
Evaluering af Midt-Nord Turismes kompetenceudviklingsprojekt

”Bæredygtige kompetencer i Midt- og Nordjysk turisme”

**Af evaluator Peter Kvistgaard
December 2005**

Formål med evalueringen

Midt-Nord Turisme søgte i 2003 Socialfonden under Mål 2-programmet i Danmark om midler til at gennemføre projekt "Bæredygtige kompetencer i Midt- og Nordjylland" med særligt henblik på turismevirksomheder. Projektet havde start 1. januar 2004 og slutter 31. december 2006.

Denne evaluering er en midtvejsevaluering, og den har to formål

- At lave en status på arbejdet med bæredygtige kompetencer og
- At give input til det videre arbejde med projektet - hvad kan gøres bedre.

Det er væsentligt at slå fast, at evalueringen ikke søger at måle de konkrete miljømæssige forbedringer i form af mindskelse af forbruget af vand og udledningen af spildevand, mindskelse af affaldsmængder, mindskelse af elforbruget osv.

Derimod er det evalueringens mål at komme tættere på de deltagende virksomheders incitamentsstrukturer i forhold til miljøarbejde. Hvad motiverer dem, holdnings- og adfærdsændringer som følge af projektet, øget miljøbevidsthed, gode og mindre gode forhold ved projektet indtil nu og muligheder for forbedringer.

Det er også væsentligt at slå fast, at evalueringen ikke er en systemevaluering, hvor indsatsen i sin helhed vurderes, eller en programevaluering, hvor det konstateres, om der har været fejl i indsatsen eller ej. En senere evaluering tager disse spørgsmål op i en samlet vurdering af indsatsen.

Derimod er der tale om en aktørevaluering, hvor fokus er på aktørernes udbytte og tilfredshed med processen indtil nu og mulighederne for forbedringer i den resterende projektløbetid.

Metode

Udgangspunktet for evalueringens metode er deltagerne i projektet. Det analytiske fokus i evalueringen ligger på deltagernes opfattelse af problemer og løsninger, og det er selvevaluering, dialog, konfrontation og forhandling, der udgør kerne i metoden.

For at skabe et forum, der i så høj grad som muligt kan give deltagerne mulighed for at deltage i en konstruktiv dialog om projektet, er der benyttet fokusgruppeminterview. Styrken ved denne metode er det fælles forum, hvor hver især kan komme med indspark til diskussionen. Ulempen er, at enkelte bedre kan gemme sig i gruppen. Dette har dog faktisk ikke været tilfældet.

Hele kompetenceudviklingsprojektet omkring bæredygtighed har undervejs opereret med et antal virksomheder på mellem 25 og 35. Pr. september 2005 var der 25 aktive virksomheder. Disse virksomheder er inddelt i fem vækstgrupper med et varierende antal virksomheder som deltagere. Der er tale om følgende vækstgrupper: Thy, Han Herred, Skagen, Vendsyssel og Mors. Det er tanken med vækstgrupperne, at virksomhederne igennem et fælles forum kan udveksle erfaringer med arbejdet med bæredygtighed i virksomhederne. Der er med andre ord tale om erfagrupper. Også dette forhold begrundes valget af fokusgruppeinterview.

Der har været gennemført tre fokusgruppeinterview, hvor nogle af grupperne har været slået sammen af effektiviserings- og praktiske årsager. I alt har der deltaget 17 personer i interviewene. Dette udgør en repræsentation på ca. 68% af den samlede population. Den anslåede procentværdi hænger sammen med, at der har været flere repræsentanter til stede ved nogle af møderne fra samme virksomhed. Udgangspunktet er dog, at hver virksomhed har sendt én medarbejder til møderne.

Deltagere i evalueringen

De deltagende virksomheder er fortrinsvist micro til små virksomheder - med en enkelt undtagelse. I antallet kan der anes en mulig skævhed i data, idet der er overrepræsentation fra campingsektoren. Evaluator har søgt at kompensere herfor i analysen af data.

En del af deltagerne har været med i Midt-Nord Turismes oprindelige bæredygtighedsprojekt, der blev startet op i 2001. En del har udelukkende været med i her-værende projekt, mens enkelte lige er kommet til og har ret begrænsede erfaringer.

Af hensyn til de enkelte deltagere er svarene anonymiseret. Derfor henvises der udelukkende til virksomhedstyper i evalueringen. Der har været deltagere fra seks campingpladser, et turistbureau, et større museum, et mindre museum, to feriecentre, et hotel, en restaurant/kro, et feriehusudlejningsbureau og to andre virksomheder, der ikke kan gengives, da deres type alene ville røbe deres navne.

Alle deltagere har indvilget i, at interviewene blev optaget på bånd af hensyn til dataanalyse.

Inden hvert interview blev deltagerne spurgt, hvordan de forholdt sig til miljøkoordinatorens deltagelse i interviewene. Og i alle tre tilfælde har virksomhederne udtrykt ønske om, at miljøkoordinatoren skulle være til stede under interviewene. Også selv om enkelte spørgsmål konkret drejede sig om miljøkoordinatorens indsats.

Det er evaluators vurdering, at miljøkoordinatorens tilstedeværelse på ingen måde har virket hæmmende på de deltagende virksomheders lyst til at tale åbent om projektet: Processer, resultater og forbedringsmuligheder.

Formål med interviewene

1. At få de deltagende virksomheders vurderinger af det hidtidige forløb - styrker og svagheder
2. At få de deltagende virksomheders vurderinger af muligheder for forbedringer i det kommende forløb
3. At få en samlet vurdering af de deltagende virksomheders forbedrede miljømæssige kompetencer som en direkte konsekvens af deltagelse i projektet
4. At få de deltagende virksomheders vurdering af direkte sammenhæng mellem forbedrede miljømæssige kompetencer og forbedring af afsætningsmæssige muligheder (mersalg)

Der er benyttet meningskondensation i bearbejdelsen af interviewene. På denne måde er det de mest centrale udsagn, hvortil der kan ses støtte over en bred front, der er i fokus. Dog levnes der plads også til mere afvigende udsagn for at komplettere billedet.

I forbindelse med alle tre fokusgruppeinterview har interviewpersonerne fået en spørgeguide i hånden, så de kunne følge med i spørgsmålene, og alle er blevet opfordret til at skrive til evaluator, såfremt de måtte have uddybende kommentarer. Denne mulighed er der ingen af de interviewede, der har valgt at benytte sig af.

Dato og sted for interviewene

Interview med Thy- og Morsgrupperne fandt sted 10. oktober 2005 i Ydby, Thy.

Interview med Han Herred- og Vendsysselgruppen fandt sted 13. oktober 2005 hos MNT på Skeelslund.

Interview med Skagengruppen fandt sted 25. november 2005 på Skiveren Camping.

Interviewmodel

For at styre processen er der taget udgangspunkt i en model, som bygger på generel forskning i miljørelateret forbrugeradfærd. Modellen ses nedenfor. Inden da nogle ord om modellen.

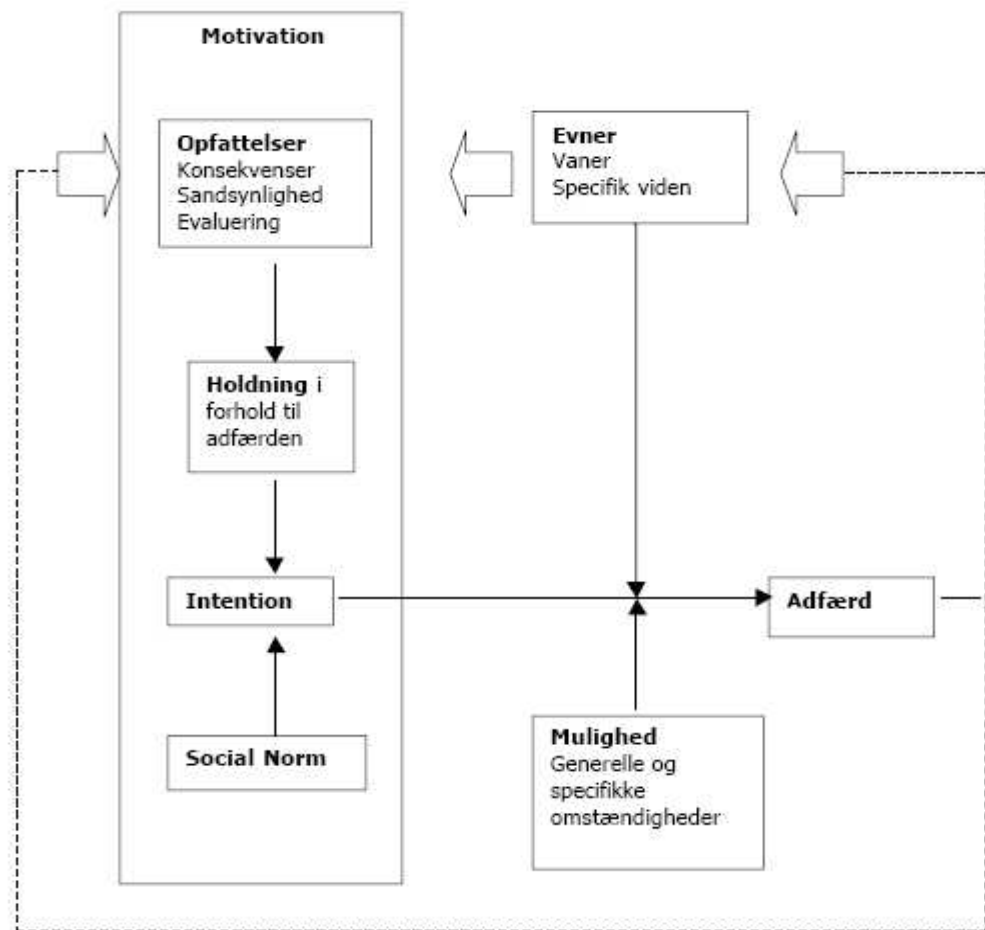
Modellen er tidligere brugt i relation til turisme (Christensen 1999 og Birch & Frederiksen 2002). Modellen illustrerer, hvilke faktorer der har indflydelse på et individs adfærd. Modellen opererer med en antagelse om, at hver aktør ikke altid opererer ud fra sin egen frie vilje, men også er påvirket af en række andre faktorer. Modellen antager også, at der ikke altid er overensstemmelse mellem intention/holdning og adfærd.

Tre faktorer er ifølge modellen en forudsætning for miljøvenlig adfærd: Motivation, evner og muligheder. Motivation for den enkelte aktør er central, men den er ikke altid nok til at få aktøren til at ændre adfærd. Eksempelvis kan vaner og manglende viden spille en stor rolle.

Opfattelser og holdninger er centrale begreber i modellen, idet mange års forskning har vist, at vedvarende ændringer i adfærd ikke sker med mindre der sker ændringer i aktørens opfattelser og holdninger. Hvis en aktør eksempelvis opfatter konsekvenserne af affaldssortering som værende negative for aktøren, eller affaldssortering ikke har nogen som helst miljømæssig virkning eller ingen fordele for aktøren, da vil det påvirke aktørens opfattelse af affaldssortering i negativ retning, og holdningen vil også være negativ.

Modellen indeholder også en social norm. Det betyder, at der kan være tendenser i tiden, der gør, at aktøren tilskyndes til affaldssortering, da samfundet som sådan mener, at affaldssortering er en god ting. Der er med andre ord tale om gruppepres.

Model 4 Thøgersens Motivation-evne-mulighed-adfærds model



(Thøgersen (1994a) i Thøgersen 1995:20)

Modellen referer også til vaner og specifik viden. Vaner er noget, der næsten foregår per automatik, dvs. uden mange overvejelser, og det kan være vanskeligt at bryde vaner. Hvis gamle vaner skal brydes, skal nye læres. Viden er også en forud-

sætning for, om der kan foretages miljømæssige valg. Ved en aktør eksempelvis ikke, hvordan der skal affaldssorteres, og hvilke effekter adfærden har, så er der sandsynlighed for, at det miljøvenlige valg ikke træffes.

Det sidste element i modellen er muligheder. Kort fortalt betyder dette, at jo større barrierer, der er for en ordning - eksempelvis affaldssortering -, jo mindre er sandsynligheden for, at der handles miljøvenligt. Muligheder betyder her omstændigheder. Et eksempel kunne være, at det er vanskeligt at finde miljøvenlige produkter til en overkommelig pris, og at miljøarbejdet generelt er forbundet med for mange tidskrævende aktiviteter. Disse omstændigheder spiller ind på aktørens lyst til eller mangel på samme at udføre miljøvenligt arbejde. Eksempelvis opfylde kravene i en miljøordning.

Alle de nævnte forhold i modellen spiller sammen i forhold til den enkelte aktørs miljøvenlige adfærd.

Virksomhedernes udgangspunkter

En væsentlig forudsætning for at forstå muligheder og barrierer for udvikling af miljømæssige kompetencer for de deltagende virksomheder er at forstå virksomhedernes grundvilkår. I projektet indgår som vist et antal mikro og små virksomheder. Der er typisk meget få ansatte (i nogle tilfælde kun ejeren), og der er ofte tale om sæsonansættelser - eksempelvis på campingpladserne.

Gode holdninger, intentioner, viden og muligheder gør det ikke alene. Der er økonomiske ressourcer, der skal tages i betragtning. Her forstås økonomiske ressourcer som penge, tid og medarbejdere. Disse ressourcer er afgørende for, hvor mange transaktioner hver virksomhed kan foretage hver dag. En transaktion er en aktivitet eller en overførsel mellem to parter. En transaktion kunne eksempelvis være, at en kunde kommer ind på et hotel og ønsker et værelse og et måltid. Eller at campingpladsejeren vælger at deltage i et halvdagsmøde uden for pladsen. I det første tilfælde er transaktionen knyttet til den daglige drift, og der er tale om en tilbagevendende begivenhed. Der er tale om lave transaktionsomkostninger for hotelejereren. Derimod er der større transaktionsomkostninger for campingpladsejereren, da mødet uden for campingpladsen måske ikke direkte kan knyttes til driften, måske er det et møde, der kun afholdes denne ene gang, og tiden kunne måske have været anvendt bedre på den direkte drift. Hver transaktion betyder kort og godt for disse mikro og små virksomheder, at der skal gøres status på, om det kan betale sig at udføre transaktionen.

I forhold til projektet betyder det kort fortalt, at der til hver aktivitet, der er forbundet med udviklingen af bæredygtige kompetencer, er knyttet nøje overvejelser fra virksomhedens side, om aktiviteten medfører lave eller høje transaktionsomkostninger, og om disse er direkte eller indirekte knyttet til den primære drift. Transaktioner, der er knyttet til den primære drift, er på et hotel eksempelvis servicering af gæster, vedligeholdelse, markedsføring, administration, restaurant

osv. At lade medarbejdere deltage i et projekt med fokus på miljøkompetencer er at acceptere høje transaktionsomkostninger, idet det kan være vanskeligt at se, hvordan deltagelsen kan relateres til den primære drift af hotellet.

Det er klart, at jo større virksomheden er, jo bedre muligheder har virksomheden for at frigøre medarbejdere fra den primære drift og lade dem indgå i transaktioner, der ikke er knyttet til den primære drift, og som måske ikke direkte er knyttet til den primære drift her og nu men måske mere er en investering i fremtiden.

Teorien, der ligger bag ovennævnte betragtninger, kaldes transaktionsomkostningsteorien, og den tager udgangspunkt i økonomiske betragtninger. Den opererer med et forholdsvist kort tidsperspektiv, idet den kun vurderer transaktioner for deres umiddelbare værdi. Imidlertid må man også inkludere tanker om et længere tidsperspektiv, idet bæredygtig udvikling som sådan handler om et længere tidsperspektiv.

Resultater

Det mest iøjnefaldende resultat af interviewene er, at virksomhederne alle som en nævner, at de ikke havde kunnet deltage endsige opnå de resultater, de har opnået i form af tildeling af miljømærket Blomsten eller besparelser på vand, el, affald eller lignende, uden den understøttende funktion, som Midt-Nord Turisme har ydet i form af miljøkoordinator Bo Immersen.

Det er vanskeligt at overvurdere miljøkoordinatorens indsats på baggrund af interviewene. Der lyder uforbeholden ros af miljøkoordinatorens indsats, og de deltagende virksomheder kobler tydeligvis deres miljøarbejde med miljøkoordinatorens indsats.

”Uden Bo’s assistance havde jeg ikke modtaget Blomsten. Da jeg første gang modtog alle de papirer, var jeg ved at vælte bagover.”

Virksomhederne understreger gang på gang vigtigheden af at have en støttefunktion som den, Midt-Nord Turisme har stillet til rådighed i dette projekt. Grundene hertil kan henføres til virksomhedernes størrelse og deraf følgende (ofte i hvert fald) manglende ressourcer til selv at løfte en så stor opgave, som arbejdet med miljøcertificering opfattes som. Der henvises igen og igen til det forhold, at virksomhederne hele tiden vurderer, hvilke transaktioner der kan indpasses i forhold til den primære drift, og hvilke der må udelades. Tid som en både økonomisk og menneskelig ressource spiller en central rolle som udgangspunkt for udvælgelse af transaktioner, og det er i denne sammenhæng, at miljøkoordinatorens indsats ses.

Virksomhederne vurderer alle som en, at miljøkoordinatoren har forstået at fungere på forskellige måder på forskellige tidspunkter i processen afhængig af den enkelte virksomheds behov og øvrige situation. I relation til transaktionsproblema-

tikken for disse mikro og små virksomheder betyder dette tilsyneladende meget, at miljøkoordinatoren har haft en fint udviklet fornemmelse for, hvornår virksomhederne selv skulle arbejde, og hvornår miljøkoordinatoren skulle skubbe lidt på og give en hjælpende hånd.

Miljøkoordinatoren har forstået virksomhedernes udgangspunkter på en flot måde, så projektet hele tiden har kunnet bevæge sig fremad med virksomhederne som mere eller mindre motiverede medspillere. Motivationsfaktoren vendes der tilbage til i nedenstående.

Virksomhedernes vurderinger af det hidtidige forløb - styrker og svagheder

Det miljømæssige arbejde har naturligvis været forløbets centrale omdrejnings-

punkt, og det er tydeligt, at det hidtidige forløb har rykket virksomhedernes motivation, opfattelse af og holdninger til miljøarbejde og ikke mindst virksomhedernes faktiske ad-

”Min motivation er blevet større igennem projektet, og adfærden har ændret sig på den måde, at det [er det godt for miljøet, red.] er det første spørgsmål, jeg stiller mig, når jeg skal gøre noget nyt.”

færd. Men det hidtidige forløbs absolutte styrke har ifølge virksomhederne været samarbejdet og samspillet med miljøkoordinatoren. Uden dette samspil var de øvrige elementer næppe blevet påvirket så meget og i så positiv retning, som virksomhederne giver udtryk for.

Virksomhederne angiver i langt de fleste tilfælde, at der er sket markante besparelser på vandforbrug og elforbrug, og at dette kan aflæses direkte i regnskaberne. En enkelt virksomhed nævner konkret, at en bestemt vandbesparende installation har betydet, at vandforbruget er gået ned - på trods af at der har været flere overnattende gæster. Virksomheden kobler dette direkte til projektet, idet virksomheden har fået større viden om og kendskab til besparelsesmuligheder i driften.

Den absolut største svaghed, som virksomhederne nævner, relaterer sig til virksomhedernes eget tidsforbrug på projektet. Det er gennemgående, at virksomhederne har haft svært ved at

finde tiden til at udfærdige alle de nødvendige papirer for at erhverve sig Blomsten. Tid er en helt afgørende ressource

”Projektet kører ind over forretningen, og så kan det være svært at nå det, når forretningen jo nu er det vigtigste.”

for virksomhederne, og der er vel at mærke tale om den tid, der ligger uden for den primære drift, da denne tid nødvendigvis opfattes som den centrale tid for virksomheden. Virksomhederne medgiver derfor, at deres egen indsats kunne have været større. Igen spiller miljøkoordinatorens understøttende funktion en central rolle.

Miljøkoordinatoren oprettede i starten af projektets levetid et chat room til vækstgrupperne. Samlet set har virksomhederne været meget tilbageholdende med at benytte sig af denne mulighed for videnudveksling. Ifølge virksomhederne

selv hænger det igen sammen med tid, og for enkelte virksomheder hænger det også sammen med det forhold, at de ikke føler sig helt på hjemmebane i det elektroniske univers.

Enkelte virksomheder vurderer, at dette chat room's indhold kunne forbedres, så der kom mere information, der direkte kan relateres til virksomhedernes arbejde. Eksempelvis efterlyses information om møder, der kunne have relevans for miljøarbejdet. Dette kan synes paradoksalt, når virksomhederne henviser til, at tid er en begrænset ressource for dem.

Specielt for campingpladserne var starten besværlig og demotiverende, idet papirerne med kriterier osv. forelå på engelsk, og de var ikke tilpasset til campingsektoren, men havde udgangspunkt i hotelsektoren. Campingpladserne henviser her specielt til, at miljøkoordinatoren i samarbejde med Miljøsekretariatet ret hurtigt fik ændret på disse forhold, så arbejdet kunne komme videre. Men virksomhederne udtrykker irritation over dette, selvom de også anerkender, at pionerarbejde kan være krævende.

Virksomhedernes vurderinger af muligheder for forbedringer i det kommende forløb

Det er interessant, at virksomhederne i to af de tre fokusgruppeinterview uden at blive promptet af hverken miljøkoordinatoren eller evaluator har ønsket stort set det samme for det fremtidige arbejde, nemlig en slags gennemgang af hele virksomheden med henblik på specifikke miljøbesparende foranstaltninger. Der skulle fokuseres på processer, så der kunne ses på planlægningen af energiforløb i virksomheden i forhold til de målsætninger, virksomheden måtte have. Virksomhederne synes at ønske, at projektet går fra generelle - gælder for alle - målsætninger og til mere specifikke - gælder kun for min virksomhed - analyser og målsætninger.

Et andet område, som stort set alle virksomheder peger på, er større fokusering på de markedsføringsmæssige muligheder for projektet. Her føler virksomhederne klart, at de ikke har fået tilstrækkelig stor bevågenhed omkring det arbejde, som fylder meget i virksomhedernes hverdag - på trods af de tidsmæssige begrænsninger, som dagligdagen sætter.

Samlet vurdering af virksomhedernes forbedrede miljømæssige kompetencer som en direkte konsekvens af deltagelse i projektet

Alle virksomhederne peger på, at der er en direkte sammenhæng mellem virksomhedernes deltagelse i projektet og de miljømæssige forbedringer, som der er foretaget i virksomhederne. De peger også på, at motivation, opfattelser og holdninger samt den konkrete miljømæssige adfærd har ændret sig som en direkte følge af deltagelse i projektet.

Der er ingen tvivl om, at virksomhederne føler, at de har fået value for money. Her skal value for money forstås på den måde, at virksomhederne har fået værdi

for de investerede timer. Hvad enten der er tale om direkte besparelser på vand og el her og nu, eller der er tale om mere langsigtede besparelser. Enkelte taler om værdi i form af ændret adfærd, og at det på et personligt plan er værdifuldt. Enkelte taler om, at det at arbejde med miljø på denne måde ikke er noget, der gøres for andres skyld, men at det er blevet en måde at drive forretning på.

Virksomhedernes vurdering af direkte sammenhæng mellem forbedrede miljømæssige kompetencer og forbedring af afsætningsmæssige muligheder (mersalg)

Adskillige af virksomhederne er overbeviste om, at der både nu og især i fremtiden vil komme et stort socialt pres på virksomhederne for at agere på en miljømæssig rigtig måde.

” Jeg er overbevist om, at gæsternes krav til miljøbevidsthed vil stige eksplosivt. Den sociale norm vil få stor indflydelse på, at virksomhederne forholder sig til miljøbevidsthed.”

En enkelt taler om at være en slags modelvirksomhed, som andre virksomheder vil kopiere. Men selvom virksomhederne er overbeviste om, at det sociale pres vil komme, så er virksomhederne langt fra sikre

Hotelejer: ”Jeg tror ikke, at vi indtil nu har tjent på det, men jeg tror, at vi på sigt kommer til at tjene på det. Det er nødvendig at opdrage fremtidens brugere. Så der er også et moralsk aspekt i at deltage i projektet.”

på, at der nu er og i fremtiden vil komme flere gæster på museerne, campingpladserne, hotellerne, i feriehusene osv. på grund af arbejdet med bæredygtighed. Hovedparten af virksomhederne er skeptiske hvad angår den målbare effekt, og de er skeptiske hvad angår den direkte sammenhæng mellem deres deltagelse i projektet og så mersalg.

Hvis man kigger lidt på campingpladserne i projektet, synes det at være tydeligt, at der ligger en skuffelse hos de fleste af virksomhederne vedr. direkte sammenhæng mellem deltagelse og mersalg. Det kunne se ud til, at virksomhederne havde forventet en større direkte sammenhæng, end de har kunnet registrere.

”...gæsterne er totalt ligeglade...jeg havde nok forventet, at folk lagde mærke til det...der er jo også ligesom en grund til at jeg laver det. Det har for mit vedkommende være meget skuffende..”

Omvendt har en anden virksomhed i campingsektoren haft store og meget positive oplevelser med sit miljøarbejde. Både i forhold til kunderne og i forhold til selve omkostningssiden, hvor der er sket store besparelser. Virksomheden gør en del for at informere om arbejdet ved hjælp af foldere, flag og mundtlig information ved skranke og i plenum med kunderne, og virksomheden involverer medarbejderne i arbejdet, hvorved disse kommer til at fremstå som miljøambassadører for virksomheden.

Konklusion

Virksomhederne vurderer, at projektet indtil nu har været en succes på en række forskellige parametre med varierende styrke. Samlet set er der ingen tvivl om, at projektet bør fortsætte med uformindsket styrke, og at miljøkoordinatorens funktion er helt afgørende for deltagernes udbytte. En optimering af virksomhedernes muligheder for at kunne trække på miljøkoordinatoren kunne synes at være en god investering for både projektet som enkeltstående aktivitet og for samfundet som sådan. Her skal virksomhedernes motiverede indstilling til deres funktion som pionervirksomhed ikke undervurderes.

Det er evaluators vurdering på baggrund af interviewene og på baggrund af erfaringer med andre bæredygtighedsforløb, at dette projekt gør det, som mange andre projekter ikke gør. Her erkendes det, at virksomhederne har brug for en klar og tydelig støttefunktion på grund af de specielle vilkår, som de eksisterer under, og projektet er villig til at stille ressourcer til rådighed for at nå målet på disse betingelser. Det er en klar styrke, og det er en styrke, som virksomhederne og dermed miljøet og projektet nyder gavn af.