

# Mot en mer hållbar besöksnäring

Uppföljning och analys av en särskild hållbarhetsinsats  
i projektet Hållbar Destinationsutveckling (HDU)



## **Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på [tillvaxtverket.se](http://tillvaxtverket.se). Vill du beställa en tryckt publikation eller söker du en publikation som publicerades innan 2015 hänvisar vi till vår webbshop [publikationer.tillvaxtverket.se](http://publikationer.tillvaxtverket.se).

### **© Tillväxtverket**

Stockholm, Maj 2019

Digital: ISBN 978-91-88961-03-7

Publikationsnummer: 0278

### **Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Christina Rådelius, Tillväxtverket, tel växel 08-681 91 00

Denna rapport är beställd av Tillväxtverket.

Rapporten är framtagen av Katarina Steijer, Clara Leandersson, Anna Halvarsson på Ramboll Management Consulting.

Analys och slutsatser i rapporten är författarnas.

## Förord

Turismen i Sverige och den svenska besöksnäringen har vuxit stadigt under en lång följd av år och följer en global tillväxttrend. Med en ökad utbildningsnivå och levnadsstandard, och en ökad kulturell interaktion mellan människor i olika länder, stiger också efterfrågan på resor och upplevelser. Det ökade resandet innefattar en negativ påverkan på miljö och klimat samtidigt som turismen bidrar positivt till företags och samhällets ekonomiska och sociala utveckling.

Med ökade kunskaper om tillståndet för planeten vill många företag och destinationer bidra till en mer hållbar utveckling och försöker hitta metoder och verktyg som ska hjälpa dem att bli mer hållbara. I denna rapport analyseras resultaten från en särskild hållbarhetsinsats som genomfördes inom ramen för projektet Hållbar destinationsutveckling under åren 2014–2015. Vi hoppas att erfarenheterna från detta projekt ska hjälpa andra destinationer att förbättra sitt arbete för en mer hållbar besöksnäring.

En av rapportens slutsatser är att man med relativt små medel kan generera nyttor i företag och destinationer genom arbete med hållbarhetsfrågor. Hållbarhet är dock komplext och mångfacetterat vilket ställer krav på tydliga och mätbara mål för utvecklingsprojekt. Hållbara resultat förutsätter resurser och organisatorisk kapacitet att driva arbetet framåt.

En hållbar utveckling, enligt FN, "tillfredsställer dagens behov utan att äventyra framtida generationers förmåga att möta sina behov" (*Our Common Future*, 1987). Definitionen fångar ett holistiskt synsätt som knyter samman de tre dimensionerna: ekonomisk och social utveckling samt ekologisk hållbarhet.

Agenda 2030, de 17 globala hållbarhetsmålen och de 169 delmålen anger vad vi måste ta itu med för att ställa om mot en mer hållbar värld. Det handlar övergripande om att utrota extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor i världen och att lösa klimatkrisen. De delmål vi främst arbetar med för nationell utveckling av turism och besöksnäring i Sverige återfinns inom mål 8, anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, mål 11, hållbara städer och samhällen och mål 12, hållbar konsumtion och produktion.

En hållbar besöksnäring tar ansvar för turismens nuvarande och framtida ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan genom att utgå från besökarens, företagens, miljöns och lokalsamhällets behov.<sup>1</sup>

*En hållbar besöksnäring skapar förutsättningar för hållbar turism och en hållbar samhällsutveckling!*

*Helena Nyberg*  
Enhetschef Entreprenörskap  
Tillväxtverket

---

<sup>1</sup> Baseras på definitionen av Sustainable Tourism i *Making Tourism more Sustainable – A Guide for Policy Makers*, UNEP & UNWTO, 2005, översatt och anpassad till svenska förhållanden av Tillväxtverket och Visit Sweden.

## Sammanfattning

Under 2012–2016 drev Tillväxtverket projektet Hållbar Destinationsutveckling (HDU). Projektet byggde på ett regeringsuppdrag att genomföra insatser i syfte att skapa hållbara destinationer och stärka kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelseföretag. Insatserna skulle riktas till ett urval destinationer som bedömdes ha stor potential att växa internationellt. Tillsammans med Visit Sweden valdes Kiruna, Åre, Stockholms skärgård, Bohuslän och Vimmerby att ingå i projektet. Inom projektet genomfördes en särskild hållbarhetsinsats som Ramboll Management Consulting fick i uppdrag att följa upp och analysera.

Den särskilda hållbarhetsinsatsen utgick från två system för uppföljning av hållbarhet och kvalitet: Swedish Welcome och Global Sustainable Tourism Council Criteria for Destinations (GSTC-D). Bohuslän, Vimmerby och Stockholms skärgård valde att arbeta med Swedish Welcomes system för utveckling och certifiering av boende- och upplevelseföretag. Kiruna och Åre valde att arbeta med GSTC-D. Swedish Welcome hade sin tyngdpunkt på företagsperspektivet och GSTC-D på destinationsperspektivet. Båda systemen fokuserade dock i den här insatsen på både företag och destinationer.

Vid en uppföljning två år efter avslutat projekt ser vi att insatserna har haft betydelse för företagens hållbarhet och affärsutveckling. För de som arbetade med Swedish Welcome var de positiva effekterna främst inom företagens arbete med energi- och avfallshantering och gästbemötande och värdskap.

De destinationer som idag arbetar mest strukturerat med hållbarhet är Bohuslän och Åre. För utvecklingen av Bohusläns hållbarhetsarbete ansvarar Turistrådet Västsverige, som bland annat använder Swedish Welcomes metodik i sitt exportfrämjande system Sverige-Norden-Världen. Åre har utvecklat sitt hållbarhetsarbete med hjälp av Green Destinations, som bygger på GSTC-D. Det strategiska ansvaret för hållbarhetsarbetet har flyttats från Åre Destination till kommunen. Företagen i Åre är fortfarande mycket engagerade i hållbarhetsfrågor, exempelvis inför VM 2019. Kiruna Lappland och Vimmerby har haft svårt att få loss finansiering till fortsatt aktivt arbete med hållbarhetsfrågorna. I Stockholms skärgård driver enskilda kommuner arbetet på lokal nivå men det finns inget aktivt hållbarhetsarbete på destinationsnivå.

De särskilda hållbarhetsinsatserna har med relativt små medel genererat nyttor åt destinationer och företag. Det fortsatta arbetet har gynnats av en generell utveckling i samhället där allt större fokus läggs på hållbarhetsfrågor. Hållbarhetsinsatser riktade till besöksnäringen är motiverade då en växande turism för med sig inneboende målkonflikter mellan ekonomisk tillväxt och miljömässig och social hållbarhet. Under projektgenomförandet har det delvis varit otydligt vad som varit målbilden kopplat till hållbarhet, vilket destinationsföreträdare upplevt som en utmaning. Författarnas slutsatser är att:

- hållbarhet är komplext och mångfacetterat
- det ställer krav på tydliga och mätbara mål för utvecklingsprojekt
- hur insatserna utformas bör utgå från en tydligt identifierad målgrupp och önskad förändring
- hållbara resultat förutsätter resurser och organisatorisk kapacitet att driva arbetet framåt.

Det handlar om resurser i form av tid, kunskap och ekonomi samt tydliga ledare som prioriterar aktivt hållbarhetsarbete.

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Om projektet Hållbar Destinationsutveckling.....	6
1.2 Om rapporten .....	6
<b>2 Resultat av de särskilda hållbarhetsinsatserna</b> .....	<b>8</b>
2.1 Insatserna tog sin utgångspunkt i två system för uppföljning av hållbarhet och kvalitet ..	8
2.2 Hållbarhetsinsatserna bidrog till ökad kunskap om hållbarhet, affärsutveckling och värdskap bland deltagande företag .....	9
2.3 Hållbarhetsinsatserna skapade underlag och forum för gemensam utveckling av destinationerna i en hållbar riktning .....	10
<b>3 Var står destinationerna idag?</b> .....	<b>11</b>
3.1 Kiruna utvecklar en egen märkning för hållbarhet och kvalitet .....	12
3.2 Åre utvecklar sitt hållbarhetsarbete med sikte på VM 2019 .....	13
3.3 Bohuslän tillvaratar lärdomar från hållbarhetsinsatsen i sitt system Sverige-Norden-Världen.....	14
3.4 Stockholms skärgårds arbete med hållbarhet har stannat av .....	15
3.5 Vimmerby arbetar vidare med delar av hållbarhetsinsatsen trots begränsade ekonomiska resurser.....	16
<b>4 Hållbarhetsinsatsens nyttor på längre sikt</b> .....	<b>17</b>
4.1 Insatsen har haft betydelse för företagets hållbarhet .....	17
4.2 Hållbarhetsinsatserna har haft olika avtryck på de deltagande destinationerna.....	19
4.3 De särskilda hållbarhetsinsatserna har med relativt små medel genererat nyttor på destinations- och företagsnivå.....	20
<b>5 Slutsatser och rekommendationer</b> .....	<b>21</b>
5.1 Hållbarhet är komplext och mångfacetterat vilket ställer krav på tydliga och mätbara mål för utvecklingsprojekt .....	21
5.2 Utformningen av insatser bör ta sin utgångspunkt i en tydligt identifierad målgrupp och önskad förändring.....	22
5.3 Hållbara resultat förutsätter resurser och organisatorisk kapacitet att driva arbetet framåt .....	22
5.4 Riggning av projekt behöver ta sikte på implementering efter projektavslut.....	23

## Bilagor

Bilaga 1	Intervjuguide
Bilaga 2	Enkätundersökning

# 1 Inledning

## 1.1 Om projektet Hållbar Destinationsutveckling

I januari 2012 fick Tillväxtverket i uppdrag av regeringen att genomföra insatser i syfte att skapa hållbara destinationer och att stärka kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelseföretag. 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 turismdestinationer.

Totalt omfattade projektet 110 miljoner kronor. Under hösten 2013 togs beslut om att göra en särskild hållbarhetsinsats på destinationerna, som sammanlagt omfattade 3 875 000 kronor. Medlen skulle gå 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.

Inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen har destinationerna arbetat med olika verktyg för hållbarhet och kvalitet. I Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby bestod insatsen av certifiering av företag med Swedish Welcome medan Kiruna och Åre arbetade utifrån ramverket GSTC-D, Global Sustainable Tourism Council Criteria for Destinations.

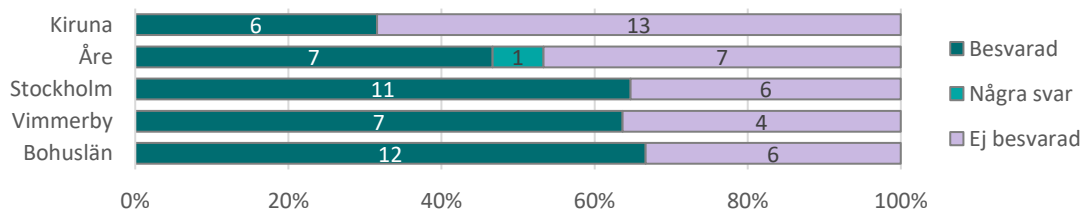
## 1.2 Om rapporten

Denna rapport syftar till att syntetisera lärdomarna från de särskilda hållbarhetsinsatserna på destinationerna samt att följa upp hur resultaten av insatserna har omhändertagits på destinations- och företagsnivå sedan projektavslut. Ramboll genomförde under vintern 2016 en första utvärdering av de särskilda hållbarhetsinsatser som genomfördes inom ramen för HDU-projektet. Under våren och sommaren 2016 genomfördes en kompletterande kartläggning och analys av certifieringar och verktyg för hållbarhet och kvalitet inom besöksnäringen och på destinationsnivå. Rapporten bygger även på lärdomar från dessa analyser.

### 1.2.1 Metod

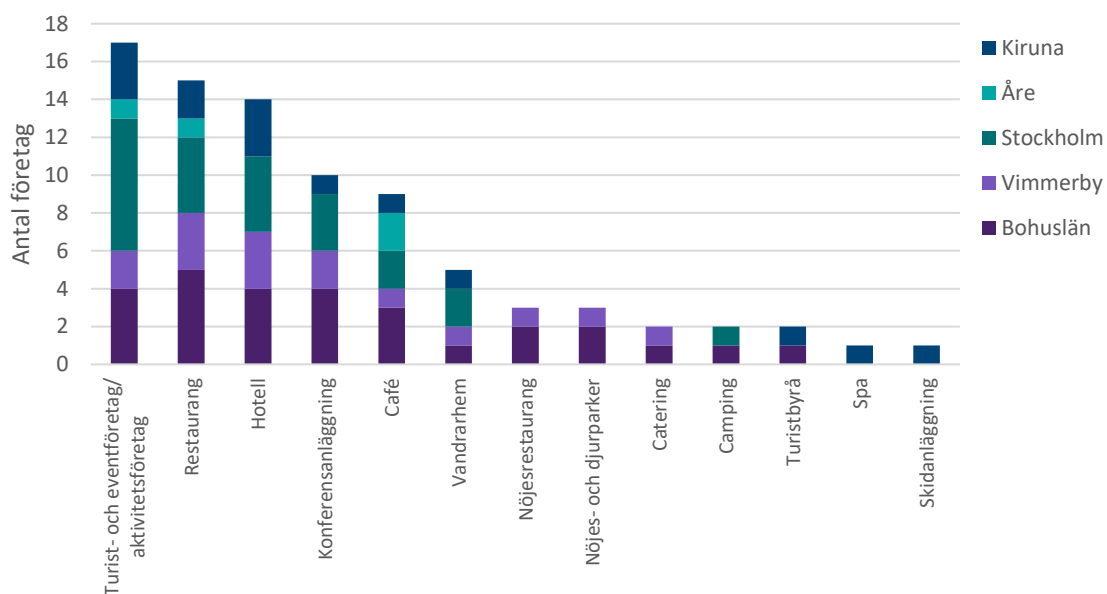
En uppföljande studie på destinations- och företagsnivå har genomförts under vintern 2017/2018. Intervjuer har genomförts med totalt 14 företrädare för de fem medverkande destinationerna samt 12 deltagande företag. Därutöver har en enkätundersökning genomförts med samtliga företag som deltagit, där totalt 44 företag svarat, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 55 procent.

Figur 1. Svarsfrekvens för genomförd enkät med deltagande företag.



De svarande företagen består till störst andel av *Turist- och eventföretag*, följt av *Restaurangverksamheter* och *Hotell*. Det finns en relativt stor spridning bland företagen.

Figur 2. Företagens verksamheter



### 1.2.2 Disposition

I kapitel 2 presenteras vad de särskilda hållbarhetsinsatserna innefattade samt vad de gav för resultat på kort sikt på företags- och destinationsnivå. I kapitel 3 beskrivs var destinationerna och dess företag står idag med sitt hållbarhets- och kvalitetsarbete, vilket analyseras samlat i kapitel 4. I kapitel 5 presenteras ett antal slutsatser och rekommendationer till Tillväxtverket.

## 2 Resultat av de särskilda hållbarhetsinsatserna

Detta kapitel bygger på det som framkom i utvärderingens första etapp, som genomfördes 2016. Kapitlet fokuserar på vad respektive destination genomförde inom ramen för de särskilda hållbarhetsinsatserna samt vad det resulterade i på företags- och destinationsnivå.

### 2.1 Insatserna tog sin utgångspunkt i två system för uppföljning av hållbarhet och kvalitet

Inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen tillämpade de deltagande destinationerna två olika system för uppföljning av hållbarhet och kvalitet: GSTC-D och Swedish Welcome. GSTC-D är en uppsättning kriterier för hållbarhet för destinationer som tagits fram av Global Sustainable Tourism Council. För uppföljning av kriterierna används 105 indikatorer, vilka kan variera beroende på vilken data som finns tillgänglig för destinationen. Bakgrunden till att GSTC-D utvecklades var att det internationellt fanns ett mycket stort antal certifieringar och att det fanns behov av mer gemensamma riktlinjer. Turistnäringen efterfrågade även en hållbarhetsmärkning som gjorde det möjligt att jämföra olika destinationer.

Swedish Welcome är ett system för utveckling, certifiering och mätning av boende- och upplevelseföretags kvalitets- och hållbarhetsarbete. Bakgrunden till Swedish Welcome var att utveckla en nationell metod för kvalitets- och hållbarhetsutveckling av besöksnäringen. Swedish Welcome finns idag inte kvar i sin dåvarande form med certifiering/märkning av företag. Idag utgör systemet istället ett mer renodlat verktyg för affärsutveckling inom hållbarhet bland turistföretag.

Swedish Welcome hade sin tyngdpunkt primärt på företag inom besöksnäringen, medan GSTC-D i större utsträckning fokuserade på uppföljning av destinationen som helhet. Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby arbetade med Swedish Welcome medan Kiruna och Åre utgick från GSTC-D.

Tabell 1. Projektägare och verktyg som tillämpats på destinationerna.

Destination	Projektägare	Verktyg
Kiruna	Kiruna Lappland ek. för.	GSTC-D
Åre	Åre Destination AB	
Bohuslän	Turistrådet Västsverige	Swedish Welcome
Stockholms skärgård	Stockholm Visitors Board	
Vimmerby	Vimmerby kommun	

I Kiruna var den särskilda hållbarhetsinsatsen tätt sammankopplad med det större HDU-projektet. Den särskilda hållbarhetsinsatsen bestod bland annat av utbildningar (Are you ready for business och Northern Quality), workshops (The Experience Development Workshop) och enskilda företagsbesök. På destinationsnivå bedrev Kiruna Lappland ett ambitiöst arbete med att etablera ett monitoringsystem som köptes in av Sustainable Travel International (STI) och byggde på GSTC-D.

Åre arbetade med GSTC-D som ramverk för att mäta, följa upp och kontinuerligt arbeta mot ökad hållbarhet på destinationsnivå. Utöver arbetet med GSTC-D genomförde Åre insatser i syfte att marknadsföra och utveckla destinationen. Detta skedde genom ett affärs-



utvecklingsprogram utformat tillsammans med det Naturliga Steget, framtagande av inspirationsmagasinet We Are Åre och Samtal om hållbarhet tillsammans med politiker, tjänstemän och företag.

De tre destinationer som använde sig av Swedish Welcome arbetade med två huvudsakliga aktiviteter på företags- respektive destinationsnivå:

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

## **2.2 Hållbarhetsinsatserna bidrog till ökad kunskap om hållbarhet, affärsutveckling och värdskap bland deltagande företag**

Utifrån den första etappen av utvärderingen (2016) kunde det konstateras att de kompetensutvecklingsinsatser i form av utbildning och rådgivning som bedrivits gentemot företag var lyckade. Företagen upplevde att de ökat sin kunskap om bland annat hållbarhet, affärsutveckling och värdskap, dock med vissa variationer mellan destinationerna. Det saknades dock en ram att förhålla sig till för vad som utgör en tillfredsställande kunskapsökning och vad hållbarhetsbegreppet mer konkret betyder för ett företag inom besöksnäringen på de fem destinationerna. Avsaknaden av tydliga, operationaliserade mål kring hållbarhet identifierades som en utmaning när det kommer till att följa upp och utvärdera satsningar som syftar till just detta.

Utifrån de intervjuer och den enkät som genomfördes med företag 2016 tycktes den särskilda hållbarhetsinsatsen ha genererat en konkret förändring i hur företagen arbetar med hållbarhet. Närmare hälften av företagen upplevde att de arbetade mer hållbart efter hållbarhetsinsatsen än innan. Det fanns dock exempel på fall där effekten av insatsen inte tycks ha varit lika stor, vilket delvis berodde på att de företag som deltog i insatsen redan i stor utsträckning bedrev ett aktivt hållbarhetsarbete innan den särskilda hållbarhetsinsatsen genomfördes.

Ett hinder för att åstadkomma långsiktiga resultat av den särskilda hållbarhetsinsatsen bedömdes i den första etappen vara möjligheten att fortsatt följa upp och granska företagets verksamhet. I Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby berodde vid första etappen denna utmaning på osäkerheten kring Swedish Welcomes framtid, medan den i Kirunas fall berodde på bristande tillgång till finansiering och personella resurser för att administrera det uppföljningssystem som tagits fram. Utifrån de intervjuer och den enkät som genomfördes framkom att en stor del av nyttan med Swedish Welcome försvann om verksamheten inte kunde fortsätta. I Åre arbetades aldrig ett uppföljningssystem för företag fram, men även där fanns det en utmaning för kommunen att allokera resurser till uppföljning och åtgärder på destinationsnivå.

## 2.3 Hållbarhetsinsatserna skapade underlag och forum för gemensam utveckling av destinationerna i en hållbar riktning

Samtliga destinationer bedömdes ha genomfört insatser som var relevanta för de utmaningar och behov som fanns på respektive destination. Med Åres och Kirunas fokus på internationalisering var det bra att använda sig av internationella metoder på destinationsnivå medan de destinationer som använt Swedish Welcome kunde dra nytta av att de antingen arbetat med Swedish Welcome tidigare eller att de kunde använda sig av ett färdigutvecklat koncept redo att implementeras bland företagen. Utifrån genomförd utvärdering blev det också tydligt att de två modeller som användes hade skilda fokus. De destinationer som använde sig av GSTC-D fick en mer fördjupad bild över styrkor och utmaningar på destinationsnivå, medan Swedish Welcome hade sin styrka i att ge konkreta och handfasta tips till små företag som ville utveckla sin verksamhet. Vilken modell för hållbarhets- och kvalitetsutveckling som lämpade sig bäst att arbeta med berodde därmed i hög grad på vad för typ av resultat som efterfrågades och vilka behov som fanns på respektive destination.

Workshopserien som anordnades inom ramen för den särskilda hållbarhetsinsatsen med Swedish Welcome resulterade i att idéer utvecklades och i vissa fall också implementerades, exempelvis i form av säsongsförlängning i Vimmerby (Jul i Vimmerby). Gemensamt för samtliga destinationer var att de workshops som anordnades var ett bra forum för aktörer att mötas och en lyckad metod för att få aktörer att arbeta tillsammans med ett antal utmaningar som var gemensamma för hela destinationen. Bland Swedish Welcome-destinationerna fanns det dock en viss otydlighet kring hur resultaten av workshopserien skulle tas vidare, vilket var problematiskt när deltagarna lagt ned mycket tid.

Utifrån intervjuer med destinationsföreträdare på de fem destinationerna framkom att det fanns flera utmaningar i fråga om destinationernas förutsättningar att säkerställa att resultaten av den särskilda hållbarhetsinsatsens skulle bli långsiktiga och bestående. På samtliga destinationer identifierades det engagemang som genererats av HDU och den särskilda hållbarhetsinsatsen. Flera destinationsföreträdare i exempelvis Kiruna, Åre och Stockholms skärgård uttryckte en förhoppning att arbetet inte skulle avstanna efter insatsen. På flera destinationer var dock brist på resurser och en utpekad organisation som kunde ta ansvar för det fortsatta arbetet en stor utmaning.

Den destination som bedömdes ha bäst förutsättningar att arbeta vidare var Bohuslän, som kunde fortsätta att bedriva arbetet genom andra projekt och aktiviteter som Turistrådet Västsverige ansvarade för. En annan viktig förutsättning som identifierades var politiskt stöd för att arbeta med besöksnäringen, något som fanns i Bohuslän genom den avsiktsförklaring som tidigare skrivits under av samtliga kommuner i Bohuslän och över partigränserna.

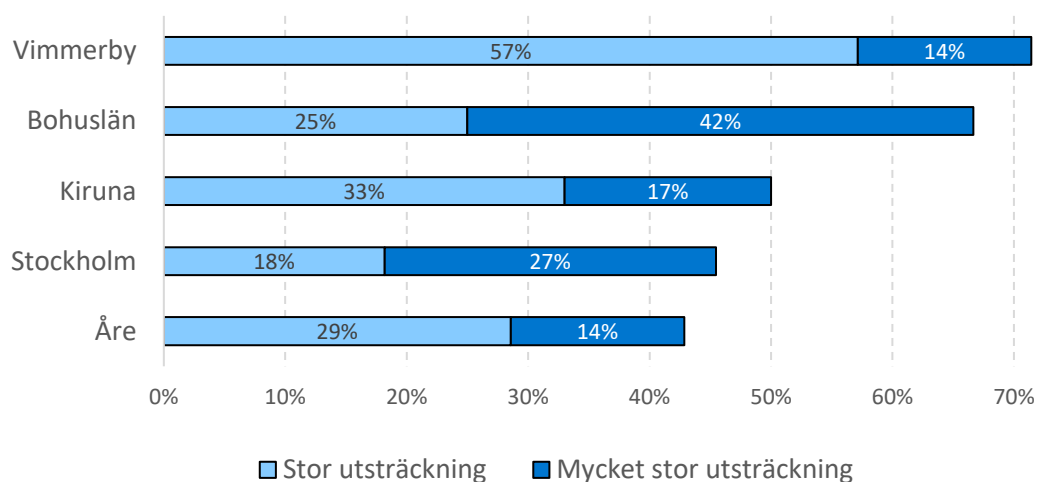
### 3 Var står destinationerna idag?

I följande kapitel redogörs för hur hållbarhetsarbetet har utvecklats på respektive destination och för de företag som deltagit i insatsen sedan hållbarhetsinsatsen slutfördes.

I den enkät som skickats ut under mars 2018 till de företag som deltagit i insatsen uppger en stor andel att de jobbar mer hållbart idag jämfört med innan hållbarhetsinsatsen. De som i störst utsträckning jobbar mer hållbart finns i Bohuslän och Vimmerby. Av företagen i Vimmerby uppger 71 procent att de arbetar mer hållbart i stor eller mycket stor utsträckning jämfört med när hållbarhetsinsatsen inleddes. 67 procent av företagen i Bohuslän uppger att de är mer hållbara idag i stor eller mycket stor utsträckning än vad de var innan insatsen. En stor andel av dessa har utvecklat sitt arbete i mycket stor utsträckning. På företagsnivå uppger 50 procent av företagen i Kiruna att de i stor eller mycket stor utsträckning jobbar mer hållbart idag än vad de gjorde innan hållbarhetsinsatsen. I Stockholms skärgård uppger 55 procent att de arbetar mer hållbart idag än innan insatsen. Drygt 40 procent av företagen i Åre uppger att de jobbar mer hållbart idag i stor eller mycket stor utsträckning än innan insatsen. Inget företag har uppgett att de inte jobbar mer hållbart idag än innan insatsen.

En förklaring till att företagen i Vimmerby arbetar mer hållbart idag än innan är att dessa företag i lägre utsträckning arbetade med hållbarhet innan insatsen, medan företagen i exempelvis Åre i stor utsträckning hade ett aktivt hållbarhetsarbete även innan HDU.

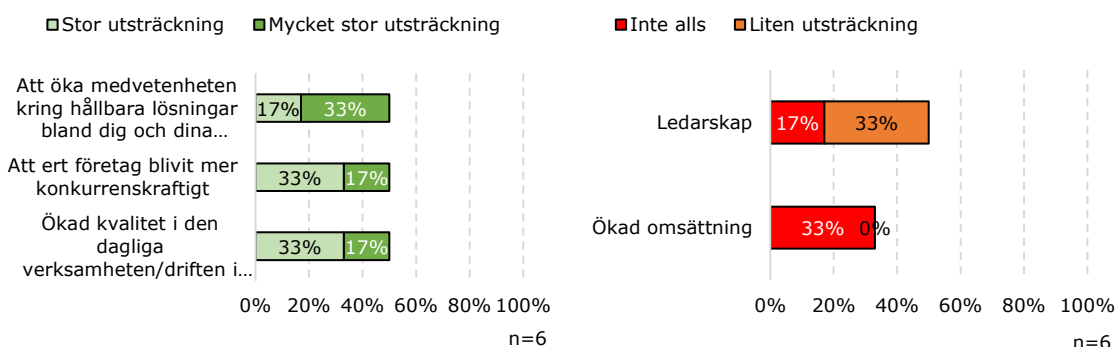
Figur 3. Andel företag som i stor eller mycket stor utsträckning jobbar mer hållbart idag jämfört med när hållbarhetsinsatsen inleddes.



### 3.1 Kiruna utvecklar en egen märkning för hållbarhet och kvalitet

Destinationsföreträdare för Kiruna upplever att hållbarhetsinsatsen genererade en bra plattform för utveckling av hållbarhetsarbetet. Destinationsorganisationen Kiruna Lappland och till viss del tillväxtenheten vid Kiruna kommun ansvarar för att ta vidare den särskilda hållbarhetsinsatsen. Kiruna jobbar av kostnadsskäl inte längre med det monitoringssystem som togs fram under hållbarhetsinsatsen. Att systemet var för dyrt flaggades för redan under den första utvärderingen 2016. Destinationen har istället utvecklat och anpassat ett nytt certifieringssystem för företag som bygger på det tidigare systemet. Företagen genomgår digitala värds-kapsutbildningar och certifieras med märkningen Sustainable Arctic Destination. Systemet är i en pilotfas och drivs av Kiruna Lappland. Finansiering upplevs vara en utmaning för det framtida arbetet. Det pågår en diskussion kring ett eventuellt regionalt samarbete men det är svårt att få ihop regionens hållbarhetsarbete i en gemensam riktning. Regionens kommuner har kommit olika långt i hållbarhetsarbetet, där Kiruna upplever sig ligga i framkant. En ytterligare utmaning är att kunskapen från hållbarhetsinsatsen är relativt personbunden och riskerar att försvinna vid organisationsförändringar. Destinationsföreträdare upplever att det saknas tillräckliga personella resurser, både på kommunen och i Kiruna Lappland. I intervjuer med destinationsföreträdare efterfrågas även tydligare prioritering av hållbarhetsfrågan från kommunledningens håll.

Figur 4. Områden som hållbarhetsinsatsen i störst respektive minst utsträckning har haft betydelse för enligt företagen i Kiruna.

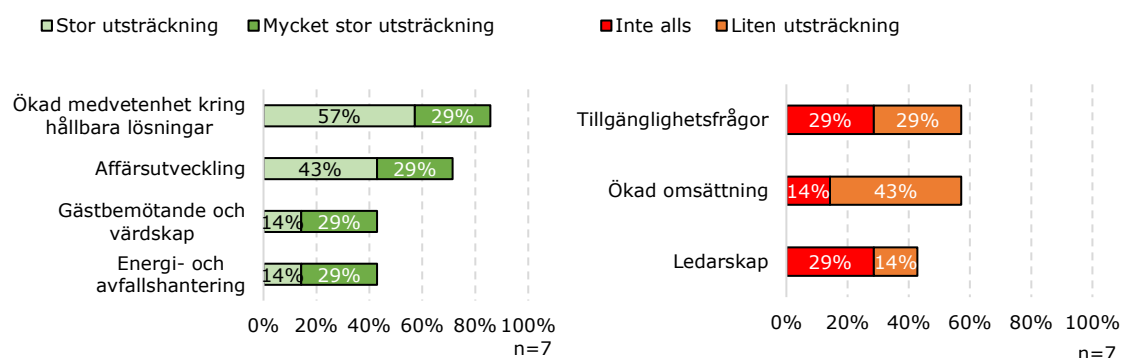


Företagen i Kiruna upplever att insatsen har haft störst betydelse för arbetet kring hållbara lösningar och en ökad kvalitet i den dagliga verksamheten. När det gäller ökad konkurrenskraft upplever 50 % av företagen att hållbarhetsinsatsen har haft en stor betydelse. Dock verkar företagen ha skilda åsikter kring frågan då 33 % har rankat det som ett av de områden som insatsen haft minst betydelse för. De områden som företagen bedömer att insatsen har haft minst betydelse för är ledarskap och ökad omsättning.

### 3.2 Åre utvecklar sitt hållbarhetsarbete med sikte på VM 2019

Destinationsföreträdare i Åre upplever att hållbarhetsinsatsen och HDU gjorde att hållbarhetsfrågan belystes under en längre period samt kunde sättas in i en strategi med tillhörande uppföljning. Sedan Rambölls senaste utvärdering 2016 har Åre fortsatt arbetet med Green Destinations, som delvis bygger på GSTC-D. Destinationen har genomfört en uppdatering av Green Destinations mätning under hösten 2017. Målbilden för destinationens arbete med hållbarhet och kvalitet uppfattas vara relativt oförändrad, men det har skett en tydlig förändring i ägarskapet där kommunen har tagit en större roll. Tidigare har Åre Destination AB varit den organisation som varit drivande i hållbarhetsarbetet. Efter insatsen har kommunen tagit det huvudsakliga ansvaret för arbetet, vilket också var förhoppningen under insatsen. Arbetet var dock stillastående under en längre period innan kommunen tog på sig ett större ansvar. En miljöstrateg har nu anställts på heltid på kommunen, som ansvarar för hållbarhetsarbetet, bland annat att följa upp indikatorerna för Green Destinations. Det finns ett fortsatt stort engagemang kring hållbarhetsfrågor på destinationen. Åre Destination AB har en viktig roll och har fortsatt dialog med företagen kring hållbarhetsfrågor på destinationen, tillsammans med kommunen och VM-bolaget. VM-bolaget arbetar med att skapa ett fossilfritt VM med hållbara lösningar som ska kunna finnas kvar efter evenemanget, medan kommunen har det huvudsakliga strategiska ansvaret för hållbarhetsarbetet.

Figur 5. Områden som hållbarhetsinsatsen i störst respektive minst utsträckning har haft betydelse för enligt företagen i Åre.

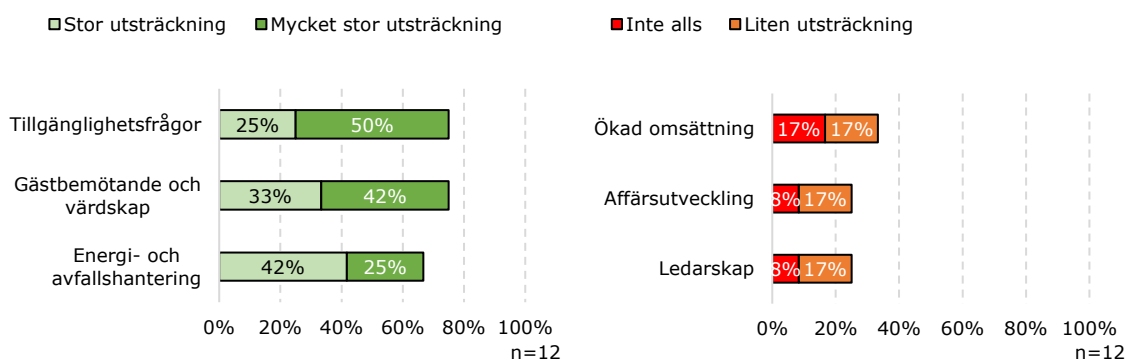


Hållbarhetsinsatsen har framförallt haft betydelse för företagens medvetenhet kring hållbara lösningar. En stor andel uppger även att hållbarhetsinsatsen har haft en stor eller mycket stor betydelse för arbetet kring företagens affärsutveckling, gästbemötande och värdskap samt energi- och avfallshantering. I intervjuer framkommer att företagen arbetar mer systematiserat och strukturerat med hållbarhet till följd av insatsen. Företagen har i större utsträckning integrerat hållbarhet i sitt arbetsätt. Därtill har de blivit bättre på att kommunicera och paketera det hållbarhetsarbete de bedriver till sina kunder. De områden som insatsen har haft minst betydelse för är enligt företagen arbetet med tillgänglighetsfrågor, omsättning och ledarskap. Tillgänglighetsfrågor rankades lågt även under den första uppföljningen.

### 3.3 Bohuslän tillvaratar lärdomar från hållbarhetsinsatsen i sitt system Sverige-Norden-Världen

Bohuslän är en av de destinationer som redan innan den särskilda hållbarhetsinsatsen i relativt stor utsträckning arbetade med hållbarhetsfrågor. Destinationen har även lyckats väl med att ta vidare resultaten från insatsen. I Bohuslän förvaltas lärdomarna från Swedish Welcome av Turistrådet Västsverige, som integrerats i deras arbete med exportfrämjande i systemet Sverige-Norden-Världen. Destinationen har utvecklat ett affärsutvecklingssystem som baseras på Swedish Welcome och idag bedrivs i föreningsform. För att nå exportmognadstrappans högsta nivå (Världen) så behöver företagen idag genomgå Swedish Welcome. De företag som är delaktiga får årliga återbesök. Uppföljning sker via indikatorerna i Swedish Welcome samt via ytterligare indikatorer inom ramen för Sverige-Norden-Världen-systemet. En person är anställd hos Swedish Welcome och två rådgivare utför hemliga besök hos företagen. Destinationsföreträdare upplever att systemet har en stabil grund och att det finns en stor efterfrågan bland företagen att delta, vilket successivt har ökat efter den särskilda hållbarhetsinsatsen. Vissa företag vittnar dock om att denna modell inte har samma mervärde som Swedish Welcomes ursprungsform. Ett företag beskriver att de inte har fått ett hemligt besök med medföljande rådgivning. Märkningen går inte heller att använda i extern kommunikation, vilket begränsar möjligheten att använda det som en kvalitets- och hållbarhetsmärkning.

Figur 6. Områden som hållbarhetsinsatsen i störst respektive minst utsträckning har haft betydelse för enligt företagen i Bohuslän.



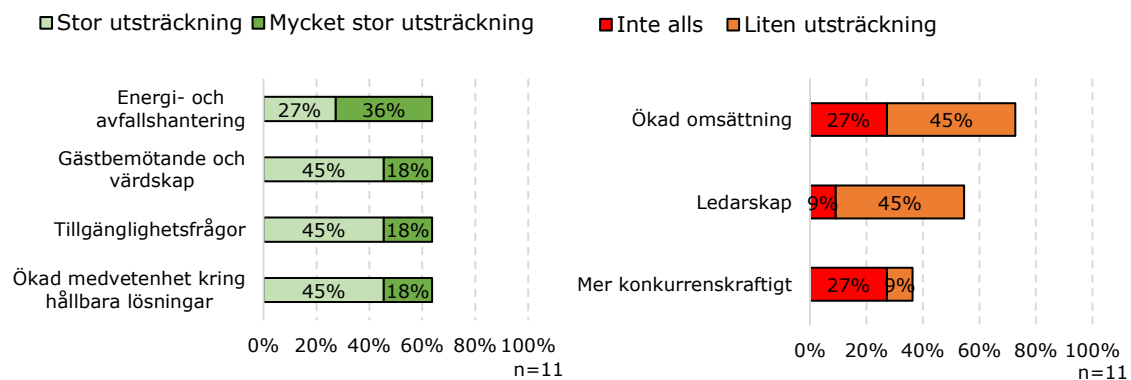
De områden som företagen upplevt att insatsen har haft störst betydelse för är tillgänglighetsfrågor, gästbemötande och värdskap samt energi- och avfallshantering. Den stora påverkan på gästbemötande och värdskap är återkommande hos samtliga destinationer som använt sig av Swedish Welcome. Det kan förklaras av att certifieringen värderar bemötande och värdskap högt och är en viktig del av bedömningen vid de hemliga besöken. En stor andel företag uppger att insatsen har haft en stor betydelse för energi- och avfallshandlingsfrågor. Två företag beskriver i intervjuer att de förändrat rutinerna för avfallshantering efter insatsen. Hållbarhetsinsatsen har haft mindre betydelse för företagets omsättning, affärsutveckling och ledarskap. Dock råder det delade meningar bland företagen och några uppger att insatsen varit värdefull i stor utsträckning även för dessa områden.

### 3.4 Stockholms skärgårds arbete med hållbarhet har stannat av

I Stockholms skärgård har arbetet kring hållbarhetsfrågorna avtagit efter HDU. Samarbetet Stockholm Archipelago etablerades inom ramen för HDU i syfte att få ihop destinationen och att anta den gemensamma Skärgårdstrategin. Målet med samarbetet var att involvera kommunerna i arbetet då de ansågs ha mycket värdefull kunskap och då de arbetar med egna hållbarhetsstrategier. Det finns dock inte längre något tydligt fokus på hållbarhetsfrågor inom ramen för Stockholm Archipelago. Samarbetet har istället fokuserat på andra delar såsom gemensam marknadsföring. Destinationen gjorde en uppföljning efter insatsen där en stor andel företag uppgav att de var nöjda med insatsen och Swedish Welcome. Efter insatsen har dock många i styrgruppen för HDU bytt tjänster, vilket har gjort att mycket kunskap har gått förlorad. Därtill finns en utmaning i att det inte finns en etablerad regional organisation som äger hållbarhetsfrågorna. Stockholm Archipelago agerar som ett samverkansorgan men det upplevs inte finnas tillräckligt med personella och monetära resurser för att driva hållbarhetsfrågorna som idag har låg prioritet.

Destinationsföreträdare vittnar om att det finns en projektrötthet bland företagen inom destinationen. På Utö har däremot en lokal ekonomisk förening startats upp som driver hållbarhetsfrågorna på ön. Andra öar har också skapat egna organisationer som driver frågorna lokalt. Det sker således en hel del initiativ på lokal nivå men ingen håller ihop frågorna på regional nivå. Destinationsföreträdare uppger att det hade varit en fördel om Swedish Welcome varit igång då det hade varit lättare att haka in i en redan befintlig organisation.

Figur 7. Områden som hållbarhetsinsatsen i störst respektive minst utsträckning har haft betydelse för enligt företagen i Stockholms skärgård.



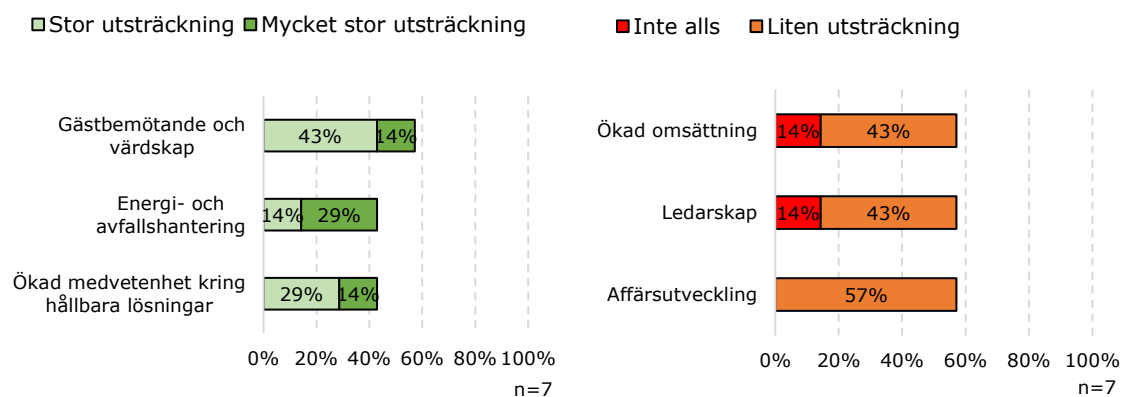
Avfallshantering ringades in som en prioriterad fråga inom ramen för hållbarhetsinsatsen, vilket även syns tydligt i enkäten. Det uppges vara det område som haft störst betydelse för företagens hållbarhetsarbete. Ett företag uppger i intervju att de förändrat sina rutiner för energibesparing till följd av insatsen. Hållbarhetsinsatsen bedöms ha haft mycket liten betydelse för företagens omsättning, ledarskap och i viss mån konkurrenskraft.

### 3.5 Vimmerby arbetar vidare med delar av hållbarhetsinsatsen trots begränsade ekonomiska resurser

Arvet från hållbarhetsinsatsen har tagits vidare i varierande utsträckning på destinationen. Kommunen har fortsatt hanterat frågorna men destinationsföreträdare uppger att det var svårt att ta det vidare efter att Swedish Welcome försvann. Destinationsföreträdare upplever dock att det finns ett ambassadörskap bland de företag som är certifierade via Swedish Welcome. De agerar förebilder för hållbarhetsarbetet gentemot andra företag. Jul i Vimmerby var ett koncept som arbetades fram inom ramen för hållbarhetsinsatsen och arbetet fortlöper än idag. Det saknas dock resurser och en tydlig rollfördelning över vem som ska driva frågorna. Samtidigt som insatsen avslutades gick kommunen in i en svår ekonomisk period där stora besparingar behövde göras. Detta flaggades för redan i uppföljningen 2016. I och med resursbristen och att Swedish Welcome lades ned stannade arbetet upp. Det fanns en idé att ta verktygen från Swedish Welcome vidare och bygga upp ett eget system med utgångspunkt i Astrid Lindgrens värderingar. Företagen upplevdes dock vara mycket projekttrötta och idén blev aldrig av.

Inom ramen för insatsen startades en besöksnäringförening – Vimmerby Turistbyrå ekonomisk förening upp, vilken är den drivande aktören för frågorna på destinationen idag. Besöksnäringföreningen består av ett 50-tal företag som träffas årligen för att diskutera utvecklingsfrågor, inklusive hållbarhetsarbetet på destinationen. Det finns dock en varierande engagemangsnivå bland deltagande företag och begränsat med resurser att tillgå. Sammantaget sker fortsatt hållbarhetsarbete bland företagen i Vimmerby, men det saknas till viss del resurser på destinationsnivå och en tydligt utpekad aktör med det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna.

Figur 8. Områden som hållbarhetsinsatsen i störst respektive minst utsträckning har haft betydelse för enligt företagen i Vimmerby.



Energi- och avfallshantering utgör en kategori som många deltagande företag i Swedish Welcome förbättrade sig inom. Drygt 40% av företagen i Vimmerby upplever att insatsen haft betydelse i stor eller mycket stor utsträckning. Ett företag beskriver i intervju att deltagandet i insatsen var avgörande för att företaget skulle samla och strukturera upp sitt hållbarhetsarbete. Med insatsen blev företaget mer mån om att kommunicera hållbarhetsarbetet till sina kunder och upplever därmed att det blivit mer konkurrenskraftigt. Hållbarhetsinsatsen har haft minst betydelse för företagets omsättning, arbete med ledarskap och affärsutveckling, vilket ligger i linje med flera av de andra destinationerna.



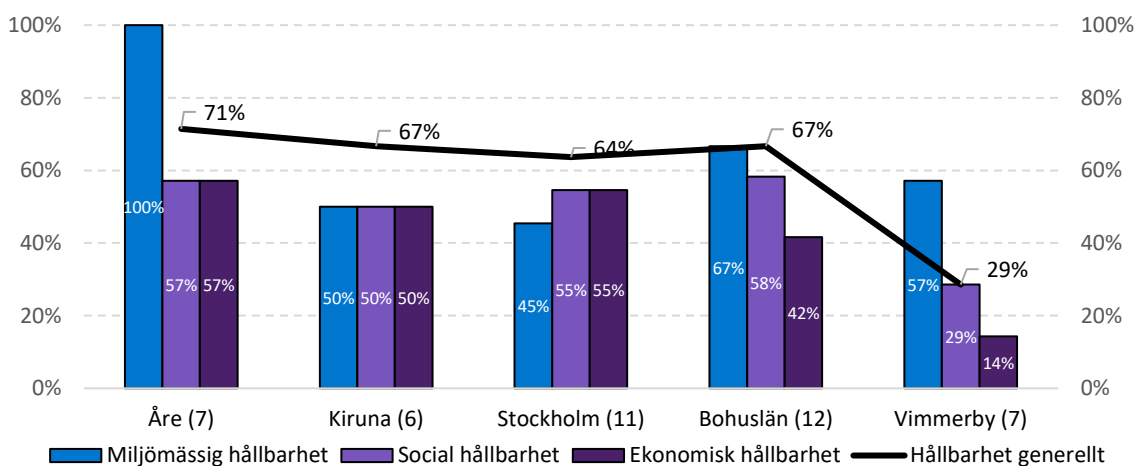
## 4 Hållbarhetsinsatsens nytta på längre sikt

I följande kapitel presenteras och analyseras vilken betydelse de särskilda hållbarhetsinsatserna har haft på de fem deltagande destinationerna och de företag som medverkat.

### 4.1 Insatsen har haft betydelse för företagets hållbarhet

I den uppföljning som genomfördes 2016 framkommer att en stor majoritet av företagen upplever att insatserna har varit ändamålsenliga och att de har resulterat i en ökad *kunskap* kring hållbarhetsarbete. I den uppföljning som genomförts under vintern 2018 framkommer vidare att företagen upplever att hållbarhetsinsatsen haft en betydelse för deras *arbete* med hållbarhet. Insatsen har i den bemärkelsen definitivt bidragit till att företagen idag arbetar mer hållbart och planerar även att förbättra hållbarhetsarbetet framöver.

Figur 9. Andel företag som upplever att insatsen har haft stor eller mycket stor betydelse för hållbarhetsarbetet



På de flesta destinationer uppger en stor andel företag att insatsen i stor eller mycket stor utsträckning haft betydelse för deras arbete med hållbarhet generellt. Endast Vimmerby sticker ut en aning. Den projektrötthet som destinationsföreträdare i Vimmerby vittnar om genomsyrar till viss del enkätsvaren. Företagen rankar i genomsnitt insatsens betydelse lägre för kunskapen kring hållbarhet än företag i övriga destinationer.

Företagen upplever i störst utsträckning att de fått ökad kunskap kring miljömässig hållbarhet. I Åre har samtliga företag angett att hållbarhetsinsatsen har haft betydelse i stor eller mycket stor utsträckning för arbetet för miljömässig hållbarhet. Minst betydelse har insatsen haft för företagets arbete för ekonomisk hållbarhet. Resultatet kan även relateras till att många företag uppger att insatsen inte haft en påverkan på deras omsättning.

#### 4.1.1 Swedish Welcome har haft en positiv påverkan på företagets arbete med energi- och avfallshantering och gästbemötande och värdskap

De destinationer som har använt sig av Swedish Welcome har haft stor påverkan på gästbemötande och värdskap. Detta resultat är relativt väntat då bedömningen inom ramen för certifieringen sker genom ett företagsbesök med kundens perspektiv som utgångspunkt. Insatsen har även haft stort genomslag för Swedish Welcome-företagens arbete med energi- och avfallshantering. Många företag förbättrade sig inom den aspekten mellan företagsbesöken under insatsen. Såväl Bohuslän som Stockholms skärgård värderar insatsens betydelse kring arbetet med tillgänglighetsfrågor högt. Båda två är skärgårdsdesti-

nationer, vilket kan medföra att tillgänglighetsfrågor får en annan betydelse. Destinationerna jobbade särskilt med tillgänglighetsfrågor inom ramen för HDU, exempelvis Nord-/Sydlinjen i Stockholms Skärgård, vilket troligen påverkar resultaten från enkäten. I intervjuer med såväl destinationsföreträdare som företag i Stockholms skärgård framkommer att det finns en utmaning för hållbarhetsarbetet att vara bosatt på en ö med begränsade kommunikationsmöjligheter. Förbättrad tillgänglighet kan således i större utsträckning kopplas samman med ekonomisk hållbarhet och påverkan på företagets omsättning.

#### 4.1.2 Svårt för företagen att avgöra betydelsen för ledarskap och företagets omsättning

En betydande andel av företagen uppger att insatsen har haft ingen eller mycket liten betydelse för att uppnå ökad omsättning. Det tycks inte ha varit tydligt för företagen hur hållbarhetsinsatsen skulle kunna bidra till detta. Utifrån genomförda intervjuer tycks det inte bero på att företagen är missnöjda, utan att det helt enkelt är svårt att dra en direkt parallell mellan en ökad omsättning och den nytta de upplevt av hållbarhetsinsatsen. Svaren går i linje med att företagen uppger att insatsen haft minst betydelse för ekonomisk hållbarhet.

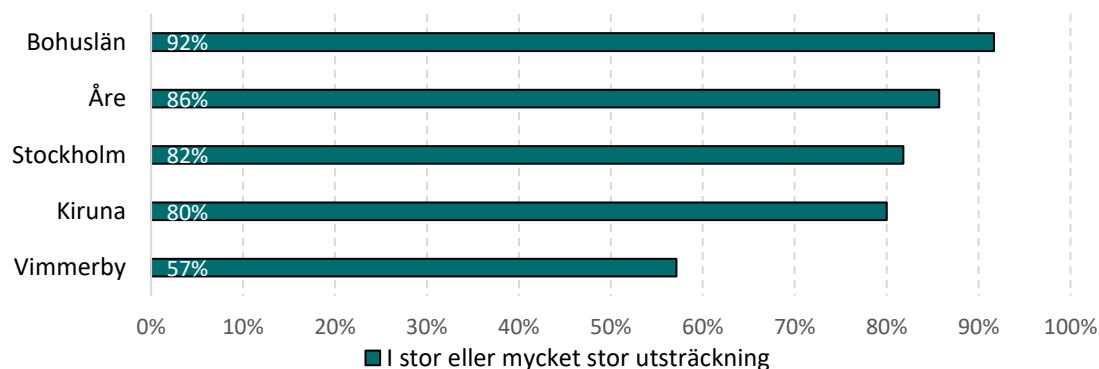
Hållbarhetsarbetet har dock en allt större betydelse för företagen. Vissa insatser kring exempelvis energianvändning kan ha betydelse för företagets miljömässiga såväl som ekonomiska hållbarhet. Detta påverkar kanske inte direkt omsättningen, men kan bidra till ökade marginaler.

En ytterligare faktor som insatsen inte nått fram till i samma utsträckning hos företagen är betydelsen för deras ledarskap. Då insatserna som genomförts på destinationerna berör ledarskap i begränsad utsträckning så kan resultatet ses som väntat.

#### 4.1.3 Majoriteten av företagen kommer fortsätta att utveckla sitt kvalitets- och hållbarhetsarbete

Det finns en stor ambition hos företagen på samtliga destinationer att fortsätta utveckla kvalitets- och hållbarhetsarbetet framöver. I Bohuslän uppger över 90% att de kommer fortsätta utvecklingen i stor eller mycket stor utsträckning. Även i Åre, Stockholm och Kiruna kommer över 80 procent att fortsatt utveckla sitt kvalitets- och hållbarhetsarbete.

Figur 10. Andel företag som uppger att de kommer utveckla sitt hållbarhetsarbete i stor eller mycket stor utsträckning framöver



Företagen i Vimmerby bedömer i lägre utsträckning än övriga destinationer att de kommer fortsätta utveckla sitt hållbarhetsarbete framöver. Siffran är dock fortfarande hög och inget av företagen i Vimmerby har angett att de i låg utsträckning eller inte alls kommer att fortsätta utveckla hållbarhetsarbetet. Det tyder på att en mycket stor andel av företagen ser hållbarhetsarbetet som en prioriterad fråga framöver.

## **4.2 Hållbarhetsinsatserna har haft olika avtryck på destinationerna**

### **4.2.1 Några destinationer har fått en förtydligad målbild över tid och starkare ägarskap kring hållbarhetsfrågor**

Utvecklingsarbete likt det som gjorts under Hållbar Destinationsutveckling låter sig sällan göras under en projektperiod. I fallet med de särskilda hållbarhetsinsatserna har tiden för genomförande varit ännu mer begränsade, då de tillkom senare i det större HDU-projektet. Turistrådet Västsverige som arbetar i Bohuslän har länge arbetat med hållbarhetsfrågor och hade således en stor mottagarkapacitet för resultaten från insatsen. Destinationen har även varit med och utvecklat Swedish Welcome, samt anpassat och tagit vidare certifieringen och implementerat den i befintlig affärsutvecklingsmodell med Sverige-Norden-Världen.

Åre har sedan insatsen arbetat för att kommunen ska ta ett tydligare ägarskap för frågorna. Tidigare var Åre Destination AB pådrivande, men resurserna räckte inte till det de ville åstadkomma. Med en tydligare rollfördelning samt tillägnade resurser följer även goda förutsättningar att ta arbetet vidare. VM 2019 har blivit en tydlig plattform för hållbarhetsarbetet, samtidigt som kommunen jobbar utifrån kriterierna i GSTC-D/Green Destinations. Men även i Åre har det tagit tid att få kommunen att ta ett större ansvar.

Kiruna har under hela hållbarhetsinsatsen haft som mål att bli en grön destination, vilket är något de fortfarande jobbar med. Både kommunen och destinationsorganisationen Kiruna Lappland är involverade och hållbarhetsfrågorna finns på agendan för båda aktörerna och ett par pådrivande företag.

### **4.2.2 Hållbarhetsarbetet har delvis stannat upp på destinationsnivå i Vimmerby och Stockholms Skärgård**

I vissa fall har hållbarhetsarbetet stannat upp efter insatsen. I Stockholms skärgårds fall samlades destinationen i en struktur för samarbete i Stockholm Archipelago. Hållbarhetsfrågan har dock fallit bort på vägen, vilket noterades redan i Rambölls förra utvärdering. Det finns inget samlat hållbarhetsarbete på destinationen, utan det bedrivs genom enskilda insatser inom vissa kommuner. Utifrån genomförda intervjuer tycks det inte finnas någon aktör som tydligt tagit på sig ledarskap för ett samlat hållbarhetsarbete på destinationsnivå.

Även i Vimmerby har hållbarhetsarbetet på destinationsnivå delvis stannat upp. På företagsnivå bedrivs fortsatt hållbarhetsarbete utifrån resultaten av insatsen. Besöksnäringsföreningen håller ihop företagen i ett gemensamt nätverk som träffas årligen. Vid slutet av hållbarhetsinsatsen fanns det dock ingen plan på destinationsnivå för hur arbetet skulle tas vidare. En betydande anledning till detta är den svåra ekonomiska period som Vimmerby gick in i, vilken de flaggade för redan vid den första utvärderingen. Det medförde att det inte fanns nog med resurser för att säkra resultatens fortlevnad. Astrid Lindgrens värderingar är fortsatt vägledande för destinationens hållbarhetsarbete men det saknas personella och ekonomiska resurser.

### **4.3 De särskilda hållbarhetsinsatserna har med relativt små medel genererat nytta på destinations- och företagsnivå**

De särskilda hållbarhetsinsatser som genomförts inom ramen för HDU-projektet tillkom när projektet redan hade påbörjats och har totalt omfattat knappt 3,9 miljoner kronor. För dessa medel har 69 företag getts stöd i form av certifiering och kompetensutveckling samtidigt som Kiruna och Åre kunnat påbörja ett arbete med införande av GSTC-D. Givet omfattningen på de särskilda hållbarhetsinsatserna är det Rambolls bild att insatserna genomförts på ett effektivt sätt. Effekten av insatsen hade givetvis kunnat vara större om Swedish Welcome funnits kvar och företagen som certifierats även fortsatt kunnat jobba vidare med den uppskattade märkningen i sin marknadsföring och interna hållbarhets- och kvalitetsarbete. Även om Åre och Kiruna inte till fullo kunnat implementera uppföljningen av GSTC-D:s kriterier under projektet så arbetar destinationerna fortfarande med det, även om tempot varierat över tid.

De särskilda hållbarhetsinsatserna kan också ses i ljuset av en generell utveckling i samhället där allt större fokus läggs på hållbarhetsfrågor, vilket gör att många av deltagarna i de särskilda hållbarhetsinsatserna är motiverade att fortsatt arbeta för ökad hållbarhet. Ur denna synvinkel kan insatserna sägas bidra till ett ökat hållbarhetsarbete inom besöksnäringen, även om det svårt att konkret peka på vilken påverkan de särskilda hållbarhetsinsatserna har haft.

Utifrån intervjuer med destinationsföreträdare och en analys av de målsättningar som var uppsatta på respektive destination för de särskilda hållbarhetsinsatserna framkommer att det varit ganska otydligt vad målbilden har varit, i termer av hållbarhet och hur det förväntas uppnås. De mål som varit formulerade har haft ett tydligt fokus på tillämpning av de två verktygen och mindre fokus på vad tillämpningen av Swedish Welcome och GSTC-D faktiskt ska resultera i på längre sikt. Ett skäl till detta kan givetvis vara att hållbarhetsinsatserna tillkom efterhand, och att de insatser som genomfördes var tänkta att docka in i den övergripande målbilden som funnits för HDU-projektet som helhet. En övervägande majoritet av deltagande företag och destinationsföreträdare uppger dock att HDU har genererat stora nytta och på vissa destinationer har målbilden förtydligats över tid.

## 5 Slutsatser och rekommendationer

Med dess inneboende påverkan på klimatet samt på lokala natur- och kulturmiljöer är det motiverat att besöksnäringen även fortsatt arbetar för en ökad hållbarhet. Att Tillväxtverket även fortsatt arbetar med hållbarhet är något som pekas ut i den statliga utredningen *Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring* (SOU 2017:95) som lämnade sitt slutbetänkande i december 2017. I följande kapitel presenteras ett antal slutsatser och rekommendationer kring hur destinationer och Tillväxtverket kan arbeta strategiskt för att främja hållbarhet och kvalitet på destinationer. Slutsatserna nedan baseras på de samlade erfarenheter och lärdomar som Ramboll gjort i flera etapper av utvärdering och analys av projektet Hållbar Destinationsutveckling under perioden januari 2016 och april 2018.

### 5.1 Hållbarhet är komplext och mångfacetterat vilket ställer krav på tydliga och mätbara mål för utvecklingsprojekt

Integrering av miljömässiga, sociala och ekonomiska hållbarhetsdimensioner blir ett allt vanligare inslag i insatser för regional utveckling och näringslivsutveckling. På en övergripande nivå är det ofta tydliggjort att insatser ska bidra till hållbarhet utifrån Brundtlandskommissionens definition (och Agenda 2030), men det är sällan klargjort exakt hur denna definition bör tillämpas rent konkret. Hållbarhetsbegreppets komplexitet och bredd gör att det ofta är en väldigt bred behovs- och målbild som projekt ska svara mot. Denna typ av hållbarhetsdefinitioner ger begränsad vägledning för destinationer hur de rent operativt ska styra projekten mot en ökad hållbarhet och när insatsens mål kan sägas vara uppnådda.

Att sätta tydliga mål för hållbarhetsarbetet är inte minst motiverat för insatser riktade till besöksnäringen då en växande turism för med sig många inneboende målkonflikter. Ett tydligt exempel på detta är den ekonomiska hållbarhet som en ökad turism och internationalisering bidrar till, samtidigt som det innebär en negativ inverkan på den miljömässiga och sociala hållbarheten genom den negativa klimatpåverkan som ett ökat globalt resande har och den påverkan som en ökande turism kan ha på lokalsamhället, dess invånare och natur- och kulturmiljöer. Målen bör vara utformade enligt SMART<sup>2</sup> och kan med fördel sammanställas i en så kallad effektlogik. Detta skapar en tydlighet och gemensam förståelse för vad projektet ska resultera i bland samverkande aktörer.

Figur 11. En effektlogik tydliggör kopplingen mellan behov, aktiviteter och dess resultat på kort och lång sikt.



<sup>2</sup> SMART innebär att målen ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta.

## **5.2 Utformningen av insatser bör ta sin utgångspunkt i en tydligt identifierad målgrupp och önskad förändring**

Rambolls utvärdering vintern 2016 och den uppföljning som gjorts under vintern 2018 har visat på att företagen arbetar med hållbarhet i större utsträckning idag än när hållbarhetsinsatserna inleddes. De insatser som genomförts gentemot företagen har varit relevanta och anpassats utifrån företagens egna verksamhet.

Samtidigt framkommer i genomförda enkäter och intervjuer att många av de deltagande företagen hade en förhållandevis hög hållbarhetsmognad redan innan insatsen. Även om insatserna genererat nytta även för de företag som redan bedrev ett hållbarhetsarbete så går det att ifrågasätta kostnadseffektiviteten i att ge stöd till företag som redan i stor utsträckning är hållbara. Detta påverkar också vilket resultat som kan förväntas av insatsen. Om de deltagande företagen har en relativt låg hållbarhetsmognad kanske resultaten i första hand kommer röra sig om ökad kunskap och insikt kring betydelsen av ett aktivt hållbarhetsarbete, medan insatser mot företag med en större hållbarhetsmognad har större förutsättningar att generera nya hållbara tjänster och produkter för en internationell marknad.

## **5.3 Hållbara resultat förutsätter resurser och organisatorisk kapacitet att driva arbetet framåt**

Att utveckla och implementera olika typer av system för certifiering och uppföljning av hållbarhetsarbete på destinationsnivå kräver ofta att en större investering i tid och resurser görs initialt. För denna typ av satsning lämpar sig insatser likt de i Hållbar Destinationsutveckling särskilt väl för att kunna testa och utvärdera en metod inför en eventuell implementering i ordinarie verksamhet. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att uppföljningen eller certifieringen också kommer att kräva vissa resurser löpande för att säkerställa att uppföljningen sker i den omfattning som certifieringen föreskriver. Ur detta avseende kan det vara bättre att börja i en mindre skala och inledningsvis fokusera på ett urval av nyckeltal eller indikatorer till dess att rutiner och förutsättningar finns på plats för en mer omfattande uppföljning.

Två centrala utmaningar för långsiktighet i HDU har dels varit att hållbarhetsinsatsen tillkommit sent, och dels att Swedish Welcome inte kunnat kvarstå i dess dåvarande form. Detta har bland annat inneburit att destinationerna inte till fullo haft förutsättningar för att rigga sin organisation för införande av olika typer av verktyg för uppföljning och certifiering.

### **5.3.1 Tydlig roll- och ansvarsfördelning möjliggör för ett bestående hållbarhetsarbete på destinationsnivå**

Givet hållbarhetsbegreppets bredd går det att mäta hållbarhet på en rad olika sätt. Många av de internationellt utvecklade system som finns, som exempelvis GSTC-D innebär att ett förhållandevis stort antal indikatorer behöver följas upp löpande. För att säkerställa att uppföljningen faktiskt blir gjord är det därför viktigt att säkerställa att det finns förutsättningar på plats för att exempelvis säkra tillgång till statistik, personella resurser till att samla in och sammanställa all data samt andra eventuella kostnader förenade med certifieringen eller uppföljningsverktyget.

Ansvar och huvudmannaskap i projektet bör ligga på den aktör som också har förutsättningar, mandat och resurser att även framöver arbeta med hållbarhets- och kvalitetsfrågor på destinationen. Då många frågor kopplat till hållbarhet på destinationsnivå kopplar an till frågor som kommunala och regionala aktörer ansvarar för är det ofta motiverat att denna typ av aktör tar ett huvudansvar. Ligger fokus snarare på företagens hållbarhet kan det dock vara motiverat att en företagsägd destinationsorganisation har ett huvudansvar.

### **5.3.2 Långsiktighet centralt för att engagera företag och behålla deras förtroende**

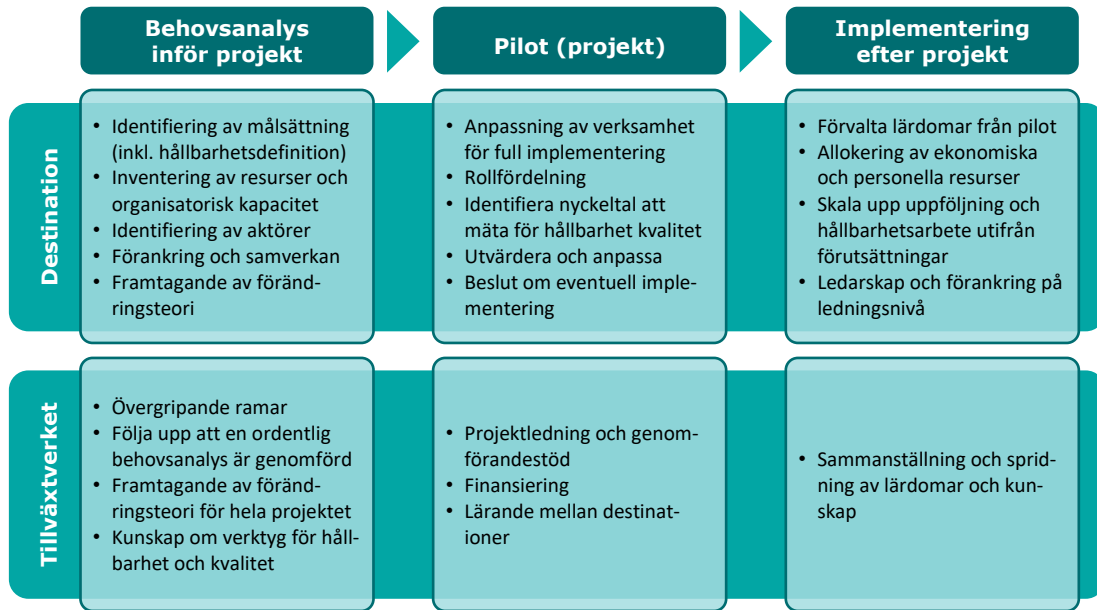
För att säkerställa företagens engagemang i insatser likt Hållbar Destinationsutveckling är det centralt att motivera dem genom ett tydlig fokus på deras egen affärsnytta. Det innebär alltid en investering i tid för företag att medverka i olika projekt, och de behöver därmed vara säkra på att de kan räkna hem investeringen genom att den kan skapa nytta för företaget på lång sikt. Att involvera företagen i hållbarhetsuppföljning och certifiering innebär också ett åtagande gentemot dem. Att ha en långsiktig plan och resurser på plats är därför en viktig byggsten för att fortsatt säkerställa högt förtroende och vilja bland företagen att delta.

För de ofta små företag som ingår i besöksnäringen finns ofta begränsade resurser att jobba med certifiering och uppföljning av sitt hållbarhets- och kvalitetsarbete. Att lägga uppföljningen på en lagom nivå som så långt det är möjligt begränsar den administrativa bördan för företagen är viktigt för att företagen ska vara motiverade att delta. Om långsiktigheten saknas och den administrativa bördan är hög finns en risk för "projekttrötthet" bland företagen, vilket kan göra det svårare att skapa engagemang inför framtida projekt.

## **5.4 Riggning av projekt behöver ta sikte på implementering efter projektavslut**

De särskilda hållbarhetsinsatser som genomförts inom ramen för projektet Hållbar Destinationsutveckling bör förstås som en pilotsatsning för att testa och utveckla besöksnäringens arbete med hållbarhet och kvalitet. Nyttan av denna typ av projekt bestäms inte främst av de resultat som går att observera vid projektavslut, utan i aktörers förmåga att omsätta lärdomar och verktyg i sin ordinarie verksamhet. Mot bakgrund av detta är det centralt att ha en tydlig bild över vart lärdomar och resultat från projektet ska landa. Figuren nedan exemplifierar vad som är viktigt att tänka på för destinationsföreträdare och Tillväxtverket som ansvarig myndighet *inför, under och efter* genomförande av utvecklingsprojekt likt Hållbar Destinationsutveckling.

Figur 12. Nyckelaktiviteter före, under och efter insatser för ökad hållbarhet i besöksnäringen.





## Bilaga 1. Intervjuguide

Fråga
Hur arbetar destinationen med hållbarhet och kvalitet idag? Hur har hållbarhetsarbetet inom ramen för Hållbar Destinationsutveckling följts upp?
Hur har hållbarhetsarbetet utvecklats på destinationen? Hur arbetar ni idag med mätning och uppföljning av hållbarhet och kvalitet?
Vad har HDU och den särskilda hållbarhetsinsatsen haft för betydelse för destinationen och dess arbete med hållbarhet och kvalitet? <i>T ex påverkat synen på hållbarhet, ökat kunskapen eller påverkat det konkreta hållbarhetsarbetet på destinationen</i>
Hur har ni utvecklat de system ni arbetade med i HDU (GSTC-D/Swedish Welcome)? Hur då?
Vilka utmaningar och möjligheter ser ni idag med att arbeta med denna typ av verktyg/system?
Hur har resultaten från hållbarhetsinsatsen tagits omhand och av vem?
Hur ser rollfördelningen på destinationen vad gäller hållbarhetsarbetet ut och hur har det förändrats sedan HDU? På vilket sätt?
Hur ser målbilden för hållbarhetsarbetet ut idag? Har den förändrats mot den målbild som fanns i planering och genomförande av HDU?
Har er definition av hållbarhet ändrats sedan HDU? Hur? T ex vidgats för att omfatta ytterligare aspekter, förtydligats etc.
Vilka aktörer på destinationen står bakom den målbild som finns idag?
Ett av syftena med den uppföljning som görs nu är att dra lärdomar inför framtida insatser för att främja hållbarhet och kvalitet i besöksnäringen:
Vilka lärdomar drar du av den särskilda hållbarhetsinsatsen i HDU idag?
Vilka centrala framgångsfaktorer eller förutsättningar ser du behöver vara på plats för att en destination ska kunna arbeta strategiskt med hållbarhet och kvalitet?
Vilka behov ser ni framåt för att kunna arbeta med hållbarhet och kvalitet?
Är det något du ser saknas idag för att destinationen ska kunna arbeta strategiskt med hållbarhet och kvalitet? Vilka är de främsta utmaningarna?

## Bilaga 2. Enkätundersökning

Fråga	Svarsalternativ
Vilka verksamheter <sup>3</sup> 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 idag? Observera att det är möjligt att uppge fler svarsalternativ	Löpande i företagets ordinarie kärnverksamhet; Genom punktinsatser; Genom utarbetande av hållbarhetsplaner och strategier för hållbarhet; Annat, nämligen:
I vilken utsträckning bedrev ditt företag hållbarhetsarbete innan hållbarhetsinsatsen?	5 – I mycket stor utsträckning 1 – Inte alls Vet ej
I vilken utsträckning bedriver ditt företag hållbarhetsarbete idag?	5 – I mycket stor utsträckning 1 – Inte alls Vet ej
Redogör kortfattat för vilka aktiviteter som ert företag deltog i:	[Fritextsvar]
I vilken utsträckning upplever du att hållbarhetsinsatsen har bidragit till ert arbete kring: - Miljömässig hållbarhet - Ekonomisk hållbarhet - Social hållbarhet - Hållbarhet generellt - Eventuella kommentarer	5 – I mycket stor utsträckning 1 – Inte alls Vet ej
I vilken utsträckning upplever du att hållbarhetsinsatsen har bidragit till ert arbete kring: - Ledarskap - Affärsutveckling - Energi och avfallshantering - Gästbemötande och värdskap - Tillgänglighetsfrågor - Eventuella kommentarer	5 – I mycket stor utsträckning 4 3 2 1 – Inte alls Vet ej
I vilken utsträckning upplever du att hållbarhetsinsatsen har haft betydelse för: - Att öka medvetenheten kring hållbara lösningar bland dig och dina anställda - Att ert företag blivit mer konkurrenskraftigt - Att ert företag har fått en ökad omsättning - Ökad kvalitet i den dagliga verksamheten/driften i företaget - Eventuella kommentarer	5 – I mycket stor utsträckning 4 3 2 1 – Inte alls Vet ej
I vilken utsträckning upplever du att: - Ert företag arbetar mer hållbart idag jämfört med när hållbarhetsinsatsen inleddes - Ni kommer fortsätta utveckla företagets kvalitet- och hållbarhetsarbete framöver - Eventuella kommentarer	5 – I mycket stor utsträckning 4 3 2 1 – Inte alls Vet ej
Vad är din samlade bedömning av hållbarhetsinsatsen som helhet? - Eventuella kommentarer	Mycket dålig; Ganska dålig; Varken bra eller dålig; Ganska bra; Mycket bra; Vet ej

<sup>3</sup> Baseras på de verksamheter som Visita har medlemsföretag inom



**Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se

**Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 450 anställda och med kontor på nio orter.