

Utvärdering av
Mera Reseledning till
Jämtland/Härjedalen

Slutrapport
Oktober 2010



gun from
CONSULTING

Innehåll

1. Inledning.....	4
2. Bakgrund	4
2. Utvärderingens syfte och metod.....	4
4. Utvärderingens resultat	5
4.1 Projektets organisering	5
4.2 Att nå ut till målgruppen	6
4.3 Resultat och effekter	7
4.4 Aktiviteter.....	10
4.5 Genomförandeprocessen.....	13
4.6 Genusperspektivet	14
4.7 Hinder för turismföretagande inom kulturarv och kulturmiljö.....	14
4.8 Kulturarv och kulturmiljö som utgångspunkt för företagande	15
4.9 Framtida utveckling av företagande inom kulturarv- och kulturmiljö	16
5. Diskussion och slutsatser	17
Referenser	22

Sammanfattning

Projektet Mera Reseledning till Jämtland/Härjedalen pågick mellan 2008 och 2010, och syftade till att utveckla och marknadsföra länets kulturhistoriskt baserade besöksmål. Målgruppen utgjordes huvudsakligen av kvinnor som bedriver verksamhet på landsbygden. Konsultföretaget Gun From Consulting AB fick i uppdrag att löpande utvärdera projektet och i slutrapporten presenteras resultatet av utvärderingen. Projektägare har varit Kulturmiljöfunktionen vid Länsstyrelsen i Jämtlands län och projektledning och ansvarig genomförare har varit Åtigårn ek.för. Projektets organisatoriska arrangemang, att skilja på ägande och utförande, tycks huvudsakligen fungerat. Uppföljningen av projektets resultat indikerar att det övergripande målet har uppnåtts i någon omfattning, normerna inom branschen och villkoren för deltagande kvinnors företagande tycks ha påverkats. Nya arbetstillfällen har däremot inte kunnat påvisas i de företag som deltagit i projektet (vid tidpunkten för projektavslut) men däremot har tre nya företag startats vilka genererat sysselsatta. Projektet kan ses som ett steg i rätt riktning, man har lyckats nå ut till målgruppen, möjliggjort en inventering av behoven, tagit fasta på dem i utformandet av aktiviteter och synliggjort företagande kvinnor inom kulturhistorisk turism. Den stora behållningen för projektdeltagarna har varit satsningarna på marknadsföring och framtagna produkter samt tillgången till ett utökat nätverk. Exempel finns även på ökat kundunderlag och omsättning. Projektägarens kontakt med målgruppen har bidragit till ökad kunskap om branschens villkor och befintliga/potentiella företagare i branschen. Kvalitetssäkringen har varit ett av projektets stora bidrag till att öka målgruppens kunskaper om företagande och Kulturmiljöenhetens kvalitetssyn har förmedlats till målgruppen. Projektet utgör ett framgångsrikt exempel på hur projektformen kan användas som ett sätt att utforska ett område och samtidigt påverka detta. Erfarenheterna utifrån projektet bekräftar även att branschen är outvecklad och att det finns en potential i att stärka ett kulturområdes eller kulturarvs attraktivitet för att stimulera framväxten av fler reseanledningar i länet men att utvecklingsarbetet samtidigt kräver insatser från såväl myndigheter, branschorganisationer som enskilda individer.

1. Inledning

Turismbranschen spelar en allt viktigare roll för konkurrenskraft och tillväxt i Jämtland/Härjedalen¹. Sektorn har dominerats av storskalighet med utgångspunkt i de outdooraktiviteter som erbjuds i Åre- och Härjedalsfjällen men för turismföretag som inte passar in i den profilen kan det vara svårare att nå ut till marknaden. Bland annat turism med utgångspunkt i länets kulturarv och kulturmiljöer, vilket identifierats som ett utvecklingsområde men som samtidigt är avhängigt enskilda entreprenörers drivkraft. Projektet Mera Reseledningarna till Jämtland/Härjedalen har därför haft som ambition att synliggöra och stärka företagare som bedriver turismverksamhet med utgångspunkt i länets kulturarv, däribland många kvinnor. Projektet pågick under perioden mars 2008 – våren 2010 med syfte att utveckla och marknadsföra länets kulturhistoriskt baserade besöksmål. Konsultföretaget Gun From Consulting AB har löpande utvärderat projektet och i föreliggande slutrapport presenteras resultatet av utvärderingen.

2. Bakgrund

Kulturturism tar sin utgångspunkt i kulturhistoriskt intressanta miljöer som besöksmål. I Jämtland/Härjedalen förvaltas de flesta kulturhistoriska besöksmål i privat regi, av föreningar eller stiftelser². Den småskaliga turismen och landsbygdsturismen är underskattad i förhållande till den potential som finns i att utgöra reseledning eller del i andra reseledningarna.

Projektet Mera Reseledningarna till Jämtland/Härjedalen tillkom utifrån ambitionen att bredda länets turismprofil och utveckla potentialen i befintliga attraktionsvärden inom kulturarvet. Av den analys som ligger till grund för projektplanen framgår att kvinnor i liten utsträckning tar del av de företagsstöd som betalas ut via Länsstyrelsen. Projektet har därför syftat till att skapa nya och förbättrade möjligheter för företagande kvinnor inom småskalig turism på landsbygden i Jämtland/Härjedalen. Målgruppen utgjordes huvudsakligen av kvinnor som bedriver verksamhet på landsbygden men även av nyckelpersoner och beslutsfattare i branschen. Projektets totala budget uppgick till 4 miljoner kronor.

2. Utvärderingens syfte och metod

Slutrapporten syftar till att utvärdera projektet i sin helhet och göra en bedömning av dess utfall i förhållande till målsättningarna. Syftet är även att fånga upp det lärande som skett inom projektet för att möjliggöra spridning av de erfarenheter som gjorts.

Utvärderingen har fokuserat på att undersöka projektlogiken samt projektdeltagarnas och projektägarnas erfarenheter och uppfattningar av genomförandet och uppnådda resultat. Det material som ingår i slutrapporten är hämtat från den datainsamling som gjorts löpande under utvärderingens olika moment. Under projekttiden har den löpande utvärderingen presenterats i två delrapporter, i juni 2009 samt i januari 2010. Syftet med utvärderingen var att bistå med feedback för att stärka projektets genomförande och måluppnåelse.

¹ Tillväxtverket (2009)

² www.lansstyrelsen.se

- *Dokumentstudier och genomgång av projektlogiken*
Projektplanen gicks igenom under våren 2009 för att ge återkoppling på projektets underliggande logik, det vill säga sambandet mellan syfte-mål-aktiviteter-resultat.
- *Intervjuer med ett urval från de fem temagrupperna*
Under hösten 2009 intervjuades deltagare i projektets temagrupper, 21 av de 75 ingående företagen/deltagare har intervjuats. Av dem som ingår i utvärderingen har 4 deltagit i gruppintervjuer och 17 har intervjuats individuellt via telefon. Syftet med intervjuerna var att ta reda på deltagarnas upplevelser av det processinriktade arbetssättet, av effekter och resultat samt att samla in erfarenheter och synpunkter som kunde tas tillvara för att stärka projektets genomförande.
- *Gruppintervju med projektägare och projektgrupp*
En gruppintervju med representanter från projektägarna och projektgruppen genomfördes efter att projektet avslutats i september 2010.

I slutrapporten summeras den löpande utvärderingen och projektets aktiviteter och resultat bedöms utifrån målsättningarna för att få en sammantagen utvärdering av projektet. Resultatet presenteras under olika centrala teman där dokumentstudier och intervjuer med temagrupperna, projektägarna och projektgruppen redovisas integrerat för att skapa en helhetsbild.

4. Utvärderingens resultat

I avsnittet presenteras resultatet av utvärderingen under följande rubriker: *Projektets organisering, Resultat, effekter och lärdomar, Aktiviteter, Genomförandeprocessen, samt Genusperspektiv.*

4.1 Projektets organisering

Projektets organiseringsstruktur bestod av en uppdelning av ägande och genomförande på två organisationer. Kulturmiljöenheten vid Länsstyrelsen Jämtlands län var projektägare och Åtigårn Ek. för. ansvarade för projektledning och genomförande. En styrgrupp knöts till projektet med representanter från projektägaren och Härnösands stift. En referensgrupp har även funnits.

Både projektägare och projektgrupp beskriver i gruppintervjun att arrangemanget har fungerat i många avseenden men det finns områden som kunde ha fungerat bättre. För Kulturmiljöenheten var det första gången som ett projekt drivits med den här organiseringen. Tanken var initialt att lokala resurscentra skulle driva projektet men de hade inte möjlighet att genomföra ett projekt av den här storleken varför Länsstyrelsen blev projektägare. Därmed har projektet också lytt under Länsstyrelsens regler. Från Kulturmiljöenhetens sida har det inte varit helt enkelt att få en överblick över de ekonomiska delarna i projektet. Det har upplevts bekymmersamt att få ordning på

ekonomiadministrationen, ekonomiska delposter har redovisats på olika sätt och dessutom har redovisningssystem bytts under projektperioden, vilket påverkat hanteringen. Projektets temagrupper har också velat styra vad de upplevt var "sina" medel, vilket inte var avsikten från projektägarens sida. Med en tätare kommunikation och kontakt mellan projektägare och projektgrupp hade regelverket varit enklare att följa, menar Kulturmiljöenheten. Projektgruppen beskriver att det processinriktade arbetssättet och tydliga fokus på att uppnå målet har krävt snabba beslut och flexibilitet, vilket medfört att upphandlingsrutinerna varit svåra att efterleva fullt ut. Det finns också en upplevelse av att den ökade administration som följer av att tillämpa regelverket tog tid från själva kärnverksamheten i projektet. Svårigheten att mobilisera deltagare var en annan av orsakerna till att det upplevdes vara tidsbrist i projektet. En lärdom utifrån projektgruppens perspektiv är att det krävs omfattande personella resurser för ett processinriktat arbete.

4.2 Att nå ut till målgruppen

Deltagare till projektet var tänkta att rekryteras genom en nätverksansats, där ett tiotal företagande kvinnor skulle fungera som kontaktnoder i länet och i sin tur rekrytera personer i sina nätverk. Därefter avsåg man från projektets sida att informera om vilka möjligheter det innebar att delta. Ganska snart erfor projektgruppen att de personer som kontaktades var svåra att få med, dels såg de inte nyttan med satsningen och dels hade de svårt att avsätta tid. Ett nytt angreppssätt för att nå målgruppen valdes därför. Ett tiotal kvinnor bjöds in till en konferens inom ramen för ett annat projekt och ersattes för förlorad arbetsinkomst, i samband med det kunde syftet och nyttan med projektet Mera Reseanelningar förmedlas och dessa personer rekryteras. Antalet deltagare utökades sedan genom deras kontakter, vilket låg i linje med den ursprungliga nätverksansatsen. Trots detta upplevdes det svårt att rekrytera tillräckligt många deltagare till projektet och projektgruppen genomförde därför besök hos företagare för att informera om projektet, ta reda på vilka behov de hade och förtydliga hur projektet skulle läggas upp utifrån behoven.

För att få med kvinnorna i projektet har det varit avgörande att försöka nå dem via telefon, besöka dem och skapa personliga relationer, vilket kräver en stor arbetsinsats. Valet att delta upplevs bero dels på att det finns ett förtroende för Kulturmiljöenheten bland målgruppen och det bidrog till att skapa förtroende för projektgruppen. Det finns en erfarenhet av att målgruppen generellt inte väljer att delta i de satsningar som görs på området eftersom de känner att de inte passar in i företagarnormen. Genom att skapa en personlig kontakt har projektet fått dessa företagande kvinnor att se att de passar in och att deras verksamheter är värdefulla.

Vad som enligt projektgruppen kännetecknar målgruppen är att de har ett genuint intresse för verksamheten och att det är ett sätt att uppfylla sina drömmar. Enligt projektgruppen har målgruppen en situation som kräver fullt engagemang och avsevärda arbetsinsatser, de är helt uppslukade av att få själva driften att fungera. Samtidigt som det varit positivt med ett genuint engagemang har genomförande av möten försvårats. Deltagandet i vissa grupper har varierat från gång till gång och det har därför varit svårt att fatta enade beslut. Från projektgruppens sida har det varit viktigt att få med sig

deltagarna utifrån ett underifrånperspektiv för att nå målen, något som samtidigt inneburit att man kanske varit lite för tillmötesgående, enligt projektgruppen.

4.3 Resultat och effekter

Projektets målsättningar var enligt projektplanen följande:

”Projektets mål är att bryta normer och förändra villkoren i en bransch (upplevelsenäringarna) där många företagande kvinnor finns, men där de har liten möjlighet att påverka utvecklingen. Genom ett processinriktat arbetsätt, där företagande kvinnors normer, kunskaper, behov och idéer tas tillvara, vill vi skapa nya och förbättrade möjligheter för dessa företagare och öka möjligheterna för att den potential de innehar tas tillvara.

Vi vill se den småskaliga kulturturismen som en viktig faktor i Jämtland/Härjedalens turismprofil och att företagande kvinnor inom upplevelsenäringarna tar större plats i branschen. Företagande kvinnor får större del av regionens företagsstöd.”

Ansatsen bestod i första hand av att inventera behoven hos målgruppen och lyfta fram dem. Projektet har skiljt sig från ett traditionellt upplägg som har en inriktning på att lösa ett specifikt problem.

Från projektägarens och projektgruppens sida finns en uppfattning om att normer och villkor har påverkats genom projektet Mera Reseledning. Företagen och de företagande kvinnorna har tagit plats i ett större sammanhang inom branschen och det material som tagits fram har väckt ett visst intresse hos Jämtland-Härjedalen Turism (JHT). Ett exempel på att företagen synliggjorts är att en mängd bilder, av dem som tagits genom projektet, används på JHT:s hemsida. Samtidigt upplevs arbetet vara en start på en mer långsiktig process och det krävs mer omfattande insatser för att uppnå riktigt stora förändringar.

Projektet förväntades generera följande resultat.

- Att 4 områden utvecklats och marknadsförts med ny profil.
- Att minst 20 företag involverats i internationellt sett intressanta besöksmål med kulturhistorisk prägel i länet.
- Ett antal färdiga projektplaner för företag med kulturarvet som verksamhetsgrund.
- Fler samarbetspartners för företagarna.

Under projektet har fem *temagrupper* utvecklats istället för fyra områden. Enligt projektägaren och projektgruppen valde man att arbeta med temagrupper eftersom det fanns svårigheter att hitta kulturmiljöområden med företagande kvinnor. Minst 20 företag har varit involverade i projektet. Däremot har det under projektet inte varit

aktuellt att ta fram projektplaner för att söka ekonomiskt stöd. För de företagande kvinnorna har det inte heller upplevts möjligt att planera för expansion i så stor utsträckning eftersom de upplevt att det innebär mer arbete än vad som kan hanteras.

Tabell 1 visar projektets kvantitativa mål för aktiviteterna samt uppnådda resultat.

Tabell 1 Uppnådda resultat

Aktivitet	Mål	Resultat för godkänt projekt	Utfall vid avslutat projekt
Bidragsgivare och stödjande organisationer som deltar i projektet	10	5	ca 10 ³
Företagande kvinnor som deltar vid möten och seminarier	200	140	54 kvinnor deltagit i temagrupperna Det har varit betydligt fler deltagare vid möten och seminarier, och målet bedöms ha uppnåtts.
Företagande kvinnor som deltar vid studieresor/besök	50	40	Studieresor/besök planerades men deltagarna avböjde ⁴
Företagande kvinnor som konkret produktutvecklat sitt företag	10	5	Samtliga företagande kvinnor i temagrupperna ⁵
Nya sysselsatta	5	4	3 startade företag 5 nya sysselsättningstillfällen
Kvalitetssäkrade produkter	10	6	11 framtagna produkter

Tabellen visar att projektet har lyckats nå målgruppen. Nya företag har startats som ett resultat av projektet vilket lett till sysselsättning för minst tre personer. Det har däremot upplevts vara en utmaning att få med deltagarna på studieresor och studiebesök på grund av deras svårighet att avsätta tid från verksamheten.

Följande produkter togs fram under projektet:

- Barnboken ”Sommaren med mamma – Greta och Gustav på fäbodvallen”
- Broschyren ”Besök en fäbod i sommar”
- Hemsida – fäbodvallar
- Vykort – fäbodvallar
- Broschyren ”Välkommen till Östansjöbygden”
- Pilgrimskartan Jämt-Norgeleden, med besöksmål och företagsbeskrivningar

³ Ett flertal organisationer som ingår i referensgruppen, Matskrået, JHT, Gaaltje, Länsstyrelsen Jämtlands län, Glesbygdverket och Mittuniversitetet. Projektet har även haft kontakter med kommunernas näringslivsavdelningar och turistbyråer.

⁴ Istället för studieresor och studiebesök har seminarier hållits hos de företag som deltagit. Man har även tagit emot besök från Bergslagen.

⁵ Minst 5 företag har genomfört en konkret produktutveckling, till exempel: Barnboken som togs fram i Fäbodgruppen, breddat utbud av produkter och tjänster. Dessutom har Fäbodgruppen kommit överens om utökade öppettider. Många av företagen är liktydiga med kvinnorna själva och deras synsätt har påverkats av det de lärt sig och därmed har produkterna som säljs också förändrats. Kvalitetsdiskussionerna har bidragit till produktutveckling.

- Pilgrimskartan Pilgrimsleden Sankt Olof, med besöksmål och företagsbeskrivningar
- Utveckling av hemsidan www.pilgrimsleder.se
- Nytryck av vykort Pilgrimsleder
- Utomhusskylt till Pilgrimslederna av metall
- Boken ”Smakfulla avkrokar”
- Bildspelet ÅreDuved som visas hos alla företag samt i fem ÅreTaxi-bilar

Utöver dessa produkter har de deltagande företagen erbjudits exponering på Newsdesk under ett år och det har även skett en mediabearbetning för samtliga företag.

Temagruppernas syn på resultat och effekter

Enligt projektplanen var ökad ekonomisk omsättning ett av projektets syften men det fanns däremot inte en specificerad mätbar målsättning kopplat till det. Under pågående projekt var det för de intervjuade i temagrupperna svårt att avgöra vad deltagandet ledde till i form av konkreta resultat, även om några företag noterade ett ökat kundunderlag och en ökad försäljning. För de flesta handlade projektets påverkan om ökade kunskaper om exempelvis marknadsföring och prissättning men även kännedom om kontaktvägar, personlig utveckling och utveckling av företaget samt en grund för fortsatt samarbete. Det framgår av den löpande utvärderingen att företagarnas egna målsättningar varierade, inte alla hade som motiv att expandera eftersom småskaligheten var en del av affärsidén. Inte alla drev heller egna företag under projektperioden. Däremot hade många av deltagarna i någon utsträckning en förväntan på att växa på längre sikt och de flesta såg möjligheter att växa och hade idéer om hur verksamheten skulle kunna utvecklas, under förutsättning att de skulle vilja det.

Ett av de främsta resultaten för temagrupperna beskrivs vara ett utökat nätverk och kännedom om varandras existens och verksamheter. En konkret effekt av detta var att företagarna under projektet började hänvisa till varandras verksamheter och kunde förmedla kunder och kontakter. Att projektet sammanförde entreprenörer utifrån det gemensamma intresset att utveckla småskalig turism tycks ha varit uppskattat av de flesta och det finns tecken på att det utökade kontaktnätet stärkt företagarna. Många av de intervjuade beskrev att de lärt sig mycket genom att delta i projektet, dels när det gäller företagande och dels i form av personlig utveckling. I samtliga grupper har det i någon utsträckning pågått ett kunskapsutbyte och idégenerering. Utvärderingen visar sammantaget att det i temagrupperna fanns en tro på projektets syfte och målsättning samt en entusiasm för frågorna. Deltagarna tycks ha uppskattat projektet eftersom det möjliggjorde ett underifrånperspektiv där deras egna initiativ och behov lyftes fram.

Projektägarens syn på resultat och effekter

Projektägaren beskriver att resultaten har motsvarat deras förväntningar. Ett viktigt resultat är att de deltagande företagen är medvetna om att de arbetar i en kulturmiljö och vet mer om vad det innebär. Kulturmiljöenhetens kvalitetskrav har också kunnat förmedlas.

Projektet upplevs ha bidragit till att målgruppen småföretagande kvinnor med kulturarv/miljö som bas för turism har synliggjorts och att deras värde därmed blivit

tydligt för andra aktörer. Genom att branschaktörer tagit del av vad som skett inom projektet upplevs man ha bidragit till att uppmärksamma dem på företagens existens, vilket möjligen kan komma att påverka aktörernas arbetssätt framöver. Ett konkret resultat av att föra upp frågan på agendan är att stora organisationer inom branschen lyfter fram kulturmiljöerna i sitt marknadsföringsmaterial på ett annat sätt nu jämfört med för några år sedan. Även kommunernas näringslivsenheter och turistbyråer har fått större kännedom om företagen och varit intresserade av kontakt med dem. Kulturturism har fått en större betydelse och det upplevs finnas en ökad beredvillighet att ta till sig frågorna och arbeta med dem. Eftersom de också synliggjorts för varandra har företagen möjlighet att nå en starkare position och tillsammans driva sina frågor i olika sammanhang. De deltagande företagen har genom att finnas med i ett sammanhang blivit stärkta på marknaden vilket även stärkt den egna självbilden och rollen som företagare. För projektägaren har projektet bidragit till att bekräfta upplevelsen av att kulturmiljöer är en resurs och möjligheter för företagande samt att Kulturmiljöenhetens insatser kan ge inspiration och skapa intresse. Projektet har även bekräftat ETOURs (European Tourism Research Institute) tidigare forskning om att det finns en mängd bidragande orsaker till att en plats upplevs som attraktiv. Projektet har också bidragit till att bredda Jämtlands turismprofil, till exempel genom att lyfta fram tillgången på fäbodrar. Genom projektet har Kulturmiljöenheten också kunnat skaffa sig erfarenheter av entreprenörskapsfrågor.

4.4 Aktiviteter

Projektets huvudsakliga aktiviteter var tänkta att utgöras av produktutveckling och marknadsföring. I detta ingick moment som kvalitetssäkring, seminarier, studieresor samt rundabordsamtal för företagande kvinnor, bidragsgivare och stödjande organisationer. Följande aktiviteter har genomförts:

- Två länskonferenser
- Två mentorgrupper
- Kvalitetssäkringsseminarier á två dagar, genomförd i samtliga temagrupper
- Guideutbildning
- Fotografering, professionell fotograf
- Texter om företaget, bearbetade för att passa Newsdesk
- Bloggutbildning
- Arrangemang utifrån temagruppernas specifika behov

De tre viktigaste delarna från projektägarens sida beskrivs ha varit kvalitetssäkring och att använda professionell kompetens i framtagandet av fotografier och texter till marknadsföringsmaterialet. I utformandet av aktiviteter har man även utgått från målgruppens behov, där behovet av att nå ut till marknaden sammanfallit med projektägarens ansats.

De flesta av de intervjuade i temagrupperna tycks ha upplevt ett värde i de aktiviteter som anordnats. Projektet har underlättat för dem att nå ut till marknaden, något de annars har haft svårt att avsätta tid och ekonomiska resurser för. Projektet har gett tillgång till verktyg som företagarna annars inte kunnat bekosta själva. Särskilt marknadsföringsaktiviteterna ses som viktiga, fotografering och framtagande av

gemensamt marknadsföringsmaterial har varit ett uppskattat inslag och likaså deltagande i mässa, nätverksbyggandet och föreläsningar. De flesta har upplevt fördelar med att någon utifrån bistått i arbetet att ta fram marknadsföringsmaterial men samtidigt delar inte alla uppfattningen om vad som är det bästa sättet att utveckla den egna verksamheten, på något håll efterfrågades ett större utrymme för företagen att själva genomföra gruppens utvecklingsidéer istället för att använda medlen till konsulter. En aktivitet som tycks ha uppskattats var studiebesöken hos varandra och nätverksbyggandet, det beskrivs ha stor betydelse för småföretagare som kan vara ganska isolerade i branschen.

Kvalitetssäkring

Genom projektet har Kulturmiljöenheten velat förmedla sin syn på kvalitet och erbjuda en verktygslåda för kvalitetsarbetet. En central del i kvalitetssynen handlar om att utgå från det autentiska, att historiska omständigheter skildras utifrån en noggrann källgranskning och att hålla sig till fakta i presentationen av kulturarvet. Dels har Kulturmiljöenheten kunnat föra fram sin syn på kvalitet genom att delta i diskussioner i projektets temagrupper, dels har ett seminarium om kvalitet ordnats med en extern föreläsare. Utifrån den föreläsningen har deltagarna i projektet diskuterat och definierat vad kvalitet innebär för dem i sina verksamheter. Samtalen har haft en bred ansats och handlat om allt från bemötande till huruvida plastmuggar ska användas i verksamheten eller inte. Från projektägarens och projektgruppens sida har det varit viktigt att lyfta nivån och öka medvetenheten om vad som kan utgöra skillnader i kvalitet men däremot har avsikten inte varit att ta fram en checklista för kvalitet. Deltagarna har istället formulerat sig kring vad de gemensamt kan komma överens om att lova kunden och sedan stå för det, vilket har varit olika saker i olika grupper. Det har varit viktigt att projektet kunnat bidra till självreflektion kring det egna företagandet. Ansatsen beskrivs ha gett resultat, många av grupperna har tagit till sig att kvalitet är en förutsättning för att bedriva verksamhet och att de själva har möjlighet att definiera vad kvalitet är med utgångspunkt i sina förutsättningar. Däremot är Kulturmiljöenhetens erfarenhet att kvalitetssynen kan förmedlas på ett tydligare sätt om man först skapar relationer och där kunde en mer aktiv diskussion förts inledningsvis.

Temagrupperna har upplevt kvalitetsseminariet något olika, för många var det värdefullt och andra upplevde att det exempel som seminariet berättade om och den mall som användes inte var anpassad till det lilla företaget. Samtidigt framkommer i intervjun med projektgruppen att deltagarna hade möjlighet att använda det som var användbart för den egna verksamheten istället för att fokusera på de delar som inte överensstämde. Enligt projektägare och projektgrupp har de fem temagrupperna fungerat väldigt olika när det gäller kvalitetsfrågorna. Mognadsgraden som företagare har varierat både mellan och inom grupperna och även kvalitetsnivån. Kunskapen om kulturvärdena har också varierat. Dessa omständigheter har medfört att det i någon grupp varit en utmaning att ta fram ett marknadsföringsmaterial med löften som företagen kan infria. Scenariot beskrivs vara en följd av det processinriktade förhållningssättet och därför har också lösningarna sett olika ut i grupperna, vilket enligt projektgruppen var nödvändigt för att marknadsföringsmaterialet skulle överensstämma med verkliga förhållanden.

Marknadsföringsmaterial

Målet var att samtliga temagrupper skulle ta fram ett marknadsföringsmaterial vilket samtliga också gjort. Arbetet var tänkt att baseras på professionell grund och därför anlätades en fotograf och en skribent, vilket var en del av kvalitetssäkringen. Projektägare och projektgrupp upplevde att texterna var välskrivna och har en tyngd eftersom de skrivits av en historiker som är insatt i området och som dessutom har ett genusperspektiv. Arbetet har resulterat i broschyrer, vykort, bildspel, hemsida, böcker och skyltar. Framtagandet av marknadsföringsmaterialet är ett exempel på att det processinriktade arbetssättet fungerat menar en av de intervjuade eftersom deltagarna själva påverkat innehåll och utformning. Projektgruppen har använt materialet när de sedan besökt turistbyråerna och både temagrupper och referensgrupper har bidragit till att sprida materialet. De böcker och annat material som tagits fram säljs även via företagen.

Fotografering i professionell regi var inte något som efterfrågades av deltagarna själva utan var ett led i projektets kvalitetshöjande ansats och något som bedömdes vara till nytta och hjälp för deltagarna. Förhoppningen från projektets sida var att satsningen skulle uppskattas i större utsträckning än vad som skedde. Projektgruppen upplevde också att deltagarna inte tog tillvara på möjligheten på ett sätt som kunde gagnat dem fullt ut, inte alla upplevdes ta ansvar för att förmedla en fördelaktig bild av verksamheten. I efterhand uppstod en insikt hos några företag att man kunde gjort mer av fotograferingen och ur projektets perspektiv har den erfarenheten blivit ett konkret exempel på vad kvalitetstänkande innebär. Projektgruppens lärdom av omständigheterna kring fotograferingen är att det hade behövts en tydligare diskussion om vad det innebar för att skapa realistiska förväntningar och kunna förmedla bilden av att det var en förmån istället för en rättighet.

Sociala medier

Sociala medier har prövats som en marknadsföringskanal under projektet, i form av bloggande och Facebook. Motivet var att testa att kombinera kulturarvet med ett modernt sätt att nå ut till marknaden. Deltagarna har haft olika inställning till att pröva de kanalerna, i vissa grupper har det ifrågasatts medan andra provat och lärt sig något av det.

Nätverkande

Nätverksansatsen har fallit väl ut enligt både projektgruppen och deltagarna själva. Deltagarna har förmedlat kontakter till varandra och haft ett visst utbyte kring produkter och tjänster. Projektgruppen beskriver att deltagarna inom temagrupperna stöttat varandra och de själva har upplevt att de utökat sitt nätverk. Däremot är det oklart vad som händer med nätverket fortsättningsvis men det står klart att det hänger på deltagarnas egna initiativ. Det är dock inte troligt att den typen av träffar som hållits inom projektet kommer fortsätta i samma form, enligt projektgruppen.

Rundabordssamtal

Projektgruppen har besökt tjänstemän i kommunerna och till dessa träffar även bjudit in projektets deltagare. Vid ett av dessa möten deltog en av deltagarna vilket upplevdes lyckat eftersom det gav en möjlighet till direkt dialog med berörda tjänstemän om

konkreta scenarion. Från Kulturmiljöenhetens sida upplever man att projektets kontakter med kommunernas näringslivsavdelningar och turistbyråer har satt igång en tankeprocess men att en genomgripande förändring av normer kommer att ta lång tid. Information om projektets arbete och resultat planeras även att presenteras i en framtida dialog med KSO (kommunalt samverkansorgan).

4.5 Genomförandeprocessen

Projektet valde att arbeta utifrån en processinriktad ansats med ett underifrånperspektiv, där de företagande kvinnornas normer, kunskaper, behov och idéer skulle tas tillvara. I praktiken har det inneburit att arbetet med att ta fram den gemensamma marknadsföringsprofilen växt fram utifrån en gemensam process där delaktighet och initiativförmåga var viktigt.

Processerna och deltagarna har varit viktiga, det är därifrån arbetet utgått och det har varit viktigt att de känt att det är deras produkt menar projektgruppen. Generellt beskrivs en positiv bild av genomförandeprocessen i temagrupperna. Arbetssättet tycks generellt ha fungerat väl och projektledarens sammanhållande funktion har gett struktur för arbetet. Det processinriktade arbetssättet har upplevts ge en möjlighet att utbyta idéer och utveckla dem i gruppen, diskussionerna beskrivs som trevliga av de flesta, deltagarna har fått stöd och inspiration av varandra och samhörigheten har förstärkts i några av grupperna.

Utvärderingen visar även att det funnits olika uppfattningar i temagrupperna om genomförandetakten, på vissa håll beskrevs ett driv från projektledningens sida, vissa upplevde arbetstakten för hög och andra framförde önskemål om en högre arbetstakt. Det har även funnits olika uppfattningar om hur arbetet med att ta fram koncept och material skulle gå till. Förväntningarna på hur långt man skulle nå under projektet varierade också, i vissa grupper ville man nå längre med marknadsföringsmaterialet och att det skulle skett snabbare. Beslutsprocessen tycks också ha fungerat olika i grupperna.

De flesta intervjuade deltagare tycks dock ha varit eniga om att arbetsprocessen ställer större krav på deltagarnas aktivitetsnivå, vilket ses som positivt eftersom det inneburit att entreprenörskap satts i fokus för satsningen. Engagemang beskrivs som en viktig förutsättning för att ett projekt av den här typen ska fungera men det tycks ha varierat något mellan grupperna. Samtidigt lyfter man fram att arbetssättet kanske inte passar alla vilket gett en något ojämn delaktighet och initiativkraft i vissa grupper och där beskriver de intervjuade i temagrupperna att det är var och ens ansvar att ta ställning till huruvida arbetssättet passar dem eller om de ska avstå från att delta i den här typen av satsningar. Deltagarna beskriver att företagen har olika omfattning, inriktning, kommit olika långt i sitt företagande, har olika målsättningar och har därmed också olika behov av att satsa på utvecklings- och marknadsföringsinsatser.

Vad som enligt temagrupperna kunde gjorts annorlunda i projektets genomförande var att stärka nätverksbyggandet ytterligare och även inkludera andra typer av verksamheter, tydligare information initialt om projektets syfte och resurser samt att i större utsträckning använda sig av varandra, till exempel genom att samla in feedback utifrån studiebesöken.

Projektgruppens erfarenhet är att genomförandeprocessen är en bra ansats i sig men att det finns en risk att obalans och maktkamp uppstår i grupper där starka individer dominerar. Erfarenheten är att det funnits skillnader i deltagarnas förhållningssätt till arbetet i projektet, inte alla har sett det som en gemensam satsning där samtliga ges utrymme utan i större utsträckning drivit sin egen linje vilket påverkat övriga deltagare negativt. Projektgruppen menar att det inte varit självklart för alla att sätta gränser mot starkare individer men samtidigt är den förmågan en del i att överleva som företagare. När dessa tendenser uppstått har det för projektgruppen varit nödvändigt med tydligare styrning men i efterhand hade konflikter möjligen kunnat undvikas med ett tydliggörande inledningsvis av hur arbetssättet skulle fungera, vilka situationer som kunde uppkomma, hur projektledningen tänkte hantera dessa situationer och vilket ansvar deltagarna hade själva. Det hade kunnat ge en tydligare bild av att projektledningens uppgift var att styra när grupperna inte kom framåt och att projektledningens beslut ytterst var giltigt.

4.6 Genusperspektivet

Projektet har riktat sig enbart till kvinnor eftersom en av finansiärerna hade det kravet men utifrån Länsstyrelsens perspektiv har det varit positivt eftersom det är något som bidrar till att nå myndighetens jämställdhetsmål. Det upplevs finnas ett behov av att rikta insatser till gruppen kvinnor, bland annat har Kulturmiljöenheten erfarenhet av att kvinnor tar initiativ till byggnadsvårdsprojekt men är inte involverade när den konkreta processen tar sin början. Ett annat motiv till att fokusera på kvinnor är att genusperspektivet ofta inte finns med i historieber beskrivningar, något som ger en onyanserad bild av viktiga historiska skeden. Där upplevs det ha varit en styrka att konsulten som anlätades för att ta fram texter till marknadsföringsmaterialet hade ett genusperspektiv.

Projektägarens och projektgruppens erfarenhet av insatser som riktar sig enbart till kvinnor är att deltagarna inledningsvis inte ser nyttan men efter hand upplever fördelarna. I någon temagrupp har dock även män inkluderats på grund av att deras deltagande varit viktigt för att utveckla reseanledningen. Enligt projektgruppen har projektet visat att det finns skillnader i hur kvinnor och män vill driva företag och vad de upplever är viktigt att fokusera på.

Genom att utgå från företagets behov har man lyssnat på kvinnornas behov och villkor, vilket är ett konkret exempel på att tillämpa ett genusperspektiv. Även om inte just den här gruppens synpunkter och behov har fått genomslag i branschen upplevs projektet ha haft en påverkan genom att synliggöra målgruppen för branschaktörer.

4.7 Hinder för turismföretagande inom kulturarv och kulturmiljö

En viktig del i projektet var att uppmärksamma de eventuella strukturella hinder för utveckling av företagandet baserat på kulturarv/miljö. Utvärderingen visar att deltagarna har lyft fram vissa hinder men inte nödvändigtvis har egen erfarenhet av dem. För deras del övervägde möjligheterna att utveckla verksamhet inom kulturarv/miljö. Följande potentiella hinder identifierades:

- Svårigheter till finansiering
- Regelverk som inte är anpassade till den egna verksamheten
- Bristfällig infrastruktur lokalt
- En tradition att satsa på storskalig turism
- Bristande kunskaper om småskalig turism i kommunerna
- Långa handläggningstider för ansökan om olika tillstånd
- Generell tröghet i utvecklingsarbete

Projektgruppen har pekat på vad de menar är hinder för små företagare i turismbranschen. Avsaknad av finansiering för att utvecklas, låg kunskapsnivå om kvalitetsaspekter och företagande beskrivs även som ett hinder i att utveckla turism i en kulturmiljö. Den här typen av företag upplevs dessutom ha svårare att få företagsstöd jämfört med andra typer av företag. Enligt projektgruppen handlar många av hindren för den här typen av små företag om att små företag är osynliga, både för varandra, för marknaden, branschspecifika organisationer och kommuner. Ett enskilt litet företag har sämre möjligheter att hävda sig på marknaden och gentemot branschorganisationer. Hindren kvarstår generellt sett men för dem som deltagit i projektet har vissa av hindren minskat, menar projektgruppen. Projektet har även visat att ambitionen finns hos individerna, det finns en dröm och en kraft som är viktigt att tillvarata.

4.8 Kulturarv och kulturmiljö som utgångspunkt för företagande

I Jämtlands län finns en mängd kulturmiljöer och byggnader av värde men för att de ska kunna bestå krävs ett engagemang från entreprenörer. Kulturarvet i form av byggnader existerar fortfarande eftersom de ännu inte hunnit rasa men kommer inte att finnas kvar framöver utan bevarande insatser, menar Kulturmiljöenheten. Från myndighetens sida finns ett motiv att få fler företag att engagera sig i kulturmiljön eftersom de kan vara delaktiga i att både finansiera och nyttja. Det är samtidigt en ambition som tar lång tid att förverkliga, kunskap krävs om det befintliga beståndet, den behöver spridas för att få till stånd bevarande insatser. En del i problematiken beskrivs vara att stimulera det enskilda ansvaret, få livnära sig på jordbruket och har begränsad tid att underhålla byggnader trots möjligheten att söka ekonomiskt bidrag. Omfattande insatser krävs innan det är möjligt att tänka i termer av entreprenörskap. Ett exempel är det arbete som skett i Västansjöbygden med att inventera stigar, byggnader och sätta upp skyltar, efter 10 år har det nu blivit möjligt att börja starta företag och fastighetsägare har kunnat påverkas att ansöka om medel för att bevara kulturvärdena.

En viktig insikt utifrån projektet Mera Reseledning är att det krävs olika ansatser för att stödja företagandet inom kulturarvet och kulturmiljön. I projektet har några deltagare haft gemensamt att de verkar i en kulturmiljö, andra har ett intresse för kulturmiljön och ytterligare andra råkar befinna sig i en kulturmiljö. För att kunna stödja ett företag behöver därför utgångspunkten och motiven för företagandet identifieras samt att man beaktar var i processen företaget befinner sig. I projektet blev skillnaderna mellan dem som inte startat företag och dem som är etablerade företagare sedan länge tydliga. Dessutom handlar insatserna om att skapa möjligheter (genom att lyfta fram kulturmiljön som potential för företagande) men däremot kan inga myndigheter skapa själva företagen. Att sprida kunskap om en bygds kulturhistoria kan generera nya företag som komplement till andra verksamheter.

Erfarenheten är att det parallellt med en potential i att utveckla turism i en kulturmiljö finns svårigheter, det krävs att en mängd enskilda satsningar länkas samman. Eftersom det saknas garantier för att en sådan satsning blir framgångsrik kan tveksamhet att satsa på kulturmiljön uppstå hos enskilda individer, menar en av de intervjuade. Dessutom finns en risk att verksamhetens småskalighet försvinner.

En annan följd av projektet beskrivs vara att den inställning som funnits internt på Länsstyrelsen till kulturarv/miljö som reseledning, har förändrats. Initialt beskrivs det varit kontroversiellt att betrakta kulturarvet som en reseledning och det processinriktade arbetssättet väckte frågor internt eftersom det avvek från en traditionell projektkultur. Vid ansökan om medel från Tillväxtverket framfördes intern tveksamhet kring projektets satsning på kvinnor i denna bransch utifrån argumentet att strukturerna i samhället först måste ändras, samtidigt som Tillväxtverkets medel avsåg just det ändamålet. Att projektet visade sig framgångsrikt påverkade senare den interna uppfattningen och idag upplevs kulturarvet/miljön mer accepterat som reseledning.

4.9 Framtida utveckling av företagande inom kulturarv- och kulturmiljö

För Kulturmiljöenheten upplevs det inte vara möjligt att framöver driva större projekt. Strategin för att stärka företagandet inom kulturmiljöområdet beskrivs istället vara att försöka ingå i större projekt. Det har funnits planer på att söka forskningsmedel för att ta fram kunskap om lönsamheten i att använda byggnadsminnen för entreprenörskap och även oskyddade kulturmiljöer, vilket istället Riksantikvarieämbetet nu kommer att realisera. Samtidigt finns restriktioner för hur medlen kan användas, eftersom de är avsedda för materiella upprustningar blir också möjligheterna begränsade att stödja företag. Möjligheten saknas också att med tillgängliga medel bevara kulturmiljöerna, istället krävs ett gemensamt arbete med företagarna där Kulturmiljöenheten kan vara ett stöd. En eventuell lösning för hur stödet kan se ut är att ansluta kulturmiljöområdet till kvalitetssystemet "Naturens bästa". Samtidigt beskrivs en risk med ett stödbaserat upplägg om det endast motiverar bevarande av kulturmiljöer utifrån genererade arbetstillfällen. Kulturmiljöerna har ett värde i sig och bör vara tillgängligt för allmänheten, menar man från Kulturmiljöenhetens sida.

I diskussionen om att utveckla företagandet inom kulturarvet är frågan också hur balansen ser ut mellan expansion och bevarande. Det beskrivs finnas en risk att större företag i branschen tränger undan små genom att erbjuda samma produkter med skalfördelar. Med starkare ekonomiska intressen kring kulturarvet blir frågan om att bevara viktigare, enligt Kulturmiljöenheten, och företagare måste ta hänsyn till restriktioner för utbyggnad av kulturbyggnader så att deras unika egenskaper inte förstörs. Samtidigt har Kulturmiljöenheten mött en felaktig uppfattning om att inget är tillåtet när det gäller dessa byggnader, myndigheten är snarare positivt inställd till att använda kulturarvet och kulturmiljöerna så länge det sker på ett hållbart och hänsynsfullt sätt. Hur en expansion kan ske handlar mycket om placering och utseende. Det kan däremot vara befogat att använda en kvalitetsmärkning som signalerar autenticitet liknande det system som används för kvalitetsmärkning av mat och vin i andra europeiska länder.

5. Diskussion och slutsatser

Centralt i utvärderingen av projektet Mera Reseledningarna till Jämtland/Härjedalen är att bedöma huruvida projektet nått sina mål men det är även en viktig uppgift att förmedla projektägarens, projektgruppens och deltagarnas uppfattningar, lärdomar och erfarenheter av det arbete som gjorts inom projektet. Nedan följer en diskussion om projektet i sin helhet.

Projektet har arbetat efter dels inriktningsmål i form av att påverka normer inom turismbranschen, dels aktivitetsmål i form av till exempel antal deltagande i projektets aktiviteter, deltagande på studieresor och antal deltagande företag inom kulturhistoriskt intressanta besöksmål. Vidare har det funnits resultatmål i form av till exempel utveckling av nya områden och framtagande av projektplaner för företagen, samt att företagande kvinnor ska få större del av företagsstödet. Slutligen har det funnits effektmål i form av nya sysselsatta och ökad omsättning i deltagande företag. Uppföljningen av projektet visar att det finns indikationer på att inriktningsmålet har uppnåtts i någon omfattning, projektets arbete har varit ett steg i rätt riktning och enligt projektägaren och projektgruppen finns det tecken som tyder på att normerna i branschen kan ha påverkats och villkoren förändrats något för de företagande kvinnor som deltagit i projektet. Aktivitetsmålen har huvudsakligen uppnåtts och resultatmålen bedöms delvis ha uppnåtts. Det har inte varit aktuellt att ta fram projektplaner för företagen och måhända var det inte ett relevant mål för deltagande företag. Även resultatmålet att de företagande kvinnorna skulle få större del av företagsstödet kan ifrågasättas. Istället för att använda det som mål under projektperioden kan det ses som en effekt av att det sker en utveckling av företagets verksamheter vilket i sin tur leder till investeringsbehov som till viss del kan finansieras med företagsstöd. Utvärderaren menar att behovet av företagsstöd kan bli en följd av att företagarna ser fler möjligheter, vilket projektet tycks ha bidragit till på ett framgångsrikt sätt. När det gäller målet för sysselsättning kan åtminstone fem nya arbetstillfällen påvisas och dessa har tillkommit sammantaget i befintliga företag som deltagit i projektet dels i de tre nya företag som startats som en trolig följd av projektet. Företagen har synliggjorts och det har skett en stor satsning på marknadsföring vilket kan leda till effekter i form av att antalet gäster/besökare ökar och företagen kan expandera. Det indikerar att en förändring skett i önskad riktning, även om det inte är enkelt att påvisa i vilken omfattning.

Vad som särskilt kan lyftas fram som framgångsrikt i projektet är att man lyckats nå ut till målgruppen. Projektet har dels möjliggjort en inventering av målgruppens behov och dels tagit fasta på dem i arbetet. Kontakten med målgruppen har även bidragit till ökad kunskap om branschens villkor och vilka företagare/potentiella företagare som finns i branschen. Det visar på att projektägare och projektgrupp tänkt rätt i att använda en utforskande ansats. En del i den utforskande ansatsen var också att undersöka strukturella hinder för företagande kvinnor med basen i kulturhistorisk turism. Hinder lyfts fram av både projektgruppen och deltagarna men underlaget är för litet för att kunna säga att hindren är av strukturell karaktär. De företagande kvinnorna själva beskriver att de för egen del främst ser möjligheter och har inte nödvändigtvis erfarenhet av hindren, samtidigt finns indikationer på att deras hinder minskat genom projektet. En stor del av hindren tycks handla om att företagen har varit osynliga, vilket förvisso kan vara en följd av branschnormer men även kan bero på att företagen är små och saknat

resurser för att organisera sig. I det avseendet har projektet gett resultat, företagen har blivit synliga i branschen på ett helt annat sätt än tidigare, området har fått större betydelse och fler ser ett värde i företagens verksamhet. Företagarna har även blivit synliga för varandra och de har kunnat dra nytta av att ingå i ett nätverk. Det tycks ha stärkt både företagarna som individer och som grupp, där en tydlig indikation är att många beskriver att de ser nya möjligheter och att de ökat sina kunskaper om företagande. Deras förutsättningar att nå ut till marknaden har därigenom ökat och nätverket har underlättat för företagen att driva sina frågor, vilket bekräftar betydelsen av att ingå i ett nätverk för småföretagare. Det tycks också finnas ett intresse av att fortsätta träffas i en nätverkskonstellation, däremot är det oklart i vilken form ett sådant nätverk kan fortleva på sikt. En förutsättning är att företagen själva ser gemensamma beröringspunkter, nytta av att nätverka och har de resurser som krävs för att upprätthålla kontakter. Projektet har dock visat att det samtidigt kan vara problematiskt att hitta utrymme för utvecklingsfrågor med tanke på de krav verksamheten ställer. Det bekräftar bilden av att det finns ett reellt behov av insatser som kan underlätta för målgruppen att utvecklas i sitt företagande.

Det valda arbetssättet, bottom-up, tycks ha varit lämpligt utifrån målgruppens behov. De flesta av dem som ingått i utvärderingen har en positiv uppfattning om att arbetssättet krävt egen drivkraft och initiativförmåga. Eftersom ansatsen har gjort det möjligt att fånga upp deltagarnas behov har aktiviteterna i stor utsträckning upplevts lämpliga i förhållande till deras situation. Genom projektet har de fått tillgång till verktyg som de inte annars skulle kunna bekosta. Uppföljningen visar att deltagande företag i varierande grad utvecklat sina produkter och att samtliga temagrupper har tagit fram ett marknadsföringsmaterial, vilket var målsättningen med aktiviteterna. Företagen tycks också ha sett ett värde i marknadsföringsmaterialet. Kvalitetssäkringen har varit ett av projektets stora bidrag till att öka målgruppens kunskaper om företagande och där framgår det av intervjun med Kulturmiljöenheten att deras kvalitetssyn kunnat förmedlas till målgruppen. För de deltagande företagen har diskussionerna om kvalitet utgjort en kvalitetssäkring. Arbetssättet har givit en direkt feedback på hur den egna verksamheten upplevs av andra, vilket blev ett led i den kunskaps- och kvalitetshöjning som avsågs och detta torde bidra till att öka kvaliteten även på sikt i företagen.

Samtidigt har det i genomförandeprocessen blivit tydligt att det är ett arbetssätt som inte passar alla. Eftersom det tycks finnas skillnader både inom och mellan temagrupperna i hur långt deltagarna kommit i sitt företagande har också uppfattningarna om arbetstakten och strukturen samt insatsernas nivå varierat. Temagrupperna beskrivs ha fungerat olika. Förväntningarna på vad framtagandet av marknadsföringsmaterialet skulle innebära tycks i vissa grupper inte överensstämt helt med vad som avsågs från projektets sida. Förhållningssättet till kvalitetssäkringen har också varierat. Här visar utvärderingen att kombinationen av ett bottom-up arbetssätt och projektets agenda inte upplevts tydligt för alla, det vill säga att projektet förvisso varit till för deltagarnas behov men inte enbart eftersom projektägaren haft en egen avsikt med vad projektet skulle uppnå. Projektgruppens lärdom av detta har blivit att det är viktigt att inledningsvis vara tydlig med vad ett processinriktat arbetssätt innebär, vad som krävs av deltagarna och vilka befogenheter projektledningen har att ingripa i olika situationer. Eftersom grupprocesser är ett naturligt inslag när människor ska arbeta tillsammans kan det i den här typen av

projekt vara särskilt viktigt att vara uppmärksam på vilka processer som pågår och hur dessa kan hanteras för att gruppen ska bli så välfungerande som möjligt.

Projektets organisatoriska arrangemang, att skilja på ägande och utförande, tycks huvudsakligen fungerat. Svårigheterna med översikt av projektets ekonomi kan dels förklaras utifrån ett byte av redovisningssystem under pågående projekt och dels utifrån att det processinriktade arbetssättet i utförandet har krävt större flexibilitet än vad regelverket med upphandlingar medgivit. Möjligen hade vissa av problemen kunnat mildras med en tätare kontakt och kommunikation. Samtidigt är det scenario som beskrivs vara vanligt i projektsammanhang där både målstyrning och processtyrning används, det rör sig om två olika typer av styrlogiker som inte låter sig sammanföras på ett enkelt sätt. Det är även viktigt att uppmärksamma projektgruppens erfarenhet av att arbetsuppgifterna kräver mer personella resurser än väntat. Att det tagit mer tid och resurser än väntat att rekrytera deltagare till projektet har samtidigt tagit utrymme från genomförandet och de mer administrativa uppgifterna. En viktig lärdom är att det krävs mer resurser än väntat att utforska ett nytt område på det här sättet och att detta ofta underskattas i projektbudgetar. Det är givetvis svårt att förutspå alla eventuella scenarion i förväg men en viss beredskap för det oväntade kan vara befogat.

Den sammantagna utvärderingen visar att projektet Mera Reseanelningar till Jämtland/Härjedalen utgör ett framgångsrikt exempel på hur projektformen kan användas som ett sätt att utforska ett område och samtidigt påverka detta. Projektet har fyllt en funktion eftersom det synliggjort företagande kvinnor inom kulturhistorisk turism och deras villkor, det har ökat Länsstyrelsens kunskap om branschen, bekräftat att branschen är utvecklad men att det finns en utvecklingspotential. Projektet har genom att sammanföra deltagare, oavsett hur långt de kommit i sitt företagande, visat på några områden som även om de idag inte utgör reseanledningar i sig bidrar till att stärka ett områdes attraktivitet och möjligen kan utvecklas till egna reseanledningar på sikt. Den processen är fortfarande i sin linda och vägen till att bli en reseanledning är troligtvis ganska lång.

Den kritiska frågan är hur man ska betrakta scenariot på sikt. Eftersom Kulturmiljömyndigheten har små medel att bidra till bevarandet av kulturarv och kulturmiljö, är det arbetet i stor utsträckning avhängigt enskilda individers initiativ vilket också var en av utgångspunkterna i projektet. Att få enskilda individer att ta ansvar för att bevara dessa kulturvärden ligger därmed i myndighetens intresse och kan de dessutom genom företagande försörja sig på detta uppstår något av en win-win situation eftersom många väljer den typen av företagande för att leva sin dröm. Projektet illustrerar dock att här finns inbyggda paradoxer. All affärsutveckling kräver kapital, något som den här typen av företag ofta har begränsad tillgång till. Samtidigt måste företagande inom kulturarv/miljö anpassas utifrån de restriktioner som finns på området och mycket av exklusiviteten ligger i småskaligheten, vilket gör att lönsamheten inte kan baseras på volymproduktion. Kvalitetsaspekterna är därför en särskilt angelägen fråga om verksamheterna ska vara lönsamma i en konkurrensutsatt situation med begränsade möjligheter till skalfördelar. Företagarna kan därför behöva stöd utifrån i att använda den resurs kulturarv/miljö utgör på ett fördelaktigt sätt, ökade kunskaper om företagande, om området kulturarv/miljö och vad det innebär att driva företag i den

kontexten om de ska kunna bevara det kulturhistoriska värdet. Projektet Mera Reseledningarna till Jämtland/Härjedalen har bidragit till den sortens kunskapshöjning för många av de företag som ingick i utvärderingen och ligger därför rätt i sitt tänk men det arbete som gjorts kan snarare betraktas som ett första steg än ett färdigt resultat.

För att fortsätta utveckla området för att få till stånd de mer omfattande resultat som önskas, bidra till att både bevara kulturarv/miljö och göra Jämtland/Härjedalen till ett attraktivare resmål behövs insatser för att dessa företag ska ha rimliga förutsättningar för att göra det. Att många av dessa företag tycks drivas under orimliga villkor väcker frågan vilka förväntningar som kan ställas på att de ska utveckla verksamheterna om det sker på bekostnad av den egna hälsan. En viktig del i att de själva stärker sin position är givetvis genom att organisera sig, bland annat genom nätverk men även att ingå i en fastare branschorganisation. Det bygger dock på företagets egna initiativ och där kan småskalighetens villkor utgöra ett osäkerhetsmoment. Det torde därför vara angeläget med en avslutande återträff inom projektet för en diskussion om hur deltagarna själva ser på en fortsättning för egen del och hur de själva kan ta tillvara på nätverket. Det ger även projektägaren möjlighet att redovisa sin syn på projektet och sina lärdomar. Kulturmiljömyndigheten har dessutom en viktig uppgift i att förmedla till omvärlden vad som gäller kring expansion av bygnadsbeståndet och andra materiella kulturvärden. Bristande kunskap om vad som är tillåtet och vad som inte är tillåtet att göra för den enskilde företagaren kan annars utgöra ett hinder i sig för utveckling av affärsverksamhet kring kulturarv/miljö. Frågan är dock om det är tillräckliga insatser för att generera den utveckling som behövs för att företagen ska bli en reseledning att uppmärksamma även i ett internationellt perspektiv. Att överlåta utvecklingen till enskilda entreprenörer är en strategi som troligtvis inte skyndar på den processen och det är tveksamt om de på egen hand dessutom har möjlighet att förändra branschnormer.

Projektet Mera Reseledningarna till Jämtland/Härjedalen visar att det finns förutsättningar för att en sådan utveckling ska komma till stånd om det finns ett samspel mellan olika typer av insatser, engagemang hos entreprenörer som vågar satsa, kunskapshöjande insatser som tillförs utifrån samt tillgång till kapital. Hur en strategi för den typen av samspel ser ut framöver är en olöst fråga. Kan företagen eller ”temaområdena” utvecklas till attraktiva reseledningarna torde också intresset öka bland utomstående aktörer att bidra med kunskapshöjande åtgärder och finansiering. Å andra sidan krävs dessa förutsättningar för att kunna utvecklas till en reseledning och vi hamnar i något av ett cirkelresonemang. Dessutom är det inte givet vad som kommer att utvecklas till en reseledning på sikt, om området synliggörs ytterligare öppnas också nya dörrar som kan få oanade konsekvenser.

Det resonemang som förts i diskussionen är förvisso känt sedan tidigare och har utgjort ett motiv till projektet Mera Reseledningarna. Men eftersom projektet har gjort det möjligt att testa antagandena i praktiken kan diskussionen ses som ett inlägg i att förstärka tidigare kunskaper och fördjupa diskussionen om området. Frågan kvarstår dessutom, vilka aktörer har möjlighet och intresse av att ta ansvar för att genomföra och finansiera insatser för att få till stånd den utveckling som behövs? Kulturmiljömyndigheten uppges sakna resurser för att ensam driva frågan och det är oklart i hur stor utsträckning främjande av entreprenörskap ingår i uppdraget. Däremot

torde det för Kulturmiljöenheten vara viktigt att föra ett strategiskt resonemang med organisationer som arbetar med turismutveckling, kan insatser samordnas och finns det någon del som ett utbyte kan ske kring på ett mer organiserat sätt framöver? Eftersom området är dynamiskt och innehåller många dimensioner och intressen krävs expertis från flera håll för att hantera balansen mellan bevarande och utveckling av de kulturhistoriska värdena. Det fortsatta arbetet, i vilken form det än blir, kan säkerligen hämta användbar kunskap från projektet Mera Reseplaneringar.

Referenser

Tillväxtverket (2009). *Fakta om svensk turism. Turismens effekter på ekonomi och sysselsättning samt volymer, beteenden, utbud och efterfrågan.*

Länsstyrelsen Jämtlands län (2007). *Strategi för utveckling av hållbar natur- och kulturturism i Jämtlands län.*