitet och förmåga att driva det övergripande hållbarhetsarbetet framåt utifrån GSTC-D. En person inom kommunens organisation lyfter vikten av att ansvaret för hållbarhetsfrågorna måste hamna på en funktion och inte på en enskild person inom kommunen. Annars riskerar det att falla mellan stolarna.

“Min bild var väl så länge det fanns en drivande kraft genom Destination Åre, att det gick väldigt bra, sen har det tappat lite styrkraft sedan det lagts över på kommunen.”

Destinationsföreträdare Åre

Andra i Åre är dock positiva och ser att hållbarhetsperspektiven nu genomsyrar de stora parterna som kommunen, Åre Destination och Skistars gemensamma vision fram till 2035 vilket skulle ge bättre förutsättningar framåt än vad som funnits tidigare, där näringen själv upplevt att kommunen inte tagit ett ansvar och haft en samlad strategi kring hållbarhet. En annan destinationsföreträdare lyfter också vikten av att även företagen fortsatt tar ansvar för att utveckla destinationen i en mer hållbar riktning.

I Stockholms skärgård och Bohuslän spänner destinationens geografi över flera kommuner vilket gör att betydligt fler aktörer är involverade. I intervjuer med destinationsföreträdare på de två destinationerna framkommer att det framöver är viktigt att bygga engagemang brett för frågorna. I intervjuer med destinationsföreträdare i Stockholms skärgård framkommer att det är av stor vikt att det avsätts tid och personella resurser från det offentliga för att jobba med utveckling av besöksnäringen i skärgården för att resultaten av den särskilda hållbarhetsinsatsen ska bli bestående.

”Det är viktigt att offentliga parter kliver in. Det är inte alltid att det finns kapacitet i företagen.”

Destinationsföreträdare
Stockholms skärgård

I Stockholms skärgård framkommer även att det är av vikt att få med sig boende i utvecklingen av destinationen och att få dem att förstå betydelsen av turism för skärgårdens fortsatta utveckling. En destinationsföreträdare i Stockholms skärgård menar att detta inte minst har betydelse för att kunna säkerställa en fullgod kompetensförsörjning för de arbetstillfällena som finns inom besöksnäringen. I Kiruna lyfter flera destinationsföreträdare fram vikten av dialog och samverkan med exempelvis samebyarna. Ett par destinationsföreträdare ser också potential i att skapa ett engagemang och involvera lokalbefolkning genom den värdsutbildning som tagits fram.

I Vimmerby är det tydligt att det finns ett starkt engagemang och nätverk mellan Vimmerby kommun, Hultsfreds kommun och företagen, som i stor utsträckning arbetar behovsstyrt. Enligt destinationsföreträdare arbetar turistbyrån vidare med det som kommit fram ur projektet och med ett fokus på konkret handling då det finns begränsat med resurser att arbeta på en mer strategisk och övergripande nivå.

”Där [Vimmerby och Hultsfreds kommun] känner att ett samarbete kan fungera så kör vi. [...] Vi möter ofta samma problematik, och vi kan som kollegor rådfråga varandra. Där tror jag har mest nytta av varandra.”

Destinationsföreträdare Vimmerby

8.4 Politiskt stöd - viktig förutsättning för hållbarhet

På de fem destinationer som valts ut tycks det finnas skillnader i vilket politiskt stöd som finns för att arbeta med destinationsutveckling. I Bohuslän tycks det finnas goda förutsättningar för långsiktiga resultat genom den avsiktsförklaring som gjorts från politiken i kommunerna i Västra Götaland kring att arbeta för att utveckla regionens besöksnäring. I Stockholm är utmaningen att det inte finns ett lika tydligt politiskt stöd för att arbeta med besöksnäringen, även om det stora HDU-projektet har stöttats av högt uppsatta politiker på landstingsnivå. I Kiruna och Vimmerby finns det inte heller något politiskt beslut om hur kommunerna avser jobba vidare gentemot besöksnäringen.

I Åre har kommunen, Åre Destination och Skistar antagit en gemensam vision fram till 2035 där resultatet från projektet tagits med och som ska gälla för parternas verksamhet. Visionen har dock ingen formell status. Kommunstyrelsens ordförande samt vice och andre vice ordförande är

involverad genom arbetet med visionen i den visionsgrupp som arbetar med sikte på 2035. Den politiska styrningen beskrivs dock som svag och mycket tycks ske på gräsrotsnivå. Flera efterfrågar starkare styrning och engagemang från kommunen då hållbarhetsarbete på samhällsnivå är svårt för enskilda företagare och företagsföreningar att ha mandat att styra och driva samlat på längre sikt.

“För att det ska bli lyckosamt så krävs det att kommunen tar en mycket mer aktiv roll i destinationsutvecklingsarbetet. [...] det är en nödvändighet för den långsiktiga utvecklingen. Samtidigt har näringslivsfrågor relativt låg status.”

Destinationsföreträdare Åre

9. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I följande avsnitt presenterar Ramböll ett antal slutsatser, som tar sin utgångspunkt i vad som framkommit i rapportens föregående kapitel. Utifrån varje slutsats lämnar Ramböll en rekommendation till Tillväxtverket inför utformning och genomförande av liknande insatser framöver.

9.1 De workshops som genomförts har varit ett lyckat forum men kräver tydlig kommunikation kring hur resultaten ska tas vidare

Workshopserien med Swedish Welcome har resulterat i att idéer har utvecklats och i vissa fall också implementerats. Gemensamt för samtliga destinationer är att de workshops som anordnats har varit ett bra forum för aktörer att mötas och har varit en lyckad metod för att få aktörer att arbeta gemensamt med ett antal utmaningar som är gemensamma för hela destinationen. Bland Swedish Welcome-destinationerna har det dock funnits en viss otydlighet kring hur resultaten av workshopserien tas vidare, vilket är problematiskt när deltagarna lagt ned mycket tid.

Rekommendation: Var tydligare i kommunikationen kring hur resultaten av framtida workshopserier kommer att användas och ha en tydlig plan för hur resultaten kan komma att implementeras. Detta är viktigt framöver för att säkerställa ett fortsatt engagemang i workshops, där deltagarna kan se en tydlig output av det arbete som de lägger ned.

9.2 Kompetensutvecklingsinsatser har varit lyckade, men det krävs tydliga normer för vad som utgör ett tillfredsställande resultat

De kompetensutvecklingsinsatser i form av utbildning och rådgivning som bedrivits gentemot företag har varit lyckade och företagen upplever att de ökat sin kunskap om bland annat hållbarhet, affärsutveckling och värdskap, dock med vissa variationer mellan destinationerna. Det saknas dock normer för vad som utgör en tillfredsställande kunskapsökning och vad som exempelvis hållbarhetsbegreppet mer konkret betyder för ett företag inom besöksnäringen på de fem destinationerna. Avsaknaden av tydliga, operationaliserade mål kring hållbarhet innebär en utmaning när det kommer till att följa upp och utvärdera satsningar som syftar till just detta.

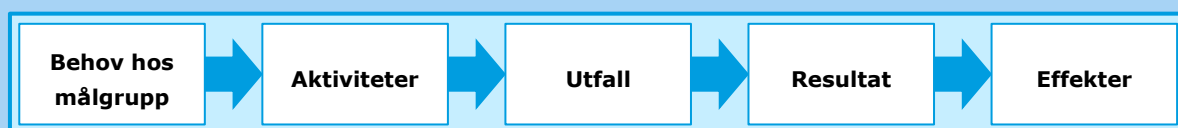
Rekommendation: Mot bakgrund av detta rekommenderar Ramböll en större tydlighet kring syfte och mål med liknande insatser. Detta för att kunna ha en enhetlig måttstock att mäta resultaten mot utan att riskera att det blir godtyckligt. Detta gäller särskilt med ett så pass brett begrepp som hållbarhet, som i detta projekt täckt in väldigt många delar av destinationsutveckling. Att destinationerna haft egna definitioner av hållbarhet utgör inget problem i sig, utan det centrala är att det går att följa upp en enskild destinations arbete för att kunna värdera om de blivit mer hållbara enligt den definition som de valt att använda. Givet att den särskilda hållbarhetsinsatsen har varit ett initiativ från Tillväxtverket kan det dock finnas skäl för Tillväxtverket att vara tydligare i sin styrning och ange en tydlig riktning kring vad som förväntas från respektive destination.

9.3 Den särskilda hållbarhetsinsatsen har gjort att flera företag arbetar mer hållbart

Utifrån de intervjuer och den enkät som genomförts med företag tycks den särskilda hållbarhetsinsatsen ha genererat en konkret förändring i hur företagen arbetar med hållbarhet. Närmare hälften av företagen upplever också att de arbetar mer hållbart idag. Det finns dock exempel på fall där effekten av insatsen inte tycks ha varit lika stor, vilket till del beror på att de företag som deltagit i insatsen redan i stor utsträckning bedrev ett aktivt hållbarhetsarbete innan den särskilda hållbarhetsinsatsen genomfördes. Beroende på vilka effekter som eftersträvas i insatsen kan det vara relevant att se över vilka företag som inkluderas i insatsen. Sett ur ett destinationsperspektiv kan det exempelvis vara mest relevant att rikta sig till de företag som kommit minst långt vad gäller arbete kring kvalitet och hållbarhet för att på så sätt säkerställa en högre lägstanivå på destinationen som helhet.

Rekommendation: Mot bakgrund av detta rekommenderar Ramböll att Tillväxtverket i ett tidigt skede definierar vilka resultat och effekter som ska uppnås genom insatsen och låta det vara styrande i vilka företagsdeltagare som inkluderas i insatsen. För att tydliggöra detta rekommenderar Ramböll att en förändringsteori tas fram som tydliggör insatsens målgrupp och dess behov samt vilka aktiviteter som leder till förväntade resultat och effekter hos målgruppen, som i detta fall varit destinationer och företag inom besöksnäringen.

Figur 17. Principskiss över en förändringsteori och dess olika beståndsdelar.



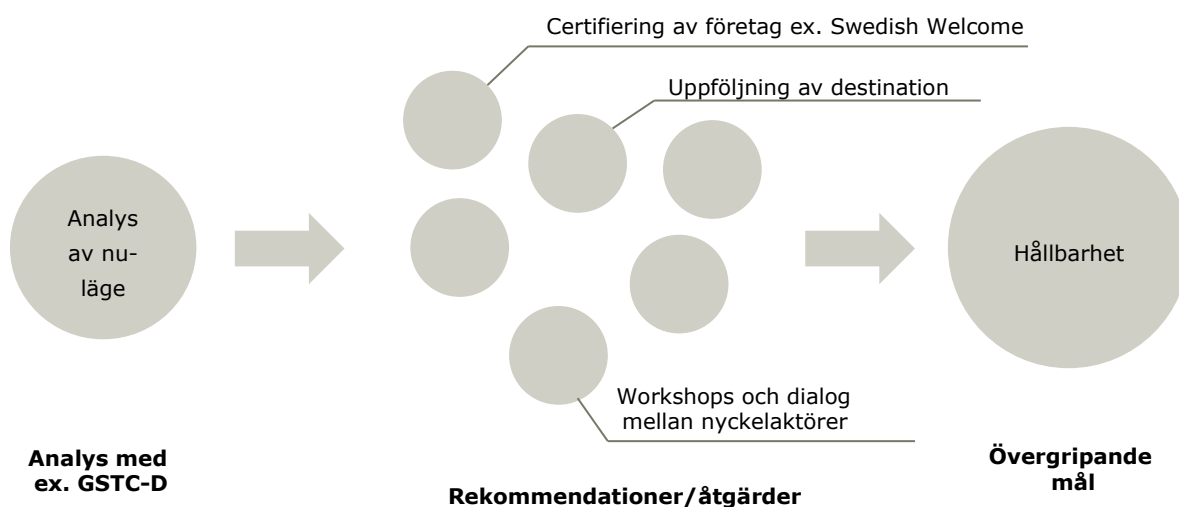
Givet att Tillväxtverket vill åstadkomma en högre grad av hållbarhet och kvalitet i små och medelstora företag kan det också finnas anledning att rigga för att följa upp företagen på ett mer strukturerat sätt. Detta kan exempelvis göra genom en så kallad nollmätning innan företag deltar i en insats så som medverkan i en utbildning och liknande. Detta för att på så sätt få en bättre förståelse för företagets utgångsläge och för att kunna spåra en reell förändring före och efter insatsen.

9.4 Destinationerna har valt insatser som svarar mot deras behov

Samtliga destinationer bedöms ha genomfört insatser som är relevanta för de utmaningar och behov som finns på respektive destination. Med Åre och Kirunas fokus på internationalisering har det varit bra att använda sig av internationella metoder på destinationsnivå medan de destinationer som använt Swedish Welcome har kunnat dra nytta av de antingen arbetat med Swedish Welcome tidigare eller att de kunnat använda sig av ett färdigutvecklat koncept redo att implementeras bland företagen. Utifrån genomförd utvärdering är det tydligt att de två modeller som använts har skilda fokus. De destinationer som använt sig av GSTC-D har fått en betydligt mer fördjupad bild över styrkor och utmaningar på destinationsnivå, medan Swedish Welcome har sin styrka i att ge konkreta och handfasta tips till små företag som vill utveckla sin verksamhet. Vilken modell som lämpar sig bäst för att arbeta med hållbarhets- och kvalitetsutveckling beror därigenom i hög grad på vad för typ av resultat som efterfrågas och vilka behov som finns på

respektive destination. Figuren nedan illustrerar hur de två modellerna mer övergripande förhåller sig till varandra. Den gapanalys som görs med GSTC-D handlar till stor del om att skapa en bild över destinationens nuläge och för att identifiera relevanta åtgärder framåt. Swedish Welcome kan i sin tur ses som en av alla möjliga åtgärder som görs utifrån gapanalysen för att åstadkomma en större grad av hållbarhet. De två modellerna bör därigenom inte ses som två konkurrerande modeller utan snarare som två olika beståndsdelar eller steg i utvecklingen av mer hållbara destinationer.

Figur 18. GSTC-D och Swedish Welcome utgör två helt skilda metoder för att åstadkomma mer hållbara destinationer.



Rekommendation: Ramböll ser att det varit en framgångsfaktor att destinationerna har kunnat välja en modell just efter de behov som identifierats på den enskilda destinationen. Inför framtida insatser rekommenderar Ramböll därför att denna typ av flexibilitet behålls, där val av metod görs med utgångspunkt ur destinationernas enskilda utmaningar för att nå en högre grad av hållbarhet och kvalitet. Detta kopplar an till behovet av att ha en tydlig förändringsteori som tydliggör koppling mellan behov, aktiviteter, resultat och effekter.

9.5 Ett bredare perspektiv på destinationsutveckling och vilka branscher som besöksnäringen består av kan behövas

Utifrån intervjuer med destinationsföreträdare framkommer att det kan finnas fler än bara besöksnäringens företag som är viktiga för att utveckla hållbara destinationer. Detta gör att varken Swedish Welcome eller GSTC-D är de mest lämpade metoderna för att göra destinationer som helhet mer hållbara, då dessa riktar sig främst till renodlade turistföretag så som boende- och upplevelseföretag. En destination som framgångsrikt riktat sig bredare är Åre som riktat sig till fler branscher med stark koppling till utvecklingen av Åre som destination. En annan möjlighet är att erbjuda lokalbefolkning och andra typer av företag möjligheten att genomgå utbildningar i exempelvis värdskap, något som destinationsföreträdare i Kiruna och Vimmerby ser som ett sätt att låta värdskapet genomsyra hela destinationen.

Rekommendation: Inför framtida insatser rekommenderar Ramböll att se över möjligheten att ha ett bredare perspektiv på destinationsutveckling. Detta kan göras genom att exempelvis se över vilka typer av företag som ska inkluderas i satsningar som riktar sig gentemot besöksnäringen. Detta gäller i synnerhet för insatser som i första hand syftar till att utveckla destinationen som helhet.

9.6 Att den särskilda hållbarhetsinsatsen inkluderades sent har varit en utmaning

I Rambölls utvärdering har det framkommit att inblandade parter har arbetat målmedvetet för att projektet ska bli så bra som möjligt. Detta har gjort att de aktiviteter som genomförts har i huvudsak genomförts på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Det tycks dock finnas en förbättringspotential vad gäller styrningen och administrationen runt projektet. En utmaning här har varit att insatsen inte utgjorde en integrerad del av det stora HDU-projektet, vilket inneburit en utmaning för såväl Tillväxtverket som destinationerna.

Rekommendation: Inför framtida satsningar rekommenderar Ramböll att tidigt enas med berörda parter kring hur hållbarhetsperspektiv ska inkluderas i denna typ av större satsningar. Detta ökar förutsättningarna att tidigare identifiera behov av fördjupade satsningar eller tydligare styrning för att destinationerna ska kunna integrera hållbarhet i projekt.

9.7 Utvecklingen av hållbara destinationer kräver en tydlig rollfördelning och att aktörer med mandat involveras

Utifrån intervjuer med destinationsföreträdare på de fem destinationerna som genomfört den särskilda hållbarhetsinsatsen framkommer att det finns flera utmaningar vad gäller destinationernas förutsättningar att säkerställa att resultaten av den särskilda hållbarhetsinsatsens blir långsiktiga och bestående. På samtliga destinationer finns det engagemang som genererats av HDU och den särskilda hållbarhetsinsatsen och flera destinationsföreträdare bland annat i Kiruna, Åre och Stockholms skärgård uttrycker en förhoppning att arbetet inte ska avstanna. På flera destinationer utgör dock brist på resurser och en utpekad organisation som kan ta ansvar för det fortsatta arbetet en stor utmaning.

Den destination som tycks ha bäst förutsättningar att arbeta vidare är Bohuslän, som kan fortsätta att bedriva arbetet genom andra projekt och aktiviteter som Turistrådet Västsverige ansvarar för. En annan viktig förutsättning är att det finns politiskt stöd för att arbeta med besöksnäringen, något som finns i Bohuslän genom den avsiktsförklaring som skrivits under av samtliga kommuner i Bohuslän och över partigränser.

Rekommendation: Det är Rambölls bedömning att rätt typ av aktörer har involverats i den särskilda hållbarhetsinsatsen. Inför framtida satsningar rekommenderar Ramböll att Tillväxtverket fortsatt analyserar vilka organisationer som är relevanta att ha med i utveckling av hållbara destinationer som har mandat att arbeta vidare med de utvecklingsområden som identifieras i projektet. För att skapa förutsättningar för långsiktiga resultat rekommenderar Ramböll även att

det inom ramen för projekten så långt det är möjligt, tas fram en roll- och ansvarsfördelning inför det framtida arbetet som också förankras bland berörda parter.

9.8 Långsiktiga satsningar kräver att det finns förutsättningar för långsiktig finansiering

Ytterligare ett hinder för att åstadkomma långsiktiga resultat av den särskilda hållbarhetsinsatsen härrör möjligheten att fortsatt följa upp och granska företagets verksamhet. I Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby beror denna utmaning på osäkerheten kring Swedish Welcomes framtid, medan den i Kirunas fall beror på bristande tillgång till finansiering och personella resurser för att administrera det uppföljningssystem som tagits fram. Utifrån de intervjuer och den enkät som genomförts framkommer att en stor del av nyttan med Swedish Welcome försvinner när inte verksamheten kan fortsätta. I Åre arbetades aldrig ett uppföljningssystem för företag fram, men även där finns det på kommunen en utmaning att allokera resurser till uppföljning och åtgärder på destinationsnivå.

Rekommendation: Inför framtida insatser rekommenderar Ramböll att Tillväxtverket gör ett noga övervägande kring vilka förutsättningar som finns för att generera bärkraftiga resultat genom de projekt som finansieras. I detta ligger att säkerställa att det finns förutsättningar i form av finansiering och aktörer som har mandat och kapacitet att driva arbetet vidare efter projektslut, alternativt att de insatser som genomförs skapar en direkt nytta exempelvis i deltagande företag eller hos offentliga aktörer som kan integrera resultaten i sin löpande verksamhet. Ramböll rekommenderar att detta övervägande sker dels vid projektstart men även löpande i projekt där Tillväxtverket är aktiv i att styra och stödja stödmottagare i hur de ska designa och driva projekten. Detta kan göras genom att tidigt sätta tydliga ramar och riktlinjer för de projekt som finansieras.

9.9 Hitta former för att sprida erfarenheter från den särskilda hållbarhetsinsatsen till andra destinationer

För Tillväxtverket har ett av syftena med insatsen varit att dra viktiga lärdomar om hur olika metoder och modeller kan användas för att arbeta strukturerat med hållbarhet. Med bakgrund av detta blir det framöver viktigt att säkerställa att de lärdomar som dragits i detta projekt tillgängliggörs till andra destinationer i Sverige som vill arbeta mer hållbart. Som exempel kan nämnas att det på destinationerna Åre och Kiruna har genererats kunskap om hur GSTC-D kan användas ur ett svenskt perspektiv.

Rekommendation: Utifrån detta rekommenderar Ramböll att Tillväxtverket arbetar för att hitta former för hur dessa destinationer ska kunna sprida de lärdomar som har dragits till andra destinationer. Detta kan till exempel ske genom forum som Tillväxtverket arrangerar eller är medarrangör till.

BILAGA 1

OM SWEDISH WELCOME

Om Swedish Welcome

En av de två modeller som använts inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen är Swedish Welcome. Swedish Welcome är ett system för utveckling, certifiering och mätning av boende- och upplevelseföretags kvalitets- och hållbarhetsarbete. Bakgrunden till Swedish Welcome var att man ville utveckla en nationell metod för kvalitets- och hållbarhetsutveckling av besöksnäringen. Bland initiativtagarna till Swedish Welcome fanns Turistrådet Västsverige, som utvecklat systemet inom ramen för ett pilotprojekt som Tillväxtverket varit med och finansierat. Turistrådet Västsverige hämtade inspiration från Visit Scotland, som har trettio års erfarenhet av arbete med ett kvalitetsutvecklingssystem för besöksnäringen, samt The Green Tourism Business Scheme (GTBS). Rådgivare från Skottland har deltagit i utbildning av rådgivare till Swedish Welcomes och även arbetat som rådgivare i Sverige. Inspiration till Swedish Welcome har även hämtats från Nya Zeeland och certifieringen Qualmark som använts där. Att destinationer skulle utvecklas och bli exportmogna genom insatsen var idéer som fanns med vid starten av Swedish Welcome. Under några år togs en metod för certifiering av hållbarhet och kvalitet fram inriktad mot små och medelstora företag.

Swedish Welcome AB ägs av föreningen Swedish Welcome, som består av Västmanlands Kommuner och Landsting, Smålands Turism AB, Sörmlands Turistutveckling, Turistrådet Västsverige, Destination Småland AB, Visit Värmland, Visit Östergötland, Regionförbundet Örebro, Visit Västernorrland, Region Gävleborg, Visit Blekinge och Regionförbundet i Kalmar län. Tillväxtverket har varit den huvudsakliga finansören av Swedish Welcomes utvecklingsarbete.

Swedish Welcome tar sin utgångspunkt i besökarens upplevelse, varpå en stor del av bedömningen sker via hemliga besök som utförs av utbildade rådgivare. Utöver hemliga besök får medlemmar i Swedish Welcome individuell rådgivning och en rådgivningsrapport med åtgärdsrekommendationer efter att det hemliga besöket genomförts.

Innan företagen kan certifieras görs en bedömning av verksamheten utifrån ett antal minimikrav inom 10 kategorier. Certifiering sker sedan utefter 100 aspekter inom områdena *Gästvänlighet, Gästinformation, Interiör och exteriör, Städning, Mat och dryck, Tillgänglighet, Utrustning, Trygghet, Energi, vatten och avfall* samt *Ledning och styrning*. För varje aspekt betygsätts företagen utefter följande skala:

- Enastående
- Utmärkt
- Mycket bra
- Bra
- Godtagbart

Företagen kan även få bedömningen *Åtgärd krävs* i de fall där de inte når upp till Swedish Welcomes olika certifieringsnivåer. Baserat på bedömningen av samtliga aspekter ges företagen ett samlat betyg enligt samma skala. Företagen får därefter individuella råd hur de kan göra ändringar i sin verksamhet för att bli mer hållbara.

Certifieringen riktar sig främst till renodlade turistföretag inom kategorierna boende och upplevelse. Av Swedish Welcomes medlemmar är ungefär hälften boendeföretag och hälften är upplevelseföretag.

Genom att använda sig av modellen ska företag och organisationer få möjlighet att bli hållbara och även att kunna kommunicera detta till sina gäster. Medlemmarna i Swedish Welcome ska kunna förvänta sig konkreta råd och feedback gällande vad de gör bra idag och vad de kan bli bättre på och på så sätt utveckla sin verksamhet.

OM GSTC-D

Om GSTC-D

Den andra metoden för hållbarhetsarbete som använts inom ramen för HDU är GSTC-D. GSTC-D är i sig ingen certifiering utan en uppsättning kriterier för hållbarhet för destinationer som tagits fram av Global Sustainable Tourism Council. För att mäta kriterierna används totalt 105 indikatorer, vilka kan variera lokalt beroende på vilken typ av data som finns tillgänglig för respektive destination.

Bakgrunden till att GSTC-D utvecklades var att det internationellt fanns ett mycket stort antal certifieringar och turistnäringen efterfrågade därför en hållbarhetsmärkning där det fanns en möjlighet att jämföra olika destinationer. Bland initiativtagarna till GSTC-D är bland annat FN:s organ UNWTO, Royal Caribbean Cruise Lines och Sustainable Travel International som tillsammans initierade en arbetsgrupp år 2010 för att ta fram en gemensam standard för destinationers hållbarhet. Arbetet med GSTC-D färdigställdes i november 2013. Bland de aktörer som varit delaktiga i utvecklingen av kriterierna återfinns även svenska aktörer, och det finns likheter mellan GSTC-D och exempelvis Naturens Bästa som är en svensk kvalitetsmärkning inom ekoturism.

Till skillnad från Swedish Welcome har GSTC-D ett tydligare destinationsfokus, där kriterierna inte är direkt applicerbara på företags verksamhet. Tanken bakom GSTC-D är att utgöra ett verktyg för att få ihop aktörer för och att vara ett strukturerat verktyg för att arbeta med hållbarhet. Kriterierna för GSTC-D kan delas in i fyra kategorier:

- Destinationsledning (43 indikatorer)
- Social och ekonomisk nytta (21 indikatorer)
- Kulturarv (13 indikatorer)
- Miljöaspekter (28 indikatorer)

När destinationer ska arbeta med GSTC-D genomförs en gapanalys, som syftar till att identifiera destinationens nuläge vad gäller de olika hållbarhetsaspekterna, och därigenom också identifiera områden som är i behov av åtgärder. För varje kategori ges ett betyg som indikerar hur hållbar destinationen är. På så sätt identifieras vilka områden som är i behov av åtgärder och inom vilka områden som destinationen redan når en bra nivå. Utifrån gapanalysen ges ett antal rekommendationer till destinationen, som den kan välja att arbeta vidare utifrån.

Global Sustainable Tourism Council har även kriterier på företagsnivå: *Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators*. I likhet med Swedish Welcome så riktar sig dessa kriterier främst till företag inom besöksnäringen, men det finns möjlighet att förhållandevis enkelt anpassa till andra branscher. Utmaningarna med GSTC-D och dess motsvarighet för boende- och upplevelseföretag är att avsaknad av data gör systemet svårt att använda och att små- och medelstora företag har svårt att få höga betyg på grund av att de har liten kapacitet att ta fram och implementera hållbarhetsplaner. I likhet med Swedish Welcome har GSTC-D ett antal minimikriterier som varje turistföretag bör uppnå för att säkerställa att natur- och kulturresurser värnas.

BILAGA 2 ENKÄTUNDERSÖKNING

Till de företag som deltagit i hållbarhetsinsatser på destination [namn destination]

Hej,

Mellan juni 2012 och december 2015 har projektet Hållbar Destinationsutveckling bedrivits på de fem destinationerna Kiruna, Åre, Stockholms skärgård, Bohuslän och Vimmerby i syfte att utveckla hållbara turistdestinationer. Inom ramen för projektet har en särskild hållbarhetsinsats finansierats i syfte att stärka kvalitets- och hållbarhetsarbetet riktat till små och medelstora turist- och upplevelseföretag.

På uppdrag av Tillväxtverket genomför Ramböll Management Consulting just nu en utvärdering av denna hållbarhetsinsats, som på er destination har bestått av [redogörelse för aktiviteter och när de genomfördes]. **I enkäten omnämns dessa aktiviteter tillsammans som *hållbarhetsinsatsen*.**

För att få en bättre förståelse för hur dessa aktiviteter bidragit till ert företags kvalitets- och hållbarhetsarbete vill vi be dig att svara på några frågor. Enkäten besvaras anonymt och inga enskilda svar kommer att redovisas. Ditt svar är viktigt för att Tillväxtverket ska kunna utforma framtida satsningar som svarar mot besöksnäringens behov!

Stort tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Christina Rådelius, Tillväxtverket

Vilka verksamheter har ert företag?

Observera att det är möjligt att uppge flera svarsalternativ

- Hotell
 - Restaurang
 - Café
 - Nöjesrestaurang
 - Catering
 - Konferensanläggning
 - Spa
 - Camping
 - Vandrarhem
 - Skidanläggning
 - Nöjes- och djurparker
 - Turistbyrå
 - Turist- och eventföretag
-

Hur många anställda har ert företag?

- 0 anställda
 1-9 anställda
 10-49 anställda
 50-249 anställda
 250 eller fler anställda
-

Hur bedrivs ert företags hållbarhetsarbete?

Observera att det är möjligt att uppge flera svarsalternativ

- Löpande i företagets ordinarie kärnverksamhet
 Genom punktinsatser
 Genom utarbetande av hållbarhetsplaner och strategier för hållbarhet
 Annat, nämligen:
-

I vilken utsträckning bedrev ditt företag någon form av hållbarhetsarbete innan hållbarhetsinsatsen?

- 1 – Inte alls
 2
 3
 4
 5 – I mycket stor utsträckning
 Vet ej
-

Redogör kortfattat för vilka aktiviteter som ert företag deltagit i:

Nedan presenteras ett antal frågor rörande hållbarhetsinsatsen. Frågorna besvaras genom att ange ett värde på en skala från 1 (inte alls) till 5 (i mycket stor utsträckning). Vänligen ange det svar som stämmer bäst in på ditt företag.

I vilken utsträckning upplever du att hållbarhetsinsatsen ökat er kunskap om...

Miljömässig hållbarhet

- 1 – Inte alls 2 3 4 5 – I mycket stor utsträckning Vet ej

Ekonomisk hållbarhet

- 1 – Inte alls 2 3 4 5 – I mycket stor utsträckning Vet ej

Social hållbarhet

- 1 – Inte alls 2 3 4 5 – I mycket stor utsträckning Vet ej

Hållbarhet generellt

- 1 – Inte alls 2 3 4 5 – I mycket stor utsträckning Vet ej
-

Eventuella kommentarer:

I vilken utsträckning upplever du att hållbarhetsinsatsen har ökat er kunskap om...

Fyll i det alternativ som stämmer in bäst på er verksamhet

Ledarskap

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

Affärsutveckling

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

Energi och avfallshandling

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

Gästbemötande och värdskap

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

Tillgänglighetsfrågor

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

Eventuella kommentarer:

I vilken utsträckning upplever du att hållbarhetsinsatsen har bidragit till...

Fyll i det alternativ som stämmer in bäst på er verksamhet

...att öka medvetenheten kring hållbara lösningar bland dig och dina anställda

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

...att ert företag blivit mer konkurrenskraftigt

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

...att ert företag har fått en ökad omsättning

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

...ökad kvalitet i den dagliga verksamheten/driften i företaget

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

Eventuella kommentarer:

I vilken utsträckning upplever du att...

Fyll i det alternativ som stämmer in bäst på er verksamhet

...ert företag arbetar mer hållbart jämfört med när hållbarhetsinsatsen inleddes

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

...ni kommer fortsätta utveckla företaget

gets kvalitets- och
hållbarhetsarbete
framöver

1 - Inte alls 2 3 4 5 - I mycket stor utsträckning Vet ej

Eventuella kommentarer:

Vad är din samlade bedömning av hållbarhetsinsatsen som helhet?

- Mycket bra
- Ganska bra
- Varken bra eller dålig
- Ganska dålig
- Mycket dålig
- Vet ej

Eventuella kommentarer:

För att få en fördjupad förståelse för vilka resultat hållbarhetsinsatsen fått för deltagande företag genomför Ramböll kompletterande telefonintervjuer med några företag. Intervjun beräknas ta ca 20 minuter. Kan du tänka dig att ställa upp på en intervju?

- Ja, jag kan tänka mig att ställa upp på en telefonintervju
- Nej, tack

Om ja, vänligen ange ett telefonnummer som du vill bli kontaktad på:

Stort tack för din medverkan! För att slutföra enkäten, tryck på *Avsluta* längst ned till höger på sidan.
