

Utvärdering av Nationalmuseum Jamtli (norr)

Delområde Affärsnytta

Slutrapport

Oxford Research AB

Mars 2019



Utvärdering av Nationalmuseum Jamtli - Affärsnytta

Oxford Research AB

Mars 2019

Kontaktperson

Ylva Grauers Berggren
ylva.grauers@oxfordresearch.se

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research är specialister på analyser, utvärderingar och strategier med fokus på välfärds-, närings- och regional utveckling.

Oxford Research genomför skräddarsydda analyser, resultat-, process-, och effektutvärderingar för departement, myndigheter, stiftelser samt privata och civila organisationer. Vi ger också råd om strategiutveckling, faciliterar utvecklingsprocesser och förmedlar våra resultat genom föreläsningar och seminarier. Vi kombinerar akademisk forskning, strategisk förståelse och god kommunikation – på det sättet skapar vi ett användarorienterat resultat som kan göra skillnad.

Oxford Research grundades 1995 och har verksamhet i Danmark, Norge, Sverige och Finland. Oxford Research är en del av Oxford Group.

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93, Stockholm
Sverige
(+46) 08 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Innehåll

1.	Inledning	1
2.	Utvärderingsuppdraget	2
2.1	Angreppssätt	2
2.1.1	Projektlogik	2
2.1.2	Utvärderingsfrågor	3
2.2	Genomförande av utvärderingen	5
3.	Aktiviteter som genomförts inom delprojektet	7
3.1.1	Regionala samarbeten	7
3.1.2	Utveckling av kommersiella partnerskap	9
3.1.3	Varumärke och kommunikation	10
4.	Analys utifrån de fem kategorierna	12
4.1	Relevans – vilket var behovet av satsningen på delprojekt affärsnytta?	12
4.2	Ändamålsenlighet – fungerade Delprojektet som tänkt?	13
4.3	Effektivitet – Genomfördes arbetet på ett effektivt sätt?	14
4.4	Samstämmighet – Hur hänger delprojektets olika aktiviteter ihop?	15
4.5	Mervärde – hur kompletterar delprojektet Affärsnytta andra insatser?	16
5.	Slutsatser	17

Bilagor:

Analys av horisontella kriterier

Litteratursökning om museers regionalekonomiska påverkan.

1. Inledning

Regionalfonden ska finansiera nyskapande projekt som leder till strukturomvandling mot smart, hållbar och inkluderande tillväxt i Europa. Kulturen har en viktig roll i en hållbar samhällsutveckling, både i egen kraft och i samverkan med andra politikområden, men förhållandevis lite EU-medel går till projekt med kultur- och konstfrämjande anknytning inom ramen för den regionala utvecklingsfonden.

Jamtli är ett av landets största och välbesökta regionala museer. Nationalmuseum i Stockholm är Sveriges största konst- och designmuseum. Mötet mellan Nationalmuseum samlingar och Jamtlis pedagogiska och publika arbete är basen för Nationalmuseum Jamtli. Projektet ”Nationalmuseum Norr – Adderat värde genom konstupplevelser i världsklass och infrastruktur för regional tillväxt” (Nationalmuseum Norr) var ett unikt projekt där de båda aktörerna möttes och skapade en ny arena för konstupplevelser, som var och är tänkt att bidra till regional tillväxt för små- och medelstora företag. Genom projektet inrättade Stiftelsen Jamtli i samverkan med Nationalmuseum en filial till museet i Östersund. Förutom att utgöra en betydande infrastruktursatsning ligger fokuset på att skapa en arena för tillväxt genom konst, form och design.

Projektet bytte namn under projekttiden och filialen heter idag Nationalmuseum Jamtli varför vi genomgående i föreliggande rapport skriver ut det namnet och inte det initiala projektnamnet.

Projektet beviljades medfinansiering ur Regionalfondens insatsområde *att öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag* och under investeringsprioriteringen *att främja entreprenörskap, särskilt genom att underlätta det ekonomiska utnyttjandet av nya idéer och främja skapandet av nya företag*. Projektets främsta mål var att upprätta en konsthall med pedagogisk verksamhet. Etableringen skulle bygga på samarbeten och samverkan med det regionala näringslivet. Samarbeten och samverkan tänktes omfatta utställningar, programverksamhet och paketerbjudanden tillsammans med företag ur besöks-, turism- och de kulturella och kreativa näringarna. Det uttalade effektmålet på lång sikt var och är att Nationalmuseum Jamtli ska bli en tillväxtmotor i regionen. Invigningen av Nationalmuseum Jamtli skedde i juni 2018. Projektet genomfördes under perioden januari 2016 – april 2019.

Projektet har under perioden utvärderats ur tre perspektiv, affärsnytta, utställningar och pedagogik¹ samt socio- och turismekonomiska effekter². Caroline Romanov, Hjalmar Eriksson och Ylva Grauers Berggren vid Oxford Research AB genomförde utvärderingen som avser affärsnytta. Ylva Grauers Berggren är huvudförfattare av slutrapporten.

¹ Utvärderingen av utvecklingsarbete, utställningar och pedagogik genomförs av Nationellt Centrum för Kulturarvs pedagogik, NCK.

² Utvärderingen av socio- och turismekonomiska effekter genomförs av Nordanalys AB.

2. Utvärderingsuppdraget

Oxford Research fick i uppdrag att utvärdera det regionalfondsfinansierade projektet Nationalmuseum Jamtli (norr) – affärsnytta från sommaren 2016 till och med projektslut vårvintern 2019.

Enligt riktlinjerna från EU-kommissionen och Tillväxtverket ska utvärderingen av ERUF-finansierade projekt genomföras i form av löpande lärande utvärdering. Att utvärderingen är löpande innebär att utvärderingen genomförs under projektets löptid, istället för efter projektets slut. Att utvärdering är lärande innebär att ett av huvudsyften med utvärderingen är att fånga upp, dokumentera och återföra lärandet för att bidra till bättre måluppfyllelse och sprida lärandet till projektets intressenter, beslutsfattare och allmänheten.

De övergripande målen med den löpande lärande utvärderingen var att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande i projektet, understödja erfarenhetsspridning och främja projektets genomförande. Utvärderaren hade till uppgift både att bedöma måluppfyllelse och bidra till att verksamheten bättre styr mot sina uppsatta mål. Det innebär att utvärderaren måste förhålla sig både kritiskt och konstruktivt till hur projektet arbetar för att nå sina mål och för att leva upp till externa kriterier och behov. Det är centralt att utvärderaren skiftar mellan dessa roller som stödjande och granskande.

2.1 ANGREPPSSÄTT

Denna utvärdering utgår från en så kallad teoribaserad ansats, där en projektlogik inledningsvis identifieras för att sedan utvärdera genomförandet utifrån denna. Projektlogiken, som ibland även kallas förändringsteori eller insatslogik, specificerar vilka resultat och effekter som förväntas av en insats samt visar på hur det i teorin är tänkt att aktiviteter som företas ska leda till önskade utfall och resultat, och hur dessa i sin tur ska leda till förväntade effekter. I en teoribaserad utvärdering spåras vägen från aktivitet till effekt genom att kartlägga de mekanismer som leder till resultatet. Inledningsvis handlar det om att fråga huruvida projektlogiken är sannolik och bygger på rimliga antaganden. Därefter kan genomförandet utvärderas; genomförs projektet på ett ändamålsenligt sätt? Slutligen handlar det om att följa upp huruvida vi kan se de resultat och effekter vi förväntade oss.

2.1.1 Projektlogik

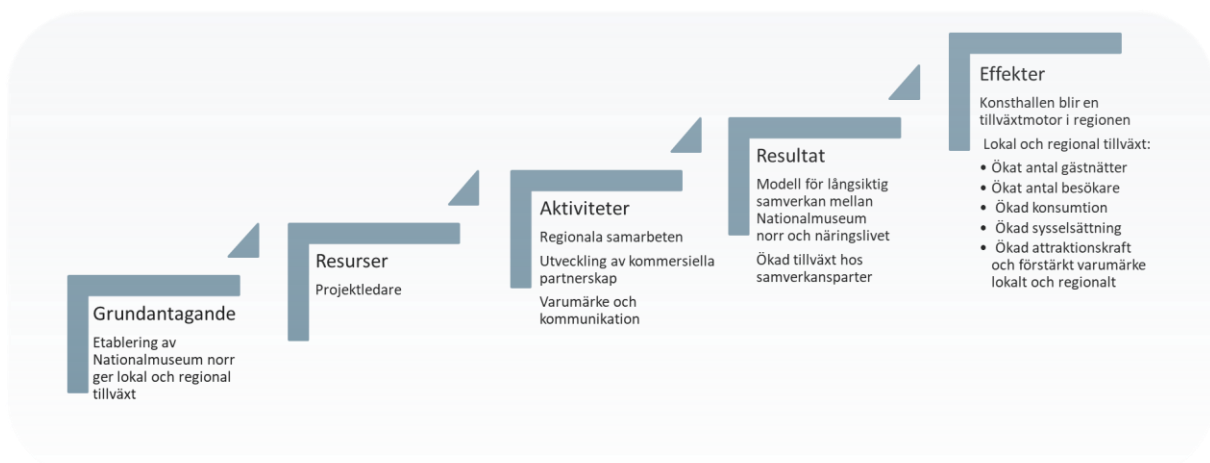
Enligt ansökan var utgångspunkten att affärsutvecklingsarbetet skulle ledas av chefen för Stiftelsen Jamtli. När projektet startade blev det tydligt att aktiviteterna inom delområde Affärsnytta krävde mer resurser, vilket medförde att en person, med titeln affärsutvecklingschef, rekryterades. Affärsutvecklingschefens arbetstid uppgick till 50 procent och lönekostnaderna finansierades inom Jamtlis anslagbudget. Därtill var en 15 procentig arbetstid under hela projektperioden avsatt för landsantikvarien, tillika chefen för Stiftelsen Jamtli, för samordning av näringslivssamverkan. Rekryteringen möjliggjorde genomförandet av delprojektet.

Projektansökan innehöll en rad olika målformuleringar som på olika sätt beskriver vilket värde projektet ska skapa för regionens företag och för regionen i stort, på kort och på lång sikt.

Oxford Research arbetade igenom målformuleringarna och rekonstruerade projektets förändringsteori i dialog med Affärsutvecklingschefen. Tillsammans landade vi i en projektlogik som representerade projektets kort- och långsiktiga mål i form av en logisk kedja – där utfallsmål och resultat knyter an till projektets aktiviteter. Aktiviteterna planerades, utformades och genomfördes under Affärsutvecklingschefens ansvar i syfte att nå projektmålsättningarna. De aktiviteter som genomfördes under projektperioden var;

- Regionala samarbeten (Referensgrupp och branschråd)
- Utveckla kommersiella partnerskap (Paketeringssamarbeten och andra affärsutvecklingsaktiviteter)
- Varumärke och kommunikation (Marknadsförings- och kommunikationsaktiviteter)

Rekonstruerad förändringslogik för delprojekt Affärsnytta



2.1.2 Utvärderingsfrågor

Som beskrevs inledningsvis så har utvärderaren till uppgift att både att bedöma måluppfyllelse och bidra till att verksamheten bättre styr mot sina uppsatta mål. Det innebär att utvärderaren måste förhålla sig både kritiskt och konstruktivt till hur projektet arbetar för att nå sina mål och för att leva upp till externa kriterier och behov. Utvärderingen av delprojekt Affärsnytta skulle enligt förfrågningsunderlaget ge svar på en övergripande fråga.

Vilken utsträckning lyckas projektet bidra till ökad samverkan mellan Stiftelsen Jamtli och näringslivet (inkl. besöksnäringen)?

Det övergripande frågan är i sin tur uppdelad i flertalet underfrågor som besvarades under utvärderingens löptid. För att kunna besvara de underliggande frågorna har vi under utvärderingens gång indelat frågorna i fem kategorier enligt EU:s Better Regulation Toolbox³:

- **Relevans:** vad är behovet av projektet?
- **Ändamålsenlighet:** fungerar projektet?
- **Effektivitet:** genomförs projektet på ett effektivt sätt?
- **Samstämmighet:** hur hänger projektet ihop med den kontext den verkar i?
- **Mervärde/relation till andra insatser:** vilket mervärde skapar projektet

Oxford Research ambition med utvärderingen var således att visa om projektets insatser varit *ändamålsenliga*, om insatserna bidragit med *underlag till projektets styrning (effektivitet)* och om det går att identifiera *resultat och effekter* för målgruppen, berörda parter och samhället. För att kunna bedöma **ändamålsenligheten** och **effektiviteten** i styrning och genomförandet behövdes även projektets **relevans**, **samstämmighet** samt **mervärde** och **relation** till andra insatser adresseras. **Relevans** handlar om behovet av en viss insats. Med andra ord, om delprojekt affärsnytta med Nationalmuseum Jamtli inte fanns, skulle någon annan ha behövt skapa affärsnyttan? **Samstämmighet** har både en intern dimension, kopplat till hur pass väl delprojektets olika aktiviteter och målsättningar hänger ihop, och en extern dimension, kopplat till hur delprojektet hänger ihop med den kontext de verkar i. Utvärderingen har även till syfte att bedöma **mervärdet** av delprojekt affärsnytta Nationalmuseum Jamtli. Med andra ord, har delprojektet bidragit till ökad samverkan mellan Stiftelsen Jamtli och näringslivet (inkl. besöksnäringen)? Frågorna ämnade alltså undersöka hur projekten påverkat den bredare kontexten inom vilken den genomförts, och vad de lämnar efter sig efter avslutning. Även **relationen** till andra insatser och delprojekt undersöktes.

Mottagarna för utvärderingen kan delades upp i följande målgrupper:

- **Stiftelsen Jamtli**
- **Nationalmuseum**
- **Samverkanspartners**
- **Östersunds kommun**
- **Region Jämtland/Härjedalen**
- **Tillväxtverket**

³ Europeiska kommissionen. *Better regulation guidelines – Evaluation and fitness checks*. Tillgänglig på https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-guidelines-evaluation-and-fitness-checks_en.

2.2 GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN

Utvärderingen har genomförts med en bred kombination av metoder för datainsamling. Under hela genomförandet har datainsamling kombinerats med en regelbunden dialog med delprojektet. Lärdomar från utvärderingen har kontinuerligt återrapporterats i skriftliga rapporter och i presentationer. Nedan beskriver vi kortfattat huvuddragen i de metoder som vi använt.

Dokumentstudier

Utvärderarna har löpande studerat den rapportering och det arbetsmaterial som projektet delat med utvärderarna. Rapporteringen bestod inledningsvis av projektansökan, riktlinjer och målsättningar för ERUF-finansierade projekt i Mellersta Norrland, prioriteringsunderlag och beviljning av projektet. Utvärderarna har även studerat annat material, exempelvis samarbetsavtal, besöksstatistik och nyhetsartiklar.

Intervjuer

Intervjuer har genomförts under samtliga skeden av projektets genomförande. Intervjustudierna har omfattat följande grupper:

- Projektledning
- Projektägare (Jamtli)
- Projektmedarbetare
- Referensgruppen
- Samarbetspartners

Intervjuerna har varit semi-strukturerade och frågorna har anpassats efter respondenternas insikt i projektets verksamhet. Intervjuerna gav information om förväntningar på, utformning, genomförande och resultat av projektet, samt projektets förutsättningar att uppnå långsiktiga effekter.

Deltagande observation

Deltagande observation innebär att utvärderaren deltar och bidrar vid möten, events och aktiviteter som projektet anordnar, och sedan dokumenterar sina intryck. Utvärderingsteamet har deltagit i serien Natur Hjärta Kultur, branschrådsmöten, referensgruppsmöten, halvtidsseminarium, visning av underbyggnation samt invigningen av Nationalmuseum Jamtli.

Fördjupningsstudie

I nära dialog med Nationalmuseum Jamtli fattades det beslut om att göra en studie över andra museifilialers påverkan på regionalt näringsliv och turism- och besöksnäringen. För att kunna göra en jämförelse genomfördes en övergripande forskningsöversikt över andra så kallade satellitmuseum (se bilaga).

Utvärdering av horisontella kriterier (hållbarhetsaspekter)

Inför referensgruppsmöten i juni 2016 och april 2017 undersöktes och diskuterades integrering av de horisontella kriterierna i projektet. De horisontella kriterierna gäller policyområden som påverkar och genomsyrar nästan alla verksamheter och delar av samhället och är i den meningen horisontella, i betydelsen tvärgående. Samtliga program och projekt som finansieras av ERUF programperioden 2014–2020, har formella krav på sig att integrera horisontella kriterier/principer på olika sätt i planering och genomförande. De horisontella kriterierna innefattar bättre miljö; jämställdhet samt lika möjligheter och icke-diskriminering.

Oxford Research har framarbetat ett ramverk för hur ERUF-projekt kan arbeta med horisontella kriterierna i sin verksamhet⁴. Utifrån detta har projektledaren och referensgruppen reflekterat över hur man har introducerat horisontella kriterierna i projektet från första början, hur de eventuellt har förstärkt eller förändrat det arbetet under projektens gång, och vad som skulle kunna utvecklas och förbättras. Ramverket förklarar skillnaderna i att hantera horisontella principer på ett allmänt, riktat eller transformativt sätt:

Allmänt arbete: kriteriet har en allmän roll i verksamheten, exempelvis genom generella policyer eller rutiner, grundat på den allmänna problembilden, vilket inte specificerar det horisontella kriteriet inom det specifika sakområdet och utan prioriteringar eller särskilda insatser.

Riktat arbete: Arbetet fokuserar på särskilda områden som identifierats som problematiska. Projektet har gjort en prioritering utifrån problemanalysen, samt omfattar insatser grundade i denna analys och prioritering.

Transformativt arbete: De horisontella principerna genomsyrar projektets målstruktur, baserat på en problemanalys som utgår från ett systemperspektiv och fokuserar på strukturer och de förutsättningar som vidmakthåller den rådande ordningen.

Analysen av projektets arbete med horisontella principer finns i bilaga.

Sammanställning av utvärderingens resultat

Denna slutrapport levererades till projektet i januari 2019. Utvärderingen genomförs enligt de riktlinjer för utvärdering som Tillväxtverket uppställer för Regionalfondsprogrammet 2014–2020. Rapporten ligger även till grund för inrapportering från de externa utvärderarna till Tillväxtverket. Slutrapporten syftar till att utifrån EU:s Better Regulation Toolbox göra en sammantagen bedömning av projektets relevans och ändamålsenlighet genom att titta på verksamhet och arbetssätt; effektivitet där måluppfyllelsen studeras; samstämmighet där vi ser hur projektet bidrar till lokal och regional tillväxt samt; mervärdet i relation till andra insatser för att kunna ge rekommendationer inför säkerställande av långsiktiga effekter. Slutrapporten baseras på tidigare delrapporter, fördjupande skrivbordsstudier, observation och djupintervjuer som genomförts under projektets sista sex månader.

⁴ <https://oxfordresearch.se/wp-content/uploads/2017/12/Horisontella-principer.png>

3. Aktiviteter som genomförts inom delprojektet

Affärsutvecklingsuppdraget som togs fram för Jamtli 2016 med de tre kärnområden nedan låg till grund för det aktivitetsarbete som vidareutvecklades inom delprojekt affärsnytta från och med januari 2017.



De aktiviteter som tänktes genomföras under projektperioden kategoriserades och var samstämmiga med ovan och i enlighet med affärsutvecklingschefens uppdragsområden. Nedan beskriver vi de tre huvudspåren under vilka en mängd olika delaktiviteter genomförts:

3.1.1 Regionala samarbeten

Referensgruppen och **branschrådet** är exempel på huvudaktiviteter som syftade till att förankra etableringen av Nationalmuseum Jamtli och utveckla former för samverkan med näringslivet. **Referensgruppen** bestod av en rad aktörer i Östersunds och regionens näringsliv med direkt eller indirekt kommersiellt intresse för etableringen av Nationalmuseum Jamtli.⁵ Referensgruppen var tänkt att fungera som projektets bollplank med syfte att stämma av om projektets del Affärsnytta var på rätt väg

⁵ I referensgruppen deltar Destination Östersund, Persson Invest, Östersundshem, JJK, Länsförsäkringar Jämtland, Sir Winston Group, Jämtkraft och Diös.

och innehöll det som behövdes för att bygga goda och långsiktiga relationer med näringslivet. Referensgruppen var även tänkt att ha en viktig roll för Nationalmuseum Jamtli för att bygga relationer och skapa grund för samarbeten när etableringen är klar.

Referensgruppens roll och syfte bestämdes tillsammans med ledamöterna i grupperingen under ett möte i oktober 2016. Referensgruppen har sedan dess fungerat som en kanal för projektet in i näringslivet för att förstå vilka behov som finns hos näringslivet. Den har också varit en funktion som också påverkat utvecklingen av etableringen av Nationalmuseum Jamtli. Referensgruppen har vidare bidragit till att utveckla samverkan samt lagt fram konkreta affärs- och produktutvecklingsförslag.

Syftet med **branschrådet**⁶ var att skapa bättre samarbete mellan näringslivet och kultur och kreativa näringar (KKN) och tillsammans arbeta med hållbara och strategiska satsningar. KKN:s integrering i näringslivet sågs som en viktig del i arbetet och formulerades bland annat som att KKN skulle dra mer mot ”uppdrag, inte bidrag”. KKN skulle ses som en resurs, en regional potential som ännu inte var fullt använd. Relativt tidigt valdes två huvudsakliga strategiska satsningar ut: VM Regionen 2019 samt ökad tillgänglighet till Storsjön. Branschrådet lyfte även vikten av att koppla de strategiska satsningarna till RUS, tillväxtplaner och liknande.

Inom VM-regionen 2019 var det kultur- och konstmatchning med sponsorer som stod i fokus. Ett matchningstillfälle mellan KKN och VM-regionens sponsorer för att kunna ge erbjudanden och tips på aktiveringar gick av stapeln den 24 april 2018 i Jamtli Exercishall. Projektet har genom aktiviteten skapat initiativ för kulturella aktiviteter i samband med de båda VM arrangemangen i Åre och Östersund 2019. Både före, under och efter. Syftet vara att visa på hur kultur och idrott kan dra nytta av varandra och hur de kan hänga ihop. Satsningen skulle kunna ses som en metodutveckling för KKN och skulle kunna användas i framtiden vid likande evenemang – en metod för att förena sport, kultur och näringsliv.

Under satsningen om ökad tillgänglighet till Storsjön beslutades om en förstudie för att undersöka projektmöjligheter kring attraktiviteten och kultur på Storsjön, bl.a. en vippbro för att öka tillgängligheten till sjön och förbättra infrastrukturen. Genom större tillgänglighet ökar man möjligheten för en levande Storsjö under sommaren och kan skapa kulturhistoriska upplevelser med bl.a. Verköslott, Jamtli och andra kulturhistoriska attraktioner. Förstudien beräknas vara klar under våren 2019.

Ytterligare exempel på regionala samarbeten är ett samarbete med projektet Turism 2030 som inleddes och utvecklades under projektet. Genom samverkan mellan de två strukturfondsprojekten ville man utveckla en modell för ökad lönsamhet och tillväxt hos företag i besöksnäringen genom konst- och kulturdriven produktutveckling. Under en workshopserie bjöds ett antal små- och medelstora företag in för att öka deras förståelse för de möjligheter som kommer att finnas i och med Nationalmuseum Jamtlis etablering och vad detta kan ge i form av tillväxt. Även ett samarbete med Nordiskt Centrum

⁶ Peter Vomacka - Samling Näringsliv, Henrik Zipsane - Jamtli, Tomas Engström – Peak Region, Martin Johansson - Jämtlands kulturkompani, Ingrid Printz - JHT, Bitti Jonasson – Länsförsäkringar, Christoffer Andersson, Helene Gedda – Filmbasen, Anna Wersén – Nationalmuseum Jamtli, Karolina Nätterlund – Region Jämtland Härjedalen

för Kulturarvspedagogik (NCK) under projektet kulturkraften inleddes genom att i syfte att göra företagarna bättre på att använda det regionala kulturarvet i verksamhet och marknadsföring.

Vid projektets slut kan konstateras att:

- Branschrådet under projektets gång har utvecklats till en strategisk satsning som arbetar med en långsiktig process för att utveckla ett närmare samarbete mellan näringsliv och KKN där båda parter ska kunna dra nytta av varandra
- Samverkan med Turism 2030 och NCK genomfördes genom fyra workshops – Natur & Kultur - utifrån tanken om att den globala resenären i allt högre grad efterfrågar upplevelser där kultur och kreativitet ses som självklara ingredienser i upplevelsen. De fyra tillfällena vände sig till företag som verkar inom besöks- eller kulturella och kreativa näringar. Givet att kultur-baserad turism växer var syftet att stimulera KKN att paketera sina verksamheter genom att i större utsträckning utnyttja besöksnäringens möjligheter.
- Referensgruppsdeltagarna har varit starkt engagerade. Några deltagare menade vid projektets slut att de gärna hade träffats oftare under projektet då det blev långt mellan mötena när vissa deltagare behövde göra andra prioriteringar än att delta i god tid inbokade referensgruppsmöten. Det starka engagemanget hos deltagarna i referensgruppen har ovan till trots gjort att de ser en fortsatt möjlighet i att ses efter projektets slut då en fortsatt samverkan stärker varje enskild näringslivsaktör.

3.1.2 Utveckling av kommersiella partnerskap

Under detta spår genomfördes huvudaktiviteter i form av framtagande av **paketeringssamarbeten** och andra **affärsutvecklingsaktiviteter**. I praktiken innebar det att affärsutvecklingschefen arbetade med att identifiera möjligheter för Nationalmuseum Jamtli. Inom paketeringssamarbeten var den främsta aktiviteten att ta fram samarbetsavtal. Samarbetsavtal för hur Nationalmuseum Jamtli och företag samarbetar kring gemensam paketering med ömsesidiga fördelar för parterna. Årsplaneringen för paketeringssamarbeten togs fram initialt och löpte genom hela delprojektet. Projektet kartlade önskvärda företagspartners varefter en produktutvecklingsfas inleddes utifrån intresserade företags enskilda behov. Exempelvis kunde ett företag med hotellverksamhet få värdebevis för entré till museet för sina gäster mot att besökare på Nationalmuseum Jamtli erbjöds värdebevis med rabatterad hotellvistelse. Samarbetsavtalen syftade även till att ge möjligheter för företag att synas på projektets webbsida, exponeras i marknadsföringsmaterial och i annonsering och marknadsföringsmaterial i samband med öppningen av Nationalmuseum Jamtli. Företagen fick även rätt att till egen kostnad arrangera PR-aktiviteter för anställda eller kunder.

Utvärderarens intervjuer visade att samarbetsavtal främst ingåtts med aktörer ur besöksnäringen (hotell- och restaurang, skidanläggning eller bransch- och intresseorganisationer för besöksnäringen). Avtal har även ingåtts med aktörer inom andra näringsgrenar såsom investment- och försäkringsbolag eller fastighetsbolag. Aktörerna menade även att de under och efter projektet ser möjligheter att utveckla gemensamma miljöer (tex Bergbanan, lekrum på Clarion, våning/korridor på Holiday Club) men också utveckling av evenemang av olika slag för kunder eller medarbetare. Gemensamt för samverkansparterna initialt var en önskan om framtagande av olika typer av gemensamma erbjudanden och marknadsföring.

I Oxford Research analys av avtalen konstaterade vi att de är standardiserade och kortfattade. De innehåller en kort och relativt allmänt hållen beskrivning av parternas delade ambitioner och något mer utförliga beskrivningar av respektive parts åtaganden. Alla avtal innehåller någon form av rabatterbjudande under vissa delar av året för företagens kunder och anställda. Företagen får även möjlighet att skraddarsy egna aktiviteter på Jamtli för sina kunder och anställda. En del företag får tillgång till större evenemang som t.ex. Jamtlis vårmemarknad och en del får t.ex. exklusiva visningar utan avgift. I gengäld lovar företagen att marknadsföra entré- och aktivitetserbjudanden i sina marknadskanaler. Företagen får även exponering på Nationalmuseum Jamtlis hemsida och/eller i överenskommet marknadsföringsmaterial. I ett avtal preciseras även samarbete kring gemensamma projekt för barn och barnfamiljer (Jämtkraft).

Affärsutvecklingsaktiviteter som genomförts när det gäller kultur som resurs för affärsutveckling är workshopserien Natur <3 Kultur. Utvärderingen från genomförda workshops visar att majoriteten av deltagarna hade en positiv upplevelse. Deltagarna gav workshopserien ett snittbetyg på 7,6 av 10. 36 av 40 ansåg att workshoppen väckte ett intresse för vidare arbete med Natur Hjärta Kultur inom produktutveckling och 33 av 40 ansåg att de fått exempel på hur de kunde arbeta med kulturarv inom produktutveckling.

Två förhandsvisningar av byggnaden hölls under hösten 2017, en i slutet av november och en i början av december. På visningen 22 november kom ett fyrtiotal personer. Förhandsvisningarna syftade till att möta intresserade partners förväntningar och till att skapa intresse och ”hype” inför invigningen av verksamheten i juni 2018.

I de inledande intervjuerna med samverkansparterna betonade de att en förutsättning för samarbeten med Nationalmuseum Jamtli var att ha tillräcklig inblick i projektets utveckling, insikt i innehåll och utformning samt en löpande dialog. Vid tiden för intervjuerna uttryckte flera respondenter att de var osäkra på vad Nationalmuseum Jamtli är och vad etableringen innebär. Respondenterna hoppades på en fortsatt dialog, att få information om utvecklingen och den tänkta verksamheten och få möjlighet att diskutera möjligheter att gemensamt skapa värde.

Oxford Research följde upp intervjuerna i slutet av projektet. Samma personer som intervjuades initialt och som då uttryckte en osäkerhet hade vid projektets slut en mycket klar bild av projektet. Ledning och styrning av affärsutvecklingen och samarbetsavtalen lyftes som positiv. Samtliga var väldigt nöjda med den dialog som förts under projektet samt att de förutsättningar som etableringen av Nationalmuseum Jamtli ger anses gynna företagen på kort och lång sikt. Både ur en personal- och kundvinkel.

3.1.3 Varumärke och kommunikation

Marknadsförings- och kommunikationsaktiviteterna skulle syfta till att bygga och förankra bilden av Nationalmuseum Jamtli. Aktiviteterna inom detta område planerades komma igång under 2018 men inleddes redan under 2017 då flera viktiga steg togs. Hit hörde bland annat lanseringen av namnet

Nationalmuseum Jamtli och kommunikation av den första utställningen Öga mot öga. Vidare togs det ett nytt grepp kring kommunikationsarbetet genom anställningen av en kommunikatör och lanseringen av en instagramsida i syfte att locka följare och besökare genom ett avslappnat tilltal. Detta knöt an till ambitionen att bredda målgruppen och nå ut till konstmuseiovana besökare, vilket är i linje med arbetet och beaktandet av de horisontella principerna i projektet. Framtagande av innehåll till extern kommunikation för att öka kännedom om Nationalmuseum i regionen lyftes särskilt under hösten 2017 då ett intensivt arbete inleddes med kommande pressreleaser, program och broschyrer om Nationalmuseum Jamtli inför invigningen i juni 2018.

Även en ny konstpedagog som arbetar med den inkluderande pedagogiken har anställts under projektets gång, vilket innebar ett viktigt steg framåt i arbetet med utställningarna och den blivande verksamheten. Den nya konstpedagogen möjliggjorde att tillgängliggöra den första utställningen Öga mot öga till en bred målgrupp. Enligt det ramverk som Oxford Research har tagit fram för att analysera och förklara skillnaderna i att hantera det horisontella principerna (hållbarhetsaspekterna) är detta ett väl i linje med ett riktat arbetssätt för att hantera det projektet önskar uppnå.

Intervjuerna i projektets slutskede visar att samarbetspartners även fångat upp förankringsprocessen i sina egna varumärkes och kommunikationssatsningar för exempelvis nya kunder eller personer som flyttar till Jämtland.

4. Analys utifrån de fem kategorierna

Nedan analyserar vi svaren på de underliggande utvärderingsfrågorna enligt EU:s Better Regulation Toolbox för att kunna ge svar på den övergripande utvärderingsfrågan enligt förfrågningsunderlaget:

I vilken utsträckning lyckas projektet bidra till ökad samverkan mellan Stiftelsen Jamtli och näringslivet (inkl. besöksnäringen)?

4.1 RELEVANS – VILKET VAR BEHOVET AV SATSNIGEN PÅ DELPROJEKT AFFÄRSNYTTA?

Med andra ord, om delprojekt Affärsnytta inte fanns, skulle någon annan ha behövt skapa den? För att utvärdera delprojektets relevans behövde vi besvara huruvida delprojektet svarar mot faktiska behov inom etableringen av Nationalmuseum Jamtli, den lokala och regionala marknaden, och huruvida delprojektets målsättningar låg i linje med behoven hos den primära målgruppen⁷, det vill säga små och medelstora företag som önskar att främja entreprenörskap, särskilt genom att underlätta det ekonomiska utnyttjandet av nya idéer och främja skapandet av nya företag.

För att undersöka detta behov tog vi hänsyn till att etableringen av Nationalmuseum Jamtli var föremål för utvärdering ur tre perspektiv, affärsnytta, utställningar och pedagogik⁸ samt socio- och turismekonomiska effekter⁹ där Oxford Research genomfört utvärderingen som avser delprojekt Affärsnytta.

För att besvara frågan om behovet av delprojektet genomförde vi intervjuer och spårade diskussioner och material som låg till grund för det uppfattade behovet av delprojektet Affärsnytta inom satsningen på Nationalmuseum Jamtli i den form som den stöttades inom ramen för regionalfonden.

Studerat material och intervjuerna visade naturlig på hög relevans för delprojektet då det utgjorde ett av de tre benen för det regionalfondsfinansierade projektet runt etableringen av Nationalmuseum Jamtli. Om inte delprojekt Affärsnytta funnit så hade det behövt genomföras av någon annan för att kunna komplettera de andra delprojekten om utställningar och pedagogik. Affärsnyttan var även det bärande benet för att beviljas finansiering genom regionalfonden inom tematiskt mål 3. Utan det benet hade inte projektet Nationalmuseum Jamtli beviljats regionalfondsmedel.

⁷ Regionalfondens insatsområde under tematiskt mål 3

⁸ Utvärderingen av utvecklingsarbete, utställningar och pedagogik genomförs av Nationellt Centrum för Kulturarvspedagogik, NCK.

⁹ Utvärderingen av socio- och turismekonomiska effekter genomförs av Nordanalys AB.

4.2 ÄNDAMÅLSENLIGHET – FUNGERADE DELPROJEKTET SOM TÄNKT?

Ändamålsenlighet handlar om huruvida delprojekt Affärsnytta faktiskt bidrar till att uppnå målen; det vill säga – fungerar delprojektet? Får projektets aktiviteter önskade resultat, som i sin tur är förutsättningar för att mer långsiktiga effekter ska uppnås?

Enligt ansökan var utgångspunkten att affärsutvecklingsarbetet skulle ledas av chefen för Stiftelsen Jamtli. När projektet startade blev det tydligt att aktiviteterna inom delområde Affärsnytta krävde mer resurser, vilket medförde att en person, med titeln affärsutvecklingschef, rekryterades. Affärsutvecklingschefens arbetstid uppgick till 50 procent. Därtill var 15 % arbetstid under hela projektperioden avsatt för landsantikvarien, tillika chefen för Stiftelsen Jamtli för samordning av näringslivssamverkan.

Affärsutvecklingschefen var den huvudsakliga men inte den enda personella resursen, genom ett nära samarbete med övriga funktioner i projektet finns möjlighet till stöd för planering och genomförande av aktiviteter.

De förväntade resultatet av projektets delområde Affärsnytta var att tillväxten skulle öka hos samverkansparterna och en modell för långsiktig samverkan med näringslivet. Utvecklingen av samarbets- och samverkansformer med näringslivet förväntades landa i goda former för samarbete, långsiktiga relationer och ömsesidig nytta i affärs- och produktutveckling. Delområde Affärsnytta skulle kunna bli en modell för hur en offentlig kulturvärld kan öka sin närvaro och överlevnadsgrad i samverkan och samklang med ett privat näringsliv.

Ökad tillväxt hos samverkansparter skulle uppnås genom de samarbetsavtal som togs fram. Avtalen skulle bidra till konkret affärsnytta. Projektet hade en målsättning om att nå 10 samarbetsavtal.

De förväntade effekterna från aktiviteterna skulle enligt projektets ansökan ge ökat antal gästnätter, ökat antal besökare, ökad konsumtion och ökad sysselsättning hos samverkansparterna. Därtill förväntades att kommunens och regionens varumärke skulle förstärkas.

Möjligheten för projektet att nå förväntade effekter har varit föremål för förhandsbedömningar innan projektet startade. Fokus för dessa studier var sysselsättningseffekter¹⁰, ekonomiska effekter¹¹ och effekter på samhället i stort¹². Sysselsättningseffekter, som en följd av tillskott till den lokala ekonomin, beräknades kunna bli som lägst 4,1 årssysselsättningar (scenario låg), 6,1 årssysselsättningar i scenariomedel och som mest 8,2 årssysselsättningar (scenario hög).¹³ Ökningen av antal besöksnätter beräknades kunna uppgå till 1323 nya tillresta besökare enligt scenario låg och som mest 2 646 besökare (scenario hög). Antalet kommersiella gästnätter beräknades kunna uppgå till som lägst 1881 (scenario låg), 2822 st. enligt scenariomedel och som mest 3762 (scenario hög).

¹⁰ *Nationalmuseum norr – en tänkt etablering på Jamtli – bedömning av sysselsättningseffekter*, Nordanalys AB.

¹¹ *Nationalmuseum norr – en tänkt etablering på Jamtli – bedömning av ekonomiska effekter*, Nordanalys AB, 2012.

¹² *Nationalmuseum norr i turismen och i samhället: Ett kvalitativt underlag*, Martin Wallstam, ETOUR.

¹³ *Nationalmuseum norr – en tänkt etablering på Jamtli – bedömning av sysselsättningseffekter*, Nordanalys AB.

Delprojektet har arbetat med aktiviteter för att uppnå mer långsiktiga effekter för scenariomedel. Enligt förstudier kunde effekterna i ”scenario låg” uppnås enbart genom uppförande av en ny byggnad och bedrivande av verksamhet. För scenariomedel och scenario hög förutsätts ytterligare ansträngningar. Dessa scenarion kan uppnås under förutsättning att det sker ett arbete kring inramningen och samarbetet mellan destinationsbolagen i Jämtland och Östersund och att den fysiska utformningen av museet och den verksamhet som kommer bedrivas där upplevs attraktiv.¹⁴

För att kunna svara på frågan om delprojektet fungerat som tänkts så har vi genomfört intervjuer deltagit i möten, observerat och deltagit vid genomförande av projektets olika aktiviteter. Vi har även genomfört workshops tillsammans med projektet där vi arbetat i processer gällande projektlogiken och dess ändamålsenlighet samt hur hållbarhetsaspekterna kan integreras i projektgenomförandet.

Oxford Research menar att delprojektet har varit utformat på ett ändamålsenligt sätt. Delprojektets aktiviteter har fått önskade resultat och 9 samarbetsavtal har slutits, vilket i sin tur är förutsättningar för att mer långsiktiga effekter. I inledningen av projektet gick utvärderarna tillsammans med affärsutvecklingschefen igenom de system för uppföljning, dokumentation och rapportering som fanns. Vi bedömer att dessa har fungerat för att följa projektets framåtskridande. Vidare menar vi att delprojektet haft tillräcklig och relevant kompetens internt för att genomföra verksamheten och delprojektet på ett ändamålsenligt sätt.

4.3 EFFEKTIVITET – GENOMFÖRDES ARBETET PÅ ETT EFFEKTIVT SÄTT?

Frågan om effektivitet berör hur delprojekt Affärsnytta inom Nationalmuseum Jämtli genomförts; gjordes det på ett effektivt sätt i förhållande till de resultat man uppnådde? Frågan om effektivitet beaktades främst inom ramen för det som berör utformningen och styrningen av delprojektet.

För att styra projektet tillsattes en Affärsutvecklingschef. Lönekostnaderna finansierades inom Jämtlis anslagsbudget. I ansvaret ingick planering, utformning och genomförande av aktiviteter i projektet med syfte att nå projektmålsättningarna. Affärsutvecklingschefen hade tre uppdragsområden, att utveckla regionala samarbeten, utveckling av kommersiella partnerskap och arbeta med varumärkesutveckling och kommunikation.

För att bedöma styrningen genomfördes intervjuer för att uppskatta om det fanns en självständig operativ ledning för delprojektet, och huruvida det finns en samsyn bland intressenter om vad delprojektet förväntades uppnå och hur. Utvärderingen konstaterar att en tät dialog med samarbetspartners, branschråd och andra intressenter kontinuerligt har förts genom hela projektet. Delprojektet tog fram en tydlig aktivitets- och kommunikationsplan med koppling mellan aktiviteter och delprojektets och etableringens förväntade resultat och effekter. Även de horisontella principerna beaktades bland annat genom att beskriva hur bredare grupper av ovana konstmuseibesökare skulle nås genom att använda

¹⁴ *Nationalmuseum norr i turismen och i sambället: Ett kvalitativt underlag*, Martin Wallstam, ETOUR.

Jamtli's befintliga kompetens kring universell utformning och inkluderande kommunikation i delprojektets varumärkesarbete och utformningen av den externa kommunikationen.

De inledande intervjuerna 2016 visade att det för vissa respondenter var oklart vilken målsättningen var med delprojektet. Detta överbryggades genom tät dialog och förankring. Samsynen som initialt inte var helt klar upplevdes av de intervjuade vid projektets slut vara väldigt tydlig. Oxford Research konstaterar att delprojektet har styrts väl.

4.4 SAMSTÄMMIGHET – HUR HÄNGER DELPROJEKTETS OLIKA AKTIVITETER IHOP?

Samstämmighet har både en intern dimension, kopplat till hur pass väl delprojektets olika aktiviteter och målsättningar hänger ihop, och en extern dimension, kopplat till hur delprojektet hänger ihop med den kontext den verkar i. Huruvida det fanns en samstämmighet bedömdes utifrån hur väl projektlogikens olika delar hänger ihop på ett logiskt sätt. Det vill säga, är det logiskt att anta att angivna aktiviteter kommer att leda till förväntade utfall, resultat och effekter?

Utifrån dokumentstudier och intervjuer bedömer utvärderarna att de resultat som uppnåtts genom delprojektets aktiviteter kan bidra till positiva effekter för stad och region avseende besöksantal, sysselsättningseffekter och påverkan på näringslivet. Genom intervjuer med projektets samverkanspartners under hösten 2016 undersökte utvärderarna vilka resultat och effekter lokala och regionala aktörer ser är möjliga. Intervjuerna visade att de lokala och regionala aktörernas förväntningar på etableringen ligger i linje med de resultat och effekter som delprojektet förväntas uppnå och att samverkansparterna är övertygade om att de är möjliga att uppnå. I de uppföljande intervjuerna vid projektet slut lyfte flera respondenter att flera av aktiviteterna redan gett resultat i form av bättre och fler kund- och personalent, vilket de i förlängningen förväntar ska ge positiva effekter för sina respektive organisationer. Vilka de regionalekonomiska tillväxteffekterna i förhållande till etableringen av Nationalmuseum Jamtli kommer att bli bedömer utvärderarna utifrån relevant forskning (se bilaga) att det är allt för tidigt att uttala sig om. I tillägg menar forskningen kan det vara mycket svårt att se om en satsning är tillräckligt betydande för att ge mätbara regionalekonomiska effekter utifrån rådande förutsättningar och kontext i en, utifrån europeiska mått sett, välmående region. Från intervjuerna i projektets slutskede lyfter flera av respondenterna att de hyser förhoppningar om att etableringen både ska ge Östersund och regionen en god bas för ökade turism och företagande i relation till de kulturella och kreativa näringarna. Vidare anser samtliga respondenter att de aktiviteter som genomförts i delprojektet gynnar samverkan mellan företag och kultur, vilket ger nya möjligheter för både enskilda organisationer och regionen. Utvärderarna menar att val och utformning av aktiviteter har varit tydliga och med målsättning för att i framtiden kunna nå tänkta resultat och effekter. Aktiviteterna som genomförts inom utveckling av regionala samarbeten och kommersiella partnerskap är de aktiviteter som projektet har ägnat mest tid och resurser. Utvärderarna anser att aktiviteterna i delprojektet har bidragit till att förankra etableringen, väckt intresse, och möjliggjort samarbeten och synergier mellan Nationalmuseum Jamtli och näringslivet, vilket också var menat att bli ett av projektets resultat. Genom lyckade samverkans exempel har delprojektet bidragit till att företag och organisationer själva kan identifiera möjligheter till synergier eller samverkan och på så vis utgöra en katalysator för att i förlängningen uppnå de tänkta effekterna.

4.5 MERVÄRDE – HUR KOMPLETTERAR DELPROJEKTET AFFÄRSNYTTA ANDRA INSATSER?

Slutligen ska utvärderingen bedöma mervärdet av delprojektet. Detta gör vi i förhållande till andra regionala satsningar. Andra satsningar i den regionala kontexten som är relevanta att beakta är framförallt de projekt som finansieras inom regionalfondsprogrammet men även andra regionala satsningar med liknande målsättningar som att öka tillväxten genom olika samverkansformer. Här handlar det bland annat om att titta på nivån av överlapp mellan delprojektet och andra insatser för att kunna bedöma huruvida delprojektet faktiskt bidrar med andra värden än andra liknande satsningar.

Utvärderarna menar att delprojektet har skapat mervärde genom att utnyttja möjligheterna som Nationalmuseum ger med sitt stora kulturella kapital. Den regionala filialen i Östersund har utgjort en katalysator och av delprojektet använts för att utveckla nya arbetssätt för affärs- och destinationsutvecklingen lokalt och regionalt. Utvärderarna anser att detta mycket väl kompletterar andra satsningar som exempelvis det regionalfondsfinansierade projektet Turism 2030 och Nordiskt Centrum för Kulturarvspedagogiks (NCK) projekt kulturkraften. Där spår av överlapp har funnits har delprojektet dragit lärdomar från de andra satsningarna och genom synergier har projekten kunnat samverka för att nå ökat mervärde för regionen.

5. Slutsatser

Utvärderarnas generella bedömning är att Nationalmuseum Jamtlis projektlogik har hållit projektet igenom. Det innebär att projektets utgångspunkt, val av aktiviteter och mål hänger ihop. Målen har varit väl underbyggda och det har funnits tillräckligt med resurser, engagemang och vilja att driva delprojektet framåt. Det är utvärderarnas bedömning att delområde Affärsnytta har bidragit till att säkra och förstärka de resultat och effekter som projektet etablering av Nationalmuseum Jamtli som helhet ska uppnå. Bedömningen baseras på följande slutsatser;

- Det har funnits en tydlig röd tråd mellan aktiviteter inom delområde Affärsnytta och projektets resultat- och effektmål. De aktiviteter som genomförs inom delområde Affärsnytta har fått avsedda resultat, d.v.s. utvecklingen av kommersiella partnerskap och regionala samarbeten har lett till ingångna samarbets- och samverkansavtal och samverkansstrukturer i form av branschråd och referensgrupp.
- Delprojektet har genom sina aktiviteter bidragit till ökad samverkan mellan Nationalmuseum Jamtli och näringslivet genom att nya samverkansparter tillkommit och att samverkan med befintliga partners fördjupats.
- Samverkansparternas förväntade effekter i form av ökade personal och kundmöjligheter anses har uppnåtts hos flera, vilket också låg i linje med projektets resultat- och effektmål. De ekonomiska effekterna hos samverkansparter kvarstår att sia om liksom det långsiktiga regional-ekonomiska effekterna som kan uppstå genom ökad handel och inströmning av besök och invånare till Jämtland.
- Bemanningen av delområdet Affärsnytta motsvarar i hög utsträckning det som krävts för att genomföra verksamheten enligt förväntningar och mål. De ekonomiska och personella resurserna har varit små men tillräckliga för att uppnå målen.
- Kompetens och förmåga inom horisontella kriterier integrerades väl på alla nivåer i det övergripande projektet. Inom delområde Affärsnytta märktes en ökad integrering av de horisontella kriterierna mot projektets slut.

Mot bakgrund av utvärderarnas uppdrag, att visa om delprojektets insatser varit ändamålsenliga och huruvida projektets styrning varit effektiv så menar vi att delprojektet nått en god måluppfyllelse. Det finns vidare uttalade och goda förutsättningar för en fortsatt naturlig samverkan mellan Nationalmuseum Jamtli och näringslivet genom en nu etablerad arena för näringslivstillväxt genom konst, form och design. Den samverkan kommer att möjliggöra ökade affärer för företagen och kan i förlängningen även ge regionalekonomiska effekter. Huruvida de senare kommer att gå att spåra är dock ämne för kommande forskning och utvärderingar.

Analys av horisontella kriterier

Horisontella kriterier är policyområden som genomsyrar nästan alla verksamheter och delar av samhället: Vi ska uppnå ett miljömässigt hållbart samhälle där alla människor har likvärdiga förhållanden. Ett sätt att förstå de horisontella kriterierna – i regionalfondsprogrammet för Mellersta Norrland: jämställdhet; likabehandling och icke-diskriminering (även betecknat ”mångfald”); samt hållbar utveckling – är att de ska bidra till genomgripande förändring. Med genomgripande förändring syftar vi på att målet är att gå bortom ”business as usual”, det vill säga att utmana de vanor och praktiker som upprätthåller en ohållbar resursanvändning och ojämlikhet mellan människor. Detta kan kallas *transformativt* förändringsarbete, inom forskning både om miljömässig hållbarhet och om normer och rättigheter, och kan förstås som en omställning till nya sätt att tänka och göra.

Bedömningar av arbete med de horisontella kriterierna kan ske utifrån denna utgångspunkt genom en modell med tre former som arbetet med horisontella kriterier kan ta. Utifrån hur utvecklade problemanalys, prioritering och insatser är, kan man göra skillnad på följande tre olika arbetsformer:¹⁵

- Allmänt arbete: Kriteriet har en allmän roll i verksamheten, exempelvis genom policys eller rutiner, som inte specificerar hur kriteriet ska tolkas inom sakområdet och inte tydliggör prioriteringar eller insatser.
- Riktat arbete: Arbetet fokuserar på särskilda områden som identifierats som problematiska. Man har gjort en prioritering grundad i en problemanalys, samt har insatser grundade i denna analys och prioritering.
- Transformativt arbete: De horisontella kriterierna är integrerade i målstrukturen, baserat på en problemanalys som utgår från ett systemperspektiv och fokuserar på strukturer och förhållanden som vidmakthåller den nuvarande ordningen.

Fokus för horisontella kriterier i investeringsprioriteringen för Nationalmuseum Norr, 3a ”Att främja entreprenörskap”, ligger på att insatser ska göra ”företagandet mer miljödrivet, energisnålt, jämställt och jämlikt”, särskilt beakta utrikesföddas företagande och att verka ”på ett sådant sätt att det inte förstärker näringslivsstrukturen i en segregande riktning”.¹⁶

DE HORISONTELLA KRITERIERNA I PROJEKTETS ANSÖKAN OCH PLAN

För att bedöma de horisontella kriteriernas roll i projektet har vi analyserat hur de manifesterar sig i det övergripande projektets styrdokument, såsom ansökan och planer. För att de horisontella kriterierna ska vara integrerade i projektidén är det nödvändigt att de ingår i **bakgrund/problemanalys**, i

¹⁵ Modellen bygger på Oxford Researchs eget utvecklingsarbete utifrån etablerade teorier om normkritik och övergångar till ett miljömässigt hållbart samhälle. Se även <https://oxfordresearch.se/wp-content/uploads/2017/12/Analysramverkf%C3%B6r-horisontella-principer-SVUF-2017-Eriksson-Hjalmar.pdf>

¹⁶ Kommissionens beslut C(2016)99 (2016). *Operativt program inom målet investering för sysselsättning och tillväxt. Mellersta Norrland*. CCI 2014SE16RFOP007.

sammansättningen av projektorganisationen och inte minst i målstrukturen. Nedan presenterar vi analysen uppdelat på de horisontella kriterierna som rör mänskliga rättigheter (jämsällldhet och mångfald) respektive det horisontella kriteriet för miljö.

Jämsällldhet och mångfald

Det övergripande projektets utgångspunkter framgår i bakgrunden som beskrivs in projektansökan. Enligt ansökan är projektets berättigande tvådelat genom att det bidrar ”dels till ekonomisk tillväxt i regionen, dels till att nå grupper som är konstmuseiovana”.¹⁷ Den grundläggande förutsättningen för att projektet ska ha detta genomslag är att ”Östersund, länet och hela norra Sverige [ges] en närhet till attraktiva konstupplevelser i absolut världsklass”¹⁸, något som hittills inte har funnits. Denna nya resurs ska genom projektet både bidra med en unikt profilerad attraktion för tillväxtarbetet, och tillgängliggöra tidigare inte tillgängliga konstupplevelser till flera grupper, för att förverkliga demokratiska värden som jämsällldhet, likabehandling och integration. De horisontella kriterierna som rör **mänskliga rättigheter** är alltså integrerade i projektets problemanalys.

Stiftelsen Jamtli är utförare av projektet men aktiviteterna inom projektet genomförs i samverkan med omgivande samhället. För den pedagogiska verksamheten är inte minst kommunen och aktörer inom sektorer som utbildning och omsorg parter i samverkan, genom aktiviteter riktade mot exempelvis SFI-deltagare och personer med demenssymptom. Det tyder på att **de horisontella kriterierna ligger till grund för inriktningen på samverkan inom det pedagogiska området**. I beskrivning och urval av företag att samverka med för affärsutveckling (delprojekt affärsnytta) nämns de horisontella kriterierna däremot inte.

I linje med projektets bakgrund ingår **rättighetsfrågor** i projektets målstruktur. Projektmålen¹⁹ är i huvudsak uttryckta i termer av ökade volymer av besökare och värden, men där specificeras också att detta ska ske genom ”universell utformning” som lockar nya besökare. Under rubriken målgrupper²⁰ förtydligas begreppet ”universell utformning”: man syftar inte bara på ”fysisk och mental tillgänglighet” utan det finns även **ambition att bidra till bredare inkludering och integration**. Huvudsakligen är dessa formuleringar principiella och specificerar inte vilka grupper som är underrepresenterade och varför. Ett undantag är en notering att män deltar i kulturaktiviteter på egen hand i lägre utsträckning än kvinnor och att man därför ska utforma verksamheten för att ”locka även män”.²¹ Det finns även en dokumenterad inriktning mot ”invånare och asylsökande med annan kulturell bakgrund än den svenska”.²² **Det är uppenbart att en jämnare representation av olika grupper bland besökarna är en central målsättning för den pedagogiska verksamheten och utställningarna**. Sådana målsättningar är inte explicit formulerade för verksamheten inom affärsutveckling.²³

¹⁷ A a s. 2.

¹⁸ A a s. 2.

¹⁹ A a s. 4.

²⁰ A a s. 4.

²¹ A a s. 5.

²² A a s. 9.

²³ Stiftelsen Jamtli, *Uppdrag för Jamtlis Affärsutvecklingschef*. Powerpointpresentation, (u.å).

Analysen och målsättningarna för arbetet med bäring på de horisontella kriterierna som rör mänskliga rättigheter är inte bara en övergripande policy utan tar sig även i uttryck i de ovan nämnda pedagogiska verksamheterna med inriktning mot särskilda grupper. Dessutom ska ”nya pedagogiska program utvecklas och testas med målet att nå ytterligare nya grupper under tiden”. Detta grundar sig på en ”genomgång av befintlig museologisk och pedagogisk forskning” med resultat att ”museers och konstmuseers arbete med målgruppspecifika erbjudanden och till exempel pedagogiska program behöver utvecklas”.²⁴

Miljö

Medan rättighetsperspektivet är grundläggande för projektets bakgrund är en miljömässigt hållbar verksamhet en generell princip som nämns i en uppräknning av de horisontella kriterierna i bakgrundsbeskrivningen till projektets ansökan. Det tar sig i uttryck genom att ”Jamtlands höga miljömål ska genomsyra även projektet”²⁵, det vill säga generella mål som även ska tillämpas i detta fall, dock utan att specificeras närmare eller operationalisering inom ramarna för projektet.

Miljö och miljömässiga hållbarhetsfrågor tar liten plats i ansökan och nämns inte i uppdraget till ansvarig affärsutvecklingschef. Miljökriteriets huvudsakliga roll är i själva bygget av konsthallen, som ska ”utföras så klimatsmart och energisnålt som möjligt”.²⁶ Beskrivningen av upphandlingen av entreprenaden är dock mycket kortfattad och utvärdering av byggets miljöprestanda ingår inte i vårt uppdrag och behandlas därför inte ytterligare.

BEDÖMNING OCH SYNPUNKTER FÖR DELOMRÅDE AFFÄRSNYTTA

Vår bedömning är att arbetet med de horisontella kriterierna som rör mänskliga rättigheter bedrivs som riktat förändringsarbete, med transformativa inslag. Arbetet med miljökriteriet är allmänt, men kan bedrivas i annan form inom ramen för upphandling av byggentreprenaden.

Jämställdhet och mångfald

Projektet har tydligt integrerat kriterier om mångfald och jämställdhet på alla nivåer. Arbetsformen är huvudsakligen riktade aktiviteter med fokus på grupper som man har konstaterat är underrepresenterade. Det finns således en analys av skillnader mellan olika grupper och en prioritering med tillhörande aktiviteter riktade mot särskilda underrepresenterade grupper. De tillväxtfrämjande målen och de demokratiska målen är däremot inte integrerade utan i huvudsak två parallella spår. Rättighetsperspektivet var inte operationaliserat i delområde Affärsnytta. Jämställdhet eller mångfald nämns initialt inte i någon av projektets aktiviteter med fokus på näringslivssamverkan, näringslivssamarbeten eller affärsutveckling.

En ökad interaktion mellan å ena sidan pedagogisk verksamhet och utformning av utställningar och å andra sidan affärsutveckling, har gett synergier som ökar måluppfyllelsen för båda typer av aktiviteter.

²⁴ A a s. 9.

²⁵ A a s. 3.

²⁶ A a s. 5.

Det är vår bedömning att arbetet med horisontella kriterier i relation till delområde Affärsnytta har utvecklats utifrån de frågor som ställts i intervjuerna vid projektets slutskede. Med utgångspunkt i övergripande frågor som: Hur bidrar partnerskapet mellan det offentliga och det privata, och den gemensamma affärsutvecklingen, till att förverkliga tillgängliggörandet av konstupplevelser till bredare grupper? Hur bidrar kunnandet inom att nå breda grupper som finns bland personal som arbetar med utställningar och pedagogisk verksamhet till affärsutvecklingen, för att bredda marknaden av potentiella besökare? Från intervjuerna med samarbetspartner under projektets gång vet vi att dessa har högt förtroende för kapaciteten hos Jamtlis personal att utforma inkluderande aktiviteter och utställningar. I början av delprojektet Affärsnytta så undrade avtalsparterna över hur de kan förstå vilken typ av upplevelser Nationalmuseum Jamtli kommer att erbjuda och hur de kan föreställa sig målgrupperna för dessa upplevelser. Vid projektets slut hade en ökad förståelse uppnåtts och respondenterna återgav exempel på hur de själva upplevt vid kund- och personalevent att de som själva betraktat sig som ”konstmuseiovana” har fått en aha-upplevelse i mötet med utställningen öga för öga och sedan utställningen efter invigningen av Nationalmuseum Jamtli.

Vad gäller de rättighetsperspektiv som finns i det övergripande projektet så riktar de sig mot besökarna av museiverksamheten. De horisontella kriterierna i regionalfondsprogrammet är däremot inriktade på villkor för företag och entreprenörer, och rättighetsperspektiv på företaget. Denna dimension, en analys och prioritering av vilka företag och branscher som ingår i samarbeten, ur ett rättighetsperspektiv, har varit en ytterligare en ingång för att integrera de horisontella kriterierna i delområde Affärsnytta. Det har genomförts ett gediget arbete med att teckna samarbetsavtal under projektets gång. Att få till själva avtalen har prioriterats högst. Dock är det värt att notera att de samarbetspartners som valts även har övergripande undersökts av projektledningen för att ta reda på huruvida parterna har rättighetsbaserade värden och arbetssätt inom sina respektive organisationer. Samarbetsavtalen i sig är standardiserade och kortfattade. De innehåller en kort och relativt allmänt hållen beskrivning av parternas delade ambitioner och något mer utförliga beskrivningar av respektive parts åtaganden. Som helhet så hade arbetet med jämställdhet ock mångfald kunnat göras mer transformativt. Ett exempel är att komplettera analysen av underrepresenterade grupper med vilka normer och föreställningar som ligger till grund för snedfördelningen, och att genomföra aktiviteter med sikte på att förändra perspektiven hos den breda allmänheten med avseende på dessa uppfattningar. Ett sådant perspektivskifte skulle exempelvis kunna ta sig i uttryck i att det utvecklingsarbete som ska göras för att ”locka även män” fokuserar på att påverka hur konstupplevelser, en sfär som har dominerats av kvinnor, värderas, snarare än att anpassa utformningen till en norm där traditionellt manligt kodade upplevelser har värderats högre.

Miljö

Miljökriteriet behandlas i liten utsträckning men med en relevant prioritering av projektets direkta miljöeffekter, som kommer av bygge och drift av byggnaden där den nya verksamheten ska finnas. Förhållningssättet till miljömässig hållbarhet, utanför själva bygget, är, i den utsträckning det genomförs, allmänt, med en hänvisning till Jamtlis miljömål som övergripande policy.

Samtidigt som prioriteringen av arbetet med miljöfrågor till byggprocessen är rimlig, är miljöeffekterna av ett ökat resande till följd av projektets genomförande en betydande komponent i projektets samlade miljöeffekter. Det hade kunnat utgöra en grund för att integrera miljökriteriet som en strategisk fråga

även i delområde Affärsnytta. En sådan integrering skulle dock ha krävt en analys och prioritering av vilka miljöeffekter av resandet som kan påverkas i störst grad. Den analysen skulle ha krävt större resurser än möjligt givet de medel som projektet tilldelades. Konkreta aktiviteter skulle exempelvis kunnat ha varit att arbeta med miljöeffektiva erbjudanden, exempelvis genom samarbeten med aktörer inom miljöeffektiva transporter, eller genom att fokusera på miljömässig hållbarhet som dimension i andra samarbeten.

Sammanfattningsvis kan vi utifrån denna analys av horisontella kriterier konstatera att kriterierna har varit mer närvarande på en övergripande projektnivå. Delprojekt affärsnytta hade varit behjälpligt genom tydligare beskrivningar avseende de horisontella principerna i den initiala problemanalysen och i ansökningshandlingarna för medfinansiering från Europeiska Regionalfonden. Vi bedömer dock att delprojektet har bearbetat och tagit till sig tankar om hur ett projekt kan arbeta med principerna även om de explicit inte står i ansökningshandlingar eller i den initiala problemanalysen. De horisontella principerna beaktades bland annat genom att beskriva hur bredare grupper av ovana konstmuseibesökare skulle nås genom att använda Jamtlis befintliga kompetens kring universell utformning och inkluderande kommunikation i delprojektets varumärkesarbete och utformningen av den externa kommunikationen.

Jämförande studie - litteratursökning inom Sverige och Europa av museers regionalekonomiska påverkan

I nära dialog med Nationalmuseum Jamtli fattades det beslut om att göra en studie över andra museers påverkan på näringslivet och turismnäringen för att kunna göra en jämförelse med andra satellitmuseer. En bruttolista med följande museum togs fram av Nationalmuseum Jamtli:

- Moderna museet i Malmö
- Tate modern i Liverpool
- Louvre i Montpensier
- Guggenheim i Bilbao

En hypotes som lades fram var att satsningarna i Liverpool och Montpensier skulle vara de som trots helt olika storlekar på städerna i förhållande till Östersund har samma karakteristika inom sina respektive länder i relation till utbildningsnivå och socialekonomisk kraft jämfört med sina respektive huvudstäder. Moderna museet i Malmö valdes som det enda andra svenska filialmuseet och Guggenheim i Bilbao utifrån att vara ett av de mest kända filialmuseerna i världen.

I tillägg genomförde Oxford Research egna sökningar för att komplettera listan. Denna fördjupning innehåller en beskrivning över hur vi har gått tillväga för att genomföra automatiserade litteratursökningar. Först beskriver vi vilka databaser vi har använt och därefter hur vi har gått tillväga genom att använda sökord. Vidare hur vi gick tillväga när en breddning av sökningen genomfördes och slutligen beskriver vi vad vi hittade och kom fram till.

AUTOMATISERADE LITTERATURSÖKNINGAR

Genom automatiserade sökningar i sökmotorn Google samt i internationella och nationella forskningsdatabaser har Oxford Research försökt att identifiera relevant litteratur i form av rapporter, studier och forskningsartiklar.

För att uppnå bästa möjliga täckning valde vi att använda en av de ledande internationella databaserna, SSCI (Web of Science Social Sciences Citation Index), som indexerar forskning från över 3 000 akademiska tidskrifter inom samhällsvetenskaperna. Sökningar gjordes även i de nationella databaserna

DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet), för att med säkerhet täcka forskning inom svenska publiceringar. Sökningar genomfördes även genom Google.

För att kunna söka på rätt sätt med sökmotorn Google behöver man beakta att sökordet inte behöver finnas i varken titel eller den korta mening som följer under titeln på träffsidan. Google visar träffar som sorteras efter avstigande relevans vilket gör att varje träffresultat behöver granskas mer ingående för att se om träffarna kompletterar eller har motsvarighet i de akademiska databaserna.

Sökord

Automatiserade sökningar gjordes genom att vi i de valda databaserna SSCI och DiVA kombinerade ett antal nyckelord som bör återfinnas i de studier som vi sökte efter. Eftersom syftet var att hitta artiklar och studier om ovan nämnda museer och deras påverkan på näringslivet och turismnäring krävdes söktermer som täcker inom båda dessa teman. Vidare krävdes en struktur som gjorde att minst ett sökord relaterat till det ena temat kopplades samman med minst ett sökord relaterat till det andra temat.

Urvalet av sökord är centralt för att sökträffarna ska bli så relevanta som möjligt. Antalet sökord påverkar också antalet sökträffar då fler sökord i regel ökar omfattningen av det material som kommer fram. Sålunda har avvägningar varit nödvändiga för att hitta studier, samtidigt som träffarna skulle vara relevanta.

Inom ramen för fördjupningen valde vi sökord som bedömdes centrala för tematiken och som vi bedömde inte redan hade fångats upp i tillräcklig utsträckning av andra närliggande sökord. I tabell 1 och 2 presenteras de sökord som använts, uppdelade i två olika filter. Filter 1 användes för att fånga texter som handlar om valda museer. När Filter 2 lades på med hjälp av villkoret *AND* fångades forskning upp som handlade om näringslivet och turismnäring i kombination med olika mått på näringslivsutveckling.

Tabell 1. Filter 1 – Sökord för att fånga forskning om valda museer

Term på svenska	Term på engelska
Moderna museet i Malmö	Modern museum Malmö
Tate Modern i Liverpool	Tate Modern in Liverpool
Louvre i Montpensier	Louvre in Montpensier
Guggenheim Bilbao	Guggenheim Bilbao

Tabell 2. Filter 2 - Sökord för att fånga forskning om näringsliv och turismnäring i kombination med de fyra museerna

Term på svenska	Term på engelska	
ökad turism	increased tourism	“increased tourism”
påverkan på näringsliv	regional development	“regional development”
ekonomisk påverkan	economic impact	“economic impact”
regionalekonomisk påverkan	regional economic impact	“regional economic impact”

Citationstecken (””) används för att fånga upp en hel mening eller fras istället för att söka på varje ord individuellt.

Vi sökte efter alla fyra museer från Tabell 1 kopplat ihop med de fyra villkoren från Tabell 2, utan fler filter eller begränsningar. Till exempel så sökte vi för det moderna museet i Malmö efter följande begrepp.

Moderna museet Malmö AND ökad turism
 Moderna museet Malmö AND påverkan på näringsliv
 Moderna museet Malmö AND ekonomisk påverkan
 Moderna museet Malmö AND regionalekonomisk påverkan
 Moderna museet Malmö
 Modern museum Malmö AND increased tourism
 Modern museum Malmö AND increase tourism
 Modern museum Malmö AND regional development
 Modern museum Malmö AND economic impact
 Modern museum Malmö AND regional economic impact
 Modern museum Malmö

Efter genomförda sökningar konstaterades det att inga relevanta rapporter, studier eller artiklar gällde Moderna museet i Malmö, Tate Modern i Liverpool och Louvre i Montpensier fanns där museernas påverkan på näringsliv utifrån ett regionalekonomiskt perspektiv framgick. Däremot hittade vi några relevanta artiklar och studier om Guggenheimmuseet i Bilbao:

- “Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism - The Guggenheim Museum Bilbao case”²⁷
- “Economic Impact - Museo Guggenheim Bilbao”²⁸
- “Guggenheim museum's effectiveness to attract tourism”²⁹

²⁷http://apps.webofknowledge.com.ezproxy.vasa.abo.fi/summary.do?product=WOS&parentProduct=WOS&search_mode=GeneralSearch&parentQid=&qid=41&SID=C6jf2oOXxH1yxaI9Yrw&&update_back2search_link_param=yes&page=3

²⁸http://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/wp-content/uploads/2011/03/Estudio-de-Impacto-Economico-2016_EN.pdf

²⁹ <https://eurekamag.com/research/003/460/003460571.php>

BREDDNING

Vid en genomgång av artiklarna och studierna av Guggenheimmuseet och dess påverkan på Bilbao och Baskien blev det snabbt uppenbart att museet är svårt att jämföra med Nationalmuseum i Jamtli på grund av sin unika situation. Guggenheimmuseet är ett av de tio största museerna i Europa, och betraktas som ett "superstar art museum". Superstar museums³⁰ är samlingsnamnet för de museer som anses ha en större påverkan på den lokala och eller den regionala ekonomin³¹. En påverkan som kan härledas till museernas verksamhet genom intäkter i form av höga besöksantal och andra goda ekonomiska intäkter från exempelvis presentbutiker och restauranger. Dessa museer använder sig även av sin geografiska placering och konstsamling för att själva producera eller köpa in tjänster för att till exempel producera material såsom böcker, videos och dokumentärer som tillför ytterligare intäkter.

Vidare kostade Guggenheims byggnation (invigd 1997) cirka 211 miljoner euro och investeringen gjorde att "museet gav en förlorad stad ett nytt ansikte"³². Bilbao var en nedgången stad och det gjordes många stora investeringar på relativt kort tid med stöd från regeringen i Madrid (utöver Guggenheimmuseet, en ny universitetsbyggnad, en tunnelbana och en ny flygplatsterminal). Dessa insatser har också haft stor påverkan på näringslivet och turismnäring.

Då Östersund inte kan sägas vara i den situation som Bilbao var i 1990-talets början gjorde vi bedömningen att det inte var relevant att fördjupa sig i artiklar och studier om Guggenheim museum i Bilbao i syfte att kunna göra jämförelser avseende museers påverkan på den regionala ekonomin.

Med denna lärdom valde vi att bredda sökningen och inte begränsa den till de fyra museerna. Vi öppnade istället upp för "museum" som allmänt sökord i syfte att kartlägga vilka studier som fanns om (vanliga) museer och deras påverkan på näringsliv och turismnäring. Tillvägagångssättet som valdes var att kombinera söktermerna från Tabell 2 med "museum" för att fler sökord i regel ökar omfattningen av material som kommer fram. En begränsning som gjordes var att vi valde att enbart genomföra sökningarna på engelska i SSCI (Web of science) då vi bedömde att sannolikheten för att hitta bra resultat skulle vara högst genom databasen.

³⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Superstar#%22Superstar%22_art_museums

³¹ Bruno S. Frey and Stephan Meier, 2003, the economics of museums

³² <https://www.dw.com/de/20-jahre-guggenheim-museum-wie-bilbao-zum-kunstmekka-wurde/a-40981044>

Tabell 33. Sökord för att fånga forskning om näringsliv och turismnäring i kombination med "museum"

Sökterm	
increased tourism AND museum	- 108 resultat
increased tourism AND economic impact AND museum	- 7 inte relevanta resultat
increased tourism AND regional economic impact AND museum	- 2 inte relevanta resultat
regional development AND museum	- 126 resultat
regional development AND regional economic impact AND museum	- "Identifying the economic impact behind a cultural asset: an input-output subsystems analysis" ³³ - och 9 inte passande resultat
economic impact AND museum	- Economic impact of a new museum on the local economy: "The Gaudí Centre" ³⁴ - och 125 inte relevanta resultat
economic impact AND regional development AND museum	- 11 inte relevanta resultat
economic impact AND regional development AND increased tourism museum AND	- 0 resultat

Vid breddningen hittades de två studierna; "Economic impact of a new museum on the local economy: "The Gaudí Centre" och "Identifying the economic impact behind a cultural asset: an input-output subsystems analysis". Studierna menar att det anses allmänt vedertagen att museer har en positiv påverkan på näringslivet och turismnäringen. Det vedertagna baseras dock inte på väl underbyggd forskning genom kvantitativa metoder vilket gör att det blir svårt att påvisa att det vedertagna stämmer. I studien om Gaudí Center användes den kvantitativa input-outputmodellen. Författarna menade dock att påverkan från kvalitativa data kan vara så betydande att det inte är möjligt att mäta och föra i bevis med siffror vad en etablering av ett museum kan betyda i regionalekonomiska termer. Effekten av vad varje besökare gör är så liten och otroligt stort spridd över en geografisk zon att det inte är riktigt möjligt att mäta och bevisa med siffror vilken påverkan just det museet har för en regionalekonomisk tillväxt.

Sammanfattningsvis tyder denna fördjupning, om museers regionalekonomiska påverkan, på att det kan finnas en regionalekonomisk påverkan av ett museums etablering. Det verkar gå att föra kvalitativa resonemang om en enskild etablerings bidrag till den regionalekonomiska tillväxten men att det är väldigt svårt att föra i bevis och redogöra för påverkan i kvantitativa mått.

³³ <https://link-springer-com.ezproxy.vasa.abo.fi/content/pdf/10.1007%2Fs00168-011-0464-2.pdf>

³⁴ <https://link.springer.com/article/10.1007/s12076-011-0061-0>



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vilandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com