

TEMAEVALUERING: PROJEKTER FINANSIERET AF DANMARKS ERHVERVSFREMME- BESTYRELSES PULJE FOR LOKALE OG TVÆRGÅENDE TURISMEPROJEKTER

JUNI 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

TEMAEVALUERING: PROJEKTER FINANSIERET AF DANMARKS ERHVERVSFREMME- BESTYRELSES PULJE FOR LOKALE OG TVÆRGÅENDE TURISMEPROJEKTER

PROJEKTNR.

DOKUMENTNR.

A226451

2.0

VERSION

UDGIVELSESDATO

BESKRIVELSE

UDARBEJDET

KONTROLLERET

GODKENDT

1.1

8. august 2022

Temaevaluering

RIAD, NHS, MOBR

MW, AERN

MOBR

INDHOLD

1	Executive summary	10
1.1	Hovedpointer fra analysen	10
1.2	Tværgående anbefalinger	11
2	Indledning	13
3	Hvad kendetegner turismepuljens projekter i perioden 2019-2021?	14
3.1	Om puljen for lokale og tværgående turismeprojekter	14
3.2	Porteføljeoverblik: Projekternes karakteristika	14
4	Projekternes mål og virkemidler	25
4.1	Målgruppe og projektdeltagelse	27
4.2	Projekters målsætninger og effekter	28
4.3	Opbygningen af projekterne	30
4.4	Succesfulde projektaktiviteter	31
4.5	Projektaktiviteter med behov for yderligere udvikling	33
5	Forankring af projekterne og lokalt ejerskab	36
6	Samarbejde og organisering	38
7	Omstilling af turismebranchen og betydningen af covid-19	42
8	Perspektivering	45
8.1	Erfaringer fra Sverige	45
8.2	Erfaringer fra Norge	47
9	Vurderingskriterier	50
10	Anbefalinger	52
11	Bilag	55
11.1	Kvantitativ analyse: I hvilket omfang deltager turismevirksomheder i nationale erhvervs- og innovationsordninger?	55
11.2	Metode og analytisk tilgang	62

11.3	Interviewguides og grundlag for kvalitativ analyse	67
11.4	Overblik over undersøgelsesspørgsmål og besvarelse heraf	74

1 Executive summary

Denne temaevaluering undersøger udmøntningen af puljen for lokale og tværgående turismeprojekter i perioden 2019-2021. Evalueringen er lavet for Erhvervsstyrelsen, som administrerer puljen på vegne af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Evalueringens formål er at skabe et stærkt fundament af viden på baggrund af erfaringer fra tidligere støttede projekter, samt input fra eksperter, destinationsselskaber, virksomheder og øvrige aktører. Dette fundament skal danne grundlag for den fremtidige udmøntning af puljen og som viden, der kan bruges af fremtidige projektansøgere.

1.1 Hovedpointer fra analysen

Projekternes mål og virkemidler: Virksomhederne anser projekterne som ressourcekrævende, og de deltager kun, hvis den forretningsmæssige værdi på kort sigt er tydelig. Derfor er virksomhedernes projektdeltagelse i høj grad drevet af destinationsselskabernes opsøgende indsats, og destinationsselskaberne kan skabe stor værdi, når de sætter virksomhedernes erkendte behov i relation til ikke-erkendte behov.

Projekters målsætninger og effekter: Effektfokus og udarbejdelse af effektkæder i ansøgningsprocessen skaber bedre retning og fokus i projekterne, men der mangler blik for bæredygtighedsdimensioner i opstillingen af målsætninger.

Opbygningen af projekterne: De fleste projekter er opbygget som en tre-trinsmodel af dataindsamling, produktudvikling og markedsføring. Der findes ikke faste krav til projekternes opbygning, men de mange projekter, som følger denne model, risikerer at miste udviklingspotentialer og spille ressourcer på at indsamle data.

Succesfulde projektaktiviteter: Kompetenceudvikling af turismevirksomheder er et nødvendigt fokusområde, idet sektoren består af mange mindre virksomheder med behov for øget professionalisering. En-til-en sparring med deltagende virksomheder fremhæves entydigt som et af de mest succesfulde værktøjer til udvikling af virksomhederne. Små virksomheder efterspørger ikke netværksaktiviteter, men ofte bliver netværksdannelse en afledt effekt af kompetenceworkshops. Derudover har destinationsselskaberne gode erfaringer med, at ambassadører kan forlænge levetiden af fysiske initiativer udviklet i projekter.

Projektaktiviteter med behov for yderligere udvikling: Samarbejde om dataindsamling og analyser er et område med potentiale for udvikling. Samtidig er der et uforløst potentiale i, at operatørerne anvender andre aktørers viden og erfaringer i en ny kontekst, i stedet for selv at skabe ny eller reproducere samme viden i projekternes indledende fase. Der er behov for flere netværk til destinationsudvikling, hvor destinationsselskaberne kan hente in-

spiration og koordinere projektaktiviteter med hinanden. Derudover efterspørger destinationsselskaberne muligheden for en fortsat intern kompetenceudvikling, som der var mulighed for ifm. konsolideringsprocessen.

Forankring af projekterne og det lokale ejerskab: Der er grobund for at skabe blivende projekter, når projektets strategi flugter med kommunernes strategier. Dette har destinationsselskaberne gode erfaringer med. Det er destinationsselskabernes opgave at balancere nyttig turisme og overturisme, så turismen bliver til glæde for de tilrejsende gæster og samtidig til gavn for de lokale. Destinationsselskaberne vil gerne inddrage frivillige og lokale borgere, men i realiteten er dette ressourcekrævende, hvorfor kun få projekter har denne inddragelse som et egentligt fokus.

Samarbejde og organisering: Konsolideringen af destinationsselskaberne har højnet professionalismen i turismeerhvervet, som ellers er kendetegnet som lav. Konsolideringen har derudover givet mulighed for samarbejde om gæsterejsen, og en ny temabaseret virkningslogik er under udbredelse i enkelte projekter. Dog efterspørger destinationsselskaberne også en højere grad af vidensdeling og adgang til (realtids)data.

Virksomhederne er glade for samarbejdet med destinationsselskaberne, og destinationsselskaberne er glade for at samarbejde med hinanden. Dog er samarbejdet med andre organisationer og erhvervshuse en blandet oplevelse. Projektansøgningerne indeholder ofte mange aktiviteter og partnere, fordi dette øger sandsynlighed for tildeling af midler – noget som potentielt kan skabe risiko for "sleeping partners".

Omstilling af turismebranchen og betydningen af covid-19: Turismebranchen var mere robust end forventet, og der er blandt turistvirksomheder opbygget gode erfaringer med omstilling ifm. nedlukningerne. Det er vanskeligt at forberede sig på den næste ukendte krise. Den bedste resiliens er derfor de positive erfaringer, som virksomhederne har fået med at omstille sig.

Selvom covid-19 har skabt udfordringer i turistbranchen, har krisen skabt potentialer for dansk turisme; f.eks. har krisen accelereret tendenser inden for bæredygtighed, og der er kommet flere fritidsgæster. Danmark har styr på covid-19-situationen, hvilket gør det muligt at genoptage erhvervs- og mødeturismen. Dog har de mange projektmidler, som er udmøntet ifm. covid-19-krisen, muligvis skabt en projekttræthed blandt virksomhederne.

1.2 Tværgående anbefalinger

På baggrund af de ovenstående hovedpointer fra undersøgelsen, har vi udarbejdet otte tværgående anbefalinger. Fælles for anbefalingerne er en opfordring til et **skærpet fokus på bæredygtighed og effektskabelse** dvs. at projekterne fremover vurderes på både økonomiske, sociale og miljømæssige bæredygtighedsparametre. Derudover anbefales det, at puljen fremover sætter på **mere forskelligartede projekter, hvor projekternes størrelse og formål varierer** således, at der er mulighed for at teste nye idéer i mindre

projekter og skalere tidligere succeser i nye kontekster uden at spille resourcer på data- og vidensopbygning i projekternes indledende faser.

- 1 Der bør stilles krav om prioritering af bæredygtighed som et tværgående hensyn i projekterne.
- 2 Følg Norges eksempel med at lave *mere* bæredygtig turisme.
- 3 En strategisk opdeling af puljen i pilot-, udviklings- og skaleringsprojekter kan løse flere udfordringer.
- 4 Der er behov for i højere grad at koordinere igangsatte aktiviteter.
- 5 Styrk forankringen af projekterne ved at stille krav om, at der skal beskrives en 'exit-strategi' som en del af projektansøgningen.
- 6 Undgå "sleeping partners" ved at lade det være et krav, at alle partnere har en funktion.
- 7 Tag ved lære af Sverige, og skab synergier mellem turismefremme og kommunale strategier.
- 8 Tilskynd destinationsselskaberne til at arbejde med gæsterejsen.

2 Indledning

Den danske turismesektor påbegyndte i 2019 en større konsolideringsproces, som har resulteret i etablering af 19 destinationsselskaber. Puljen for lokale og tværgående turismeprojekter (herefter Turismepuljen), som udmøntes af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, har primært været anvendt til at støtte konsolideringsprocessen på turismeområdet i 2019. Videre har der i 2020 og 2021 i stigende grad været udmøntet midler til projekter af udviklingsmæssig karakter. Da konsolideringsprocessen formelt set blev afsluttet ved udgangen af 2020 er der en klar forventning om, at puljen vil blive anvendt til udviklingsprojekter i de kommende år. Derfor er der nu behov for at basere den fremtidige udmøntning på et stærkt fundament af viden og erfaringer fra de projekter, som er gennemført i perioden 2019-2021. Denne temaevaluering har til formål at danne dette fundament.

Temaevalueringen besvarer en række undersøgelsesspørgsmål inden for fire udvalgte temaer, som er:

- > **Projekternes mål og virkemidler:** Temaevalueringen danner et overblik over de aktivitetstyper og mål, projekterne i Turismepuljen anvender. Hvilke virkemidler fungerer godt? Hvilke særlige karakteristika har de succesfulde projekter? Og hvad betyder dette for fremtidige vurderinger af projekters valg af virkemidler?
- > **Forankring af projekterne og det lokale ejerskab:** Her beskrives det, hvordan lokalt engagement og ejerskab kan etableres og udnyttes til at styrke forankringen af turismeprojekter. Hvilke forhold taler for eller imod et lokalt eller decentraliseret projektfokus, og hvilke eksempler på 'good practices' foreligger der?
- > **Samarbejde og organisering:** Temaevalueringen undersøger og beskriver forskellige virkningsfulde samarbejdsformer. Hvilke barrierer og forudsætninger er centrale for etableringen af projektpartnerskaber?
- > **Omstilling af turismebranchen og betydningen af covid-19:** Her undersøger temaevalueringen kort de indsatser, der succesfuldt er iværksat som reaktion på covid-19 ved at bidrage til omstilling på turismefeltet. Derudover undersøges det, hvilke erfaringer skabt i den forbindelse med covid-19, og hvordan turistvirksomhederne har rustet sig til fremtidige kriser.

Temaevalueringen rundes af med en perspektivering, hvor organiseringen af turismefeltet i Danmark ses i lyset af organiseringen i andre nordiske lande. Her er overførbareheden til en dansk kontekst relativt høj: hvad kan vi lære af måden, man har organiseret turismefeltet på i Sverige? Og kan vi overføre erfaringerne med grøn omstilling fra Norge til Danmark?

3 Hvad kendetegner turismepuljens projekter i perioden 2019-2021?

I dette kapitel giver vi en karakteristik af turismepuljens projektportefølje. Formålet er først og fremmest at give en præcis samlet beskrivelse af de projekter, der er ydet støtte til. Endvidere vil kapitlet fungere som et faktuel grundlag for analysen af de øvrige undersøgelsesspørgsmål.

3.1 Om puljen for lokale og tværgående turismeprojekter

I perioden 2019 til 2021 har Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse støttet i alt 67 projekter rettet mod turismeaktører i Danmark med ca. 50 mio. kr. om året under turismepuljen. Heraf kan 40 mio. kr. kun søges af tværkommunale destinationsselskaber (og i 2019 og 2020 til konsolidering af disse), mens 10 mio. kr. kan søges af øvrige aktører. Den nationale strategi for dansk turisme (september 2016) har defineret tre overordnede pejlemærker frem mod 2025:

- > Dansk turisme skal opnå en vækst på en tredjedel af antallet af turismeovernatninger, hvilket er svarende til op mod 17 mio. overnatninger i forhold til 2015.
- > Turismeomsætningen skal nå 140 mia. kr., hvilket er svarende til en vækst på ca. 45 mia. kr. I forhold til 2014.
- > De udenlandske turister skal være mindst lige så tilfredse med ferieoplevelsen i Danmark som turister i gennemsnit er for Nordeuropa.

De tre pejlemærker danner grundlaget for seks underliggende strategiske fokusområder, som er defineret af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse i strategien *Erhvervsfremme i Danmark 2020-2023*. Disse specificerer, hvordan udmøntningen af puljen kan bidrage til den overordnede strategi. De seks fokusområder er uddybet senere i afsnittet, når vi dykker mere ned i projektporteføljen.

3.2 Porteføljeoverblik: Projekternes karakteristika

For at skabe et overblik over, hvad der er støttet uddelt midler til via Turismepuljen, giver dette afsnit en kort beskrivelse af projekternes generelle karakteristika. Overblikket er dannet på baggrund af en gennemgang af ansøgningerne til alle 67 projekter, som har fået tildelt midler fra Turismepuljen i perioden 2019-2021.

Projekterne er blevet opdelt i:

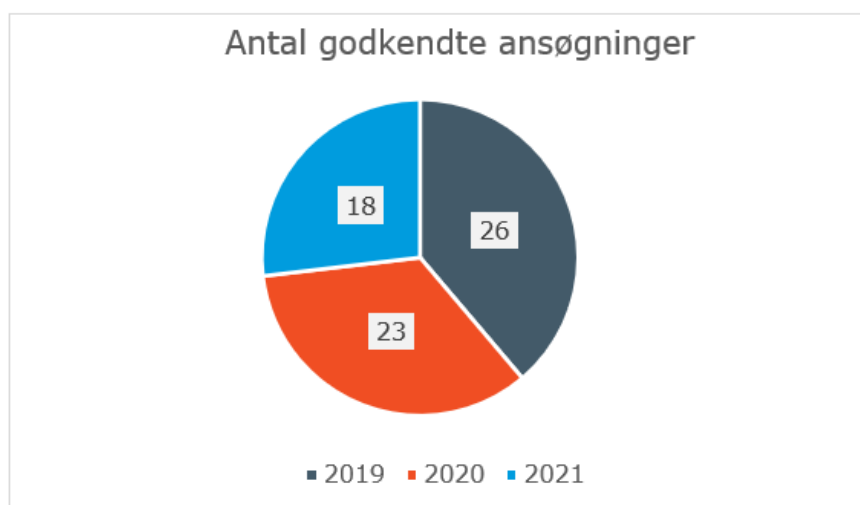
- > Udviklingsprojekter, der fokuserer på den almene steds- og konceptudvikling af turisme i området;

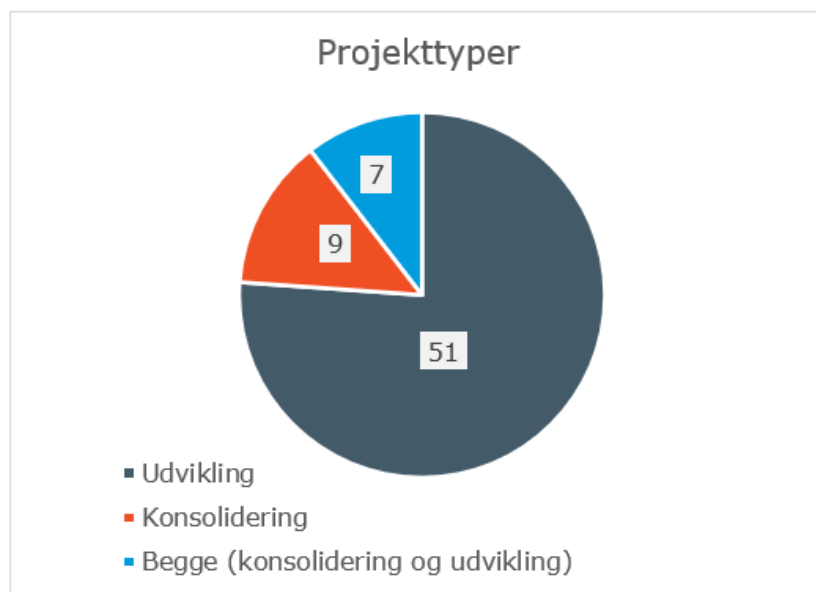
- > Konsolideringsprojekter, der i højere grad fokuserer på intern organisatorisk og strategisk opbygning af nye destinationsselskaber.
- > Projekter, der har elementer af begge dele.

En række af informationerne, der indgår i beskrivelsen, fremgår direkte af ansøgningerne og kan derfor gengives uden fortolkning. Opgørelsen over aktivitetstyperne er lavet pba. en kodning af indholdet i ansøgningerne, hvorefter de overordnede kategorier er dannet for at kunne opsamle og gengive aktivitetstyperne på meningsfuld vis.

I nedenstående graf ses fordelingen af de 67 projektansøgninger for hvert af de tre år. I 2019 toppede antallet af godkendte projektansøgninger, hvilket højst sandsynligt skyldes, at dette var første år med mulighed for indlevering af ansøgninger til konsolideringsprojekter. Da mange destinationsselskaber relativt tidligt fik skabt grundlaget for deres geografiske og organisatoriske afgrænsning, var der færre af denne type projekter i 2020 og 2021.

Figur 1: Antallet af godkendte ansøgninger til turismepuljen 2019-2021



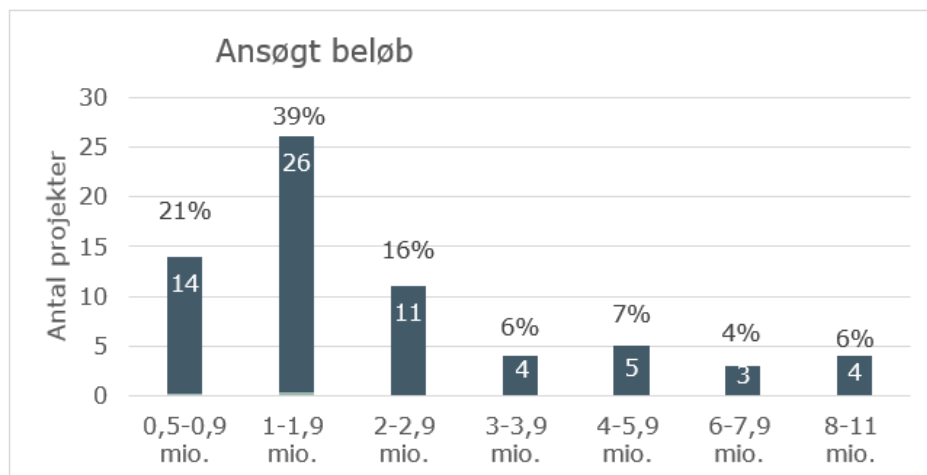
Figur 2: Antal projekter fordelt på projekttyper, 2019-2021

Note: Projekttyperne er vurderet af evaluator ud fra ansøgningsmaterialet. Konsolideringsprojekter handler udelukkende om at etablere et destinationsselskab.

Vi havde ved påbegyndelsen af temaevalueringen en forventning om, at konsolideringsprocessen de seneste tre år havde fyldt meget i forbindelse med udmøntningen af puljen. Overraskende nok ses det dog, at der stadig har været en overvejende del af projekterne med fokus på udvikling. Det fortæller os, at destinationsselskaberne på trods af omfattende konsolideringsprocesser har haft fokus på destinationsudvikling. Samtidig viser "begge-kategorien", at mange destinationsselskaber har tænkt udvikling sammen med deres konsolideringsproces eksempelvis ved at bruge bevillingen som afsæt for en strategisk satsning på et turismesegment og dertilhørende aktiviteter.

3.2.1 Projekternes økonomi

Størstedelen af projekterne har søgt om under 2 mio. kr. fra Turismepuljen. Der er relativt få større projekter med et ansøgt beløb over 3-4 millioner. Medianen for projekternes ansøgte beløb fra Turismepuljen er 1,5 mio. kr. Støtteprocenten er 50 % i næsten alle projekter. Dog havde international markedsføring i 2019 en støtteprocent på 25 %, hvorfor projekter indeholdende både udviklingsaktiviteter og international markedsføring i 2019 blev delt i to af støttetekniske årsager.

Figur 3: Projekternes størrelse målt på økonomi

Note: Tallet i procent viser andelen af projekter ud af totalen på 67, som ligger inden for det givne økonomiske interval.

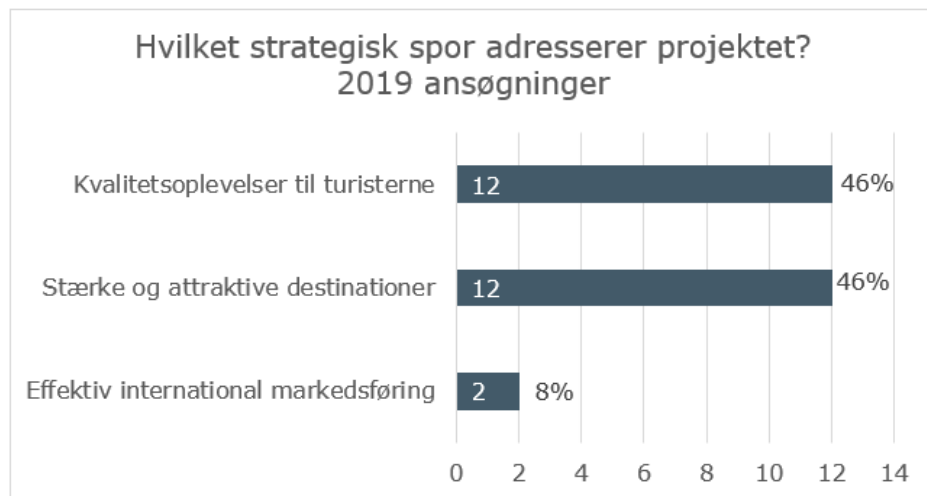
3.2.2 Strategiske indsatsområder

I forlængelse af "Den nationale strategi for dansk turisme" formulerer Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse en række underliggende strategiske fokusområder, der specificerer de prioriteringer, hvormed udmøntningen af puljemidlerne kan bidrage til den overordnede strategi.

I annonceringen for 2019 var det muligt at søge inden for tre overordnede områder:

- > Stærke og attraktive destinationer
- > Kvalitetsoplevelser til turisterne
- > Effektiv international markedsføring

Fordelingen af de ansøgte strategiske fokusområder for projekterne ses illustreret i figuren herunder.

Figur 4: Strategiske indsatsområder søgt i 2019

Note: n = 26 projekter. Det var muligt at søge på tværs af de tre strategiske indsatser, men ansøgere skulle definere ét primært indsatsområde.

Her ses det, at særligt de to strategiske områder 'kvalitetsoplevelser til turister' og 'stærke attraktive destinationer' er blevet søgt relativt mange gange i sammenligning med 'effektiv international markedsføring'. Det er værd at bemærke, at støtteprocenten for projekter med international markedsføring var lavere end de øvrige projekttyper (25% frem for 50%).

I 2020 og 2021 formulerede Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse pba. af regeringens nationale strategi for dansk turisme en række nye fokuspunkter således, at der nu var seks kategorier at søge indenfor:

- > Grøn og bæredygtig turisme
- > Strategisk sammenhæng og tværgående samarbejder
- > Stedbunden, lokal oplevelsesudvikling
- > Viden og databaseret udvikling samt innovativ brug af teknologi
- > Investeringer i et attraktivt turismeprodukt
- > International markedsføring

Grøn og bæredygtig turisme adresserer et øget fokus på social, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed i dansk turisme. Fokuspunktet for **strategisk sammenhæng og tværgående samarbejder** understøtter destinationsselskabernes konsolideringsproces og yderligere sammenhæng i erhvervsfremmesystemet. Med **stedbunden, lokal oplevelsesudvikling** menes der, at projekterne tager udgangspunkt i lokale stedbundne kvaliteter og sikrer et varieret udbud af muligheder, der tager højde for forskellige målgruppers behov og ønske. Fokuspunktet omhandlende **viden og databaseret udvikling samt innovativ brug af teknologi** dækker over digitalisering

af produkter, services og udvikling af business-intelligence. Projekter indenfor **investeringer i et attraktivt turismeprodukt** skal sikre et grundlag for langtidsholdbare og bæredygtige investeringer i turismeprodukter af høj kvalitet med markedsrelevant overnatningskapacitet og gode faciliteter. Det sidste strategiske indsatsområde vedrørende **international markedsføring** skal udbrede kendskabet til Danmark og danske destinationer for at tiltrække flere udenlandske turister. Det er dog ikke muligt at søge til international markedsføring alene, da det skal ske i sammenhæng med udviklingsaktiviteter.

Figur 5: Strategiske indsatsområder søgt i 2020 og 2021



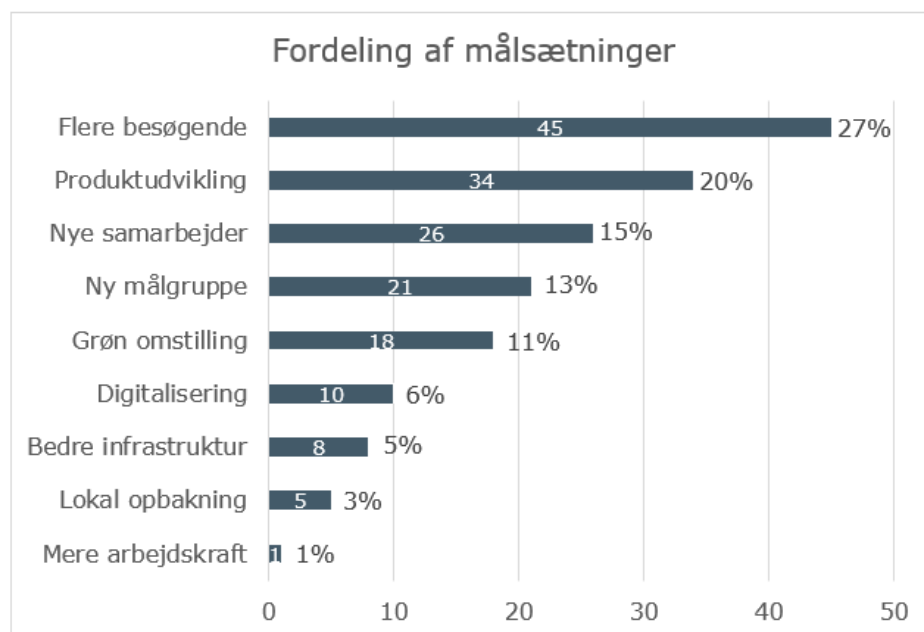
Note: n = 41 projekter. Det er muligt at søge inden for flere strategiske indsatsområder i ét projekt.

I 2020 og 2021 var der i annonceringerne et ønske om fokusering, selvom det fortsat var muligt at søge under alle strategiske fokusområder. Vi ser, at en stor del af projekterne fokuserer på strategisk sammenhæng og tværgående samarbejder samt lokal oplevelsesudvikling.

3.2.3 Projekternes målsætninger

Udover at projekterne adresserer nogle overordnede strategiske fokuspunkter, har de samtidigt et eller flere underliggende og mere umiddelbare målsætninger.

Figur 6: Fordeling af målsætninger



Note: Det er muligt at have flere målsætninger i ét projekt.

Gennem kodning af ansøgningerne står det tydeligt frem, at 'flere besøgende' er en målsætning for mange projekter. Dette hænger naturligt sammen med de effektmål, som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse opstiller og forventer at se en effekt på i projekterne. Det ses også ved, at projekter har fokus på specifikke målgrupper samt at fremme nye segmenter af turister i deres område. Dette kan eksempelvis være cykelentusiaster eller kulturturister.

'Digitalisering' ligger overraskende lavt på listen over de eksplicitte målsætninger nævnt i ansøgningerne til trods for, at der er et stort behov for øget digitalisering blandt særligt mindre turismeaktører. Dette skal dog tolkes forsigtigt, da mange projekter kan indeholde elementer af digitalisering, som skal understøtte et andet mål (f.eks. at få flere besøgende). Yderligere ses 'lokal opbakning' ikke som en hyppig målsætning for projektarbejdet, hvilket kan skyldes, at denne dagsorden ses mere som et kontinuerligt konstant arbejde for destinationsselskaberne ved siden af projektarbejdet. Dette underbygges af en undersøgelse fra Center for Regional- og Turismeforskning, som viser, at destinationerne prioriterer og arbejder for at skabe dialog med lokalsamfundet¹.

¹ Center for Regional- og Turismeforskning (CRT) (2017). "Bæredygtigt turismeregnskab - oplæg til egnede indikatorer". https://crt.dk/wp-content/uploads/BAeREDYGTIGT_TURISMEREGNSKAB.pdf

3.2.4 Projekternes aktiviteter

Nedenfor ses fordelingen af de hovedaktivitetstyper, der forekommer i projektansøgninger, som indeholder udvikling. Med 'udvikling' menes der projekter, som ikke udelukkende omhandler konsolidering. Inddelingen er udtryk for en vurdering af de enkelte ansøgninger. Fordelingen er lavet for at kunne identificere et mønster i projekternes sammensætning på et generelt plan og ud fra et meningsfuldt antal kategorier. Hvert projekt har naturligvis særlige karakteristika og vil i praksis blive udført forskelligt på tværs af projekter og aktører.

For at blive talt med som en aktivitetstype skal projektet have et specifikt formål om at etablere, udvikle eller udføre den givne aktivitetstype. Det betyder eksempelvis, at det ikke er tilstrækkeligt, at der er flere partnere med i et projekt for, at det kan tælle med under 'nye samarbejdskonstellationer'. Projektet skal have et eksplicit mål om at skabe nye samarbejdskonstellationer og indeholde aktiviteter, som underbygger dette.

Figur 7: Aktiviteter i udviklingsprojekter



Note: n = 58 projekter. Der indgår kun projekter, som indeholder udvikling jf. figur 2. Det er muligt at anvende flere aktivitetstyper i ét projekt.

Som man kan se, forekommer 'produkt- og serviceudvikling', 'data og informationsindhentning' samt 'markedsføring' hyppigst i projekterne. Analysen vil senere uddybe sammenhængen mellem disse, idet de tre aktivitetstyper også illustrerer den typiske opbygning af et projekts forløb over tid.

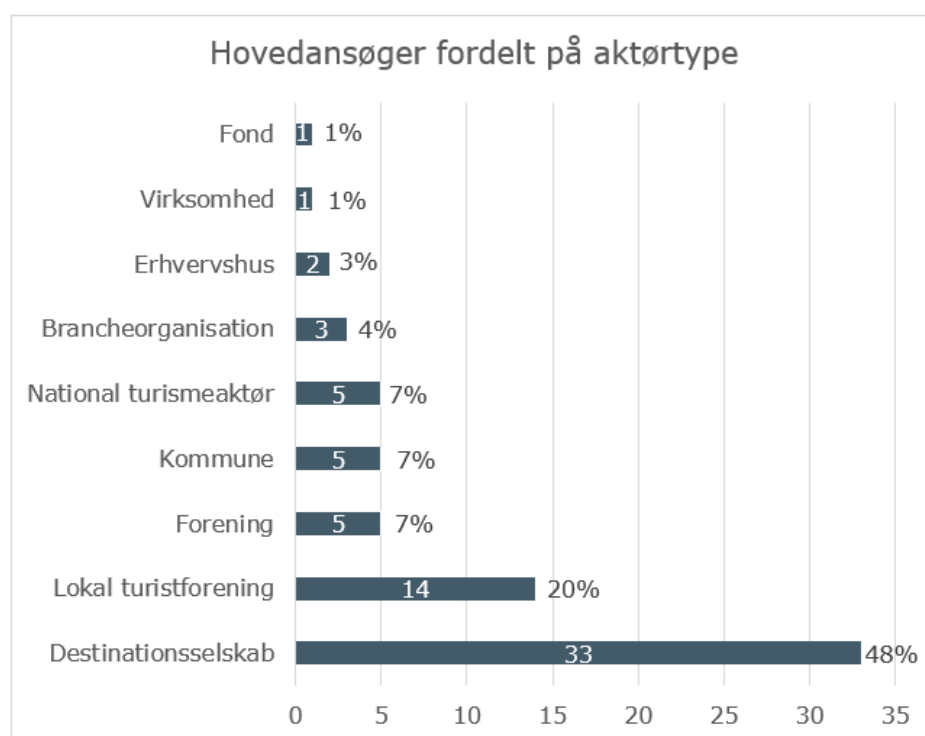
Særligt den lave tilslutning til brug af aktiviteter indenfor 'digitalisering' og 'infrastruktur' er værd at bemærke. **Digitalisering** italesættes i overvejende grad som et stort behov i turismesektoren; et erhverv der mange steder er karakteriseret af at være teknologisk og digitalt umodent, samt at de ikke udnytter de mange forretningsmæssige muligheder, der foreligger.

Investeringer i turismeinfrastruktur ligger ikke overraskende lavt, da Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse ikke bevilger tilskud til projekter, der alene omhandler infrastruktur. Udgifter til faciliteter og/eller turismeinfrastruktur skal indgå i en strategisk satsning og må kun udgøre en mindre del af det samlede budget, hvorfor vi også kun ser få projekter med denne type aktiviteter.

3.2.5 Projekternes samarbejdspartnere

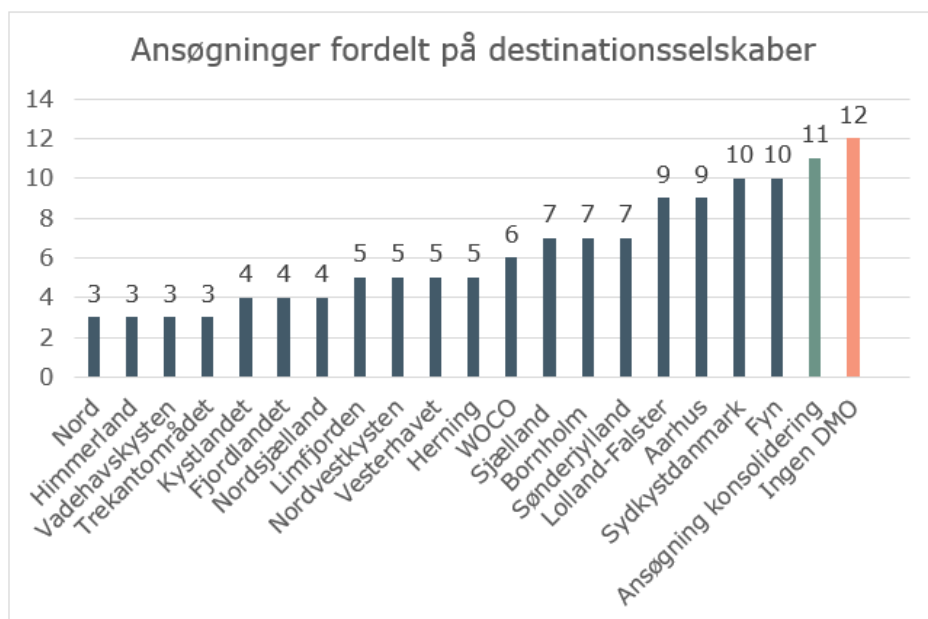
Over den treårige periode, denne evaluering adresserer, sker der en klar ændring i aktørlandskabet, idet destinationsselskaberne konsolideres. Her samles mange af de tidligere lokale turistforeninger under en fælles organisation. Derfor er ansøgningerne fra særligt starten af perioden skrevet med udgangspunkt i én eller flere af de lokale turistforeninger. Ved udgangen af 2020 var destinationsselskaberne konsolideret. Herved overtog de dermed rollen som den største aktørgruppe blandt hovedansøgerne. Dette er en naturlig konsekvens, da den største andel af puljen (i alt 40 millioner) er målrettet destinationsudvikling i destinationsselskaberne og turistforeningerne (selskabernes forgængere). De resterende aktører kan søge de resterende 10 millioner kroner. Her ses nationale turismeaktører såsom Dansk Kyst- og Naturturisme eller VisitDenmark samt kommuner og foreninger som de hyppigste hovedansøgere.

Figur 8: Hovedansøger fordelt på aktørtype



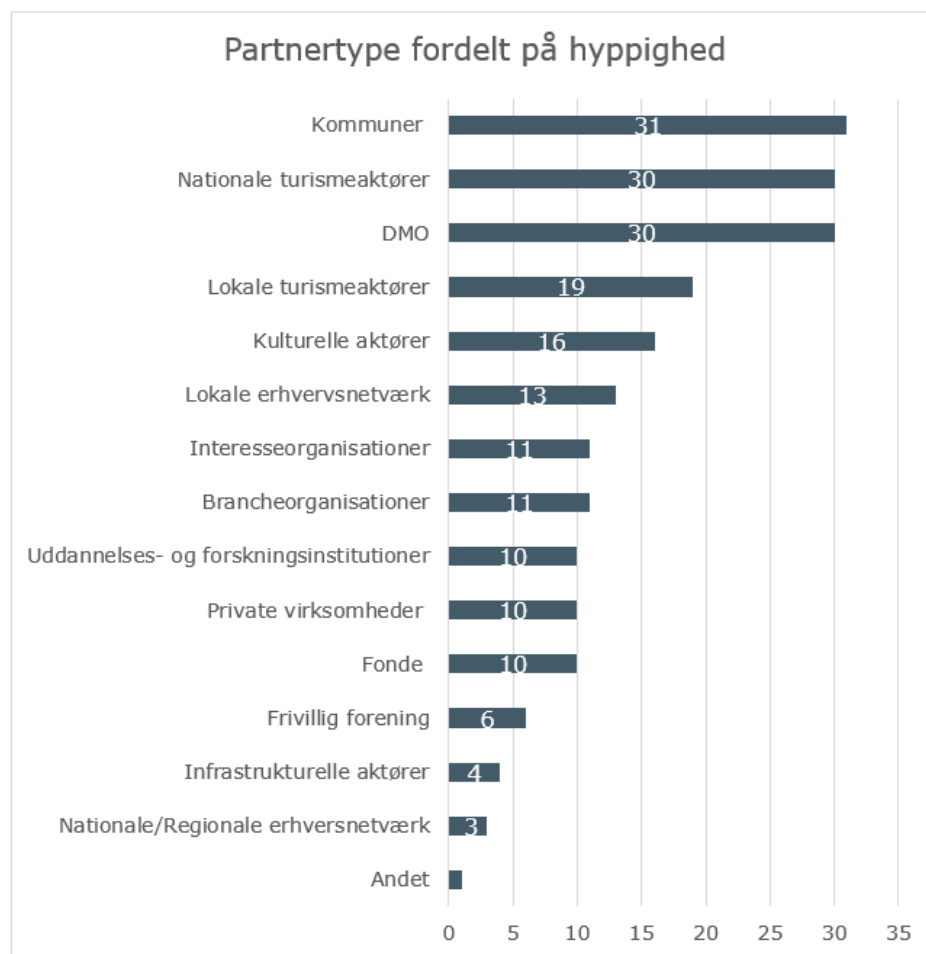
Note: I to ansøgninger var to hovedansøgere angivet, hvorfor antallet summerer til 69

Figur 9: Ansøgninger fordelt på destinationsselskaber



Note: Figuren angiver antal gange et destinationsselskab forekommer i en ansøgning og siger ikke noget om størrelsen på den enkelte ansøgning eller graden af deltagelse. 'Ansøgning konsolidering' henviser til ansøgninger, hvor formålet er at danne et nyt destinationsselskab. 'Ingen DMO' henviser til ansøgninger, hvor der ikke eksplicit indgår destinationsselskaber som hovedansøger, men i stedet andre aktører (f.eks. nationale).

Da puljen for destinationsudvikling i overvejende grad er målrettet destinationsselskaberne, er det interessant at kigge ind i, hvilke partnere de vælger at inkludere og samarbejde med i projektet. Partnerskaber kan være understøttende for at nå ud til projektets målgruppe og supplere med specialiserede kompetencer, som destinationsselskabet ikke selv besidder. Medianværdien for antallet af projektpartnere er 5 og karakteriserer det generelle projekt. Der er dog stor spredning på antallet af partnere, idet projektansøgninger med hhv. ingen og helt op til 25 partnere findes.

Figur 10: Partnertypers forekomst i ansøgningerne

Note: n = 67 projekter. Det er muligt at have flere partnertyper i ét projekt.

I figur 10 fremgår det, at 'kommuner' tæt efterfulgt af 'nationale turismeaktører' og 'destinationsselskaber' er de hyppigst forekommende samarbejdspartnere i ansøgningerne for perioden.

Kommunerne er en naturlig partner for destinationsselskaberne, og det medfører også et større behov for koordinering og samarbejde, der sikrer, at destinationsselskabernes projekter er i overensstemmelse med medlemskommunernes strategier og aktiviteter. Nationale turismeaktører såsom Dansk Kyst- og Naturturisme eller VisitDenmark indgår ofte som en rådgivende partner, der i projektet kan bidrage med viden, data og analyser, hvilket kan kvalitetssikre projektaktiviteterne. Det er fastsat ved lov, at internationale markedsføringsaktiviteter skal koordineres med VisitDenmark, og det vægtes positivt i ansøgningerne at have nationale aktører med, hvorfor det er medvirkende til, at de fremgår hyppigt.

Andre aktørtyper er sjældent inkluderet i projekternes partnerkreds. Dette gælder eksempelvis frivillige foreninger, der kun fremgår som partner i 6 tilfælde. Flere destinationsselskaber forklarer, at det er ressourcetungt at inddrage frivillige, og at det kan være vanskeligt at få frivillige til at forpligte sig på deltagelsen i projekter, som løber over længere tid.

4 Projekternes mål og virkemidler

Et centralt element i denne temaevaluering er at identificere effektive virkemidler, der kan bidrage til at indfri konkrete behov hos danske turismevirksomheder. Sagt med andre ord søger vi svar på, hvad det gode turismeprojekt indeholder. Inden vi folder analysens konklusioner ud, redegør vi først for en række indledende observationer, som har været med til at definere rammen for temaevalueringens resultater.

Først er det tydeligt, at bæredygtighedsdagsordenen sætter sit tydelige præg på turismefeltet². Ikke kun i miljømæssig forstand; social bæredygtighed er også et begreb, der i stigende grad vinder indpas. I det lys ændrer forståelsen af vækstbegrebet sig også. Navnlig på turismefeltet er det blevet tydeligt, at vækst i traditionel forstand er forbundet med omkostninger. Traditionelt har *flere* gæster og *mere* omsætning entydigt været positive mål for udviklingsprojekter. Dog har de seneste års udvikling har gjort det tydeligt, at flere gæster eksempelvis kan påvirke lokalmiljøer eller naturomgivelser negativt og dermed udvande den oprindelige værdi, der skaber grundlag for turismen. Ligeledes har turisme traditionelt været forbundet med omfattende transport og ekstraordinært stort forbrug; en tendens, der ligeledes har betydning for, at omsætning i turismesektoren ikke entydigt opfattes som noget positivt. Vi noterer os fra de gennemførte interviews og workshops, at turismesektorens aktører er meget opmærksomme på disse omkostninger. Samtidig er det vores opfattelse, at tiden er moden til konsekvent at vurdere potentielle miljømæssige og sociale omkostninger ved nye turismeprojekter på lige fod med vækstpotentialet. Ved at gøre dette kan turismeprojekter bidrage til skubbe den generelle turismeudvikling i en *mere* bæredygtig retning.

Virksomhedernes behov er sat i centrum for erhvervsfremmesystemet, herunder turismefremme. Vi har i tidligere temaevalueringer og projektevalueringer diskuteret virksomhedernes erkendte og ikke erkendte behov. Diskussionen om behovene vedrørte, at nogle virksomheder har ønske om at øge indtjeningsgraden ved at øge deres produkts kvalitet, mens andre ønsker at øge den nominelle indtjening via øget omsætning. Diskussionen er ikke mindre relevant i turismesektoren, hvor vi i vores interviews med virksomhederne noterer os tendenser, vi også genkender fra andre brancher, hvor vækstsmål sidestilles eller underordnes andre formål. Her er det fortrinsvis målet om øget bæredygtighed, der vinder frem. Dette gør sammen med forskelle i erhvervsstrukturen og virksomheders organisatoriske kapacitet til at gennemføre vækstrettede initiativer, at størrelsen på den potentielle målgruppe af virksomheder, der både *kan* og *vil* skabe vækst, bør vurderes nøje. Samtidig giver ovenstående anledning til at drøfte, hvorvidt og hvordan et samfundsmæssigt ønske om vækst kan forenes med formålsdrevne virksomheder i udviklingsprojekter, der tilgodeser begge bundlinjer. Med andre ord

² Se bl.a. Center for Regional- og Turismeforskning (CRT) (2021). "Bæredygtige Turismemedestinationer". [Bæredygtige Turismemedestinationer - \(crt.dk\)](#)

risikerer man at ekskludere en række ressourcestærke virksomheder, hvis motivationen for projektdeltagelse alene er et mål om økonomisk vækst. Omvendt set vil det kun give mening, at disse virksomheder deltager, hvis projektet også skaber værdi på andre måder end økonomisk vækst. Afvejningen af dette må nødvendigvis afhænge af de mål, der konkret stilles op for kommende projekter.

Snitfladen mellem destinationsselskabernes arbejde med virksomheder i turismesektoren og de tilbud, der findes i det øvrige erhvervsfremmesystem, har været genstand for tilbagevendende drøftelser i de gennemførte interviews og workshops. Idet der har været en gennemgående ambition om et koordineret erhvervsfremmesystem, har spørgsmålet om uhensigtsmæssige overlap og synergier mellem turismefremmesystemet og det øvrige erhvervsfremmesystem været centralt. En gennemgående udlægning har været, at destinationsselskaberne fungerer godt som oversættere mellem turismevirksomheder og erhvervsfremmesystemet. Med det afsæt er det efter vores opfattelse særligt interessant, hvilke forventninger til koordination mellem aktørerne man bør have i forbindelse med igangsættelse af nye udviklingsprojekter.

En sidste gennemgående observation handler om, hvordan en krise skal forstås. Når man tidligere har talt om kriser eller frygten for kriser i turismeerhvervet, handler det i de fleste tilfælde om faldende efterspørgsel. Når vi i denne temaevaluering beskæftiger os med konsekvenserne af de seneste års covid-19-krise, handler krisen både om manglende efterspørgsmål og manglende udbud. En dobbeltsidet udfordring, som gør spørgsmålet om opbygning af kriseresiliens hos virksomhederne komplekst. I forlængelse heraf har vi tidligere adopteret begreberne "kriseramt" og "kriseudnytter" om virksomhedernes reaktion på covid-19 krisen. Distinktionen er sigende for turismevirksomheder, som har oplevet krisen på mange forskellige måder. At de fleste restriktioner nu er ophævet giver en formodning om, at covid-19 er en krise, der er på retræte. I denne analyse har vi derfor fokuseret på at tale med virksomheder og destinationsselskaber om kriseresiliens i bred forstand. Derfor er der primært talt om covid-19 i lyset af de erfaringer, som virksomhederne har gjort sig og kan tage med sig i forebyggelsen af fremtidige kriser.

Med afsæt i de gennemførte interviews med eksperter, virksomheder og destinationsselskaber fremlægger vi her tværgående pointer og refleksioner. Disse udgør sammen med input fra det advisory board, der er tilknyttet analysen, grundlaget for en række anbefalinger, der præsenteres sidst i rapporten (se beskrivelse af metode og de inddragede interviewpersoner i afsnit 11).

Vi har valgt at inndele denne del af rapporten i underafsnit, der bevæger sig fra de mest grundlæggende, indledende faser og aktiviteter i projektgennemførelsen til den mere konkrete brug af specifikke aktiviteter.

Afsnittet er struktureret således, at vi først redegør for observationer angående "målgruppe og projektdeltagelse" herunder forståelsen for, hvordan

puljens projekter kan adressere efterspørgsel og behov blandt turismevirksomheder (5.1). Dernæst følger et afsnit med observationer, der relaterer sig til projekternes "målsætninger og effekter" og herved, hvilke udfordringer eller muligheder adresserer projekterne, og hvordan bør målsætningerne tænkes ind i fremtidens pulje- og projektstruktur? (5.2) I skiftet fra fokus på målsætninger til de aktiviteter, som understøtter målopfyldelsen, gives indledningsvist et overblik over "den hyppigste forekomst af indhold og opbygning af et typisk projekt", altså den mest almindelige projektstruktur, der tager form af en 'tretrinsraket'. Herefter beskrives observationer af succesfulde projektaktiviteter, som man allerede lykkes med i udmøntningen af puljen (5.3). Dette efterfølges af et afsnit, der berører "projektaktiviteter med behov for yderligere udvikling" (5.4).

4.1 Målgruppe og projektdeltagelse

Virksomhederne anser projekterne som ressourcekrævende, og de deltager kun, hvis den forretningsmæssige værdi på kort sigt er tydelig. De mest succesfulde projekter har målsætninger og aktiviteter, der er formet efter virksomhedernes virkelighed. Dette betyder også, at projektaktiviteter i høj grad skal målrettes virksomheders erkendte behov og være påpasselige med at tage fat på helt nye agendaer uden at undersøge målgruppens interesse. Et vigtigt fokuspunkt er, at både virksomheder og destinationsselskaber giver udtryk for, at der skal være en meget synlig forretningsmæssig værdi på relativt kort sigt, og det skal opveje virksomhedens resourceforbrug ved deltagelse. Ekspertes og destinationsselskaber ser også nogle ikke-erkendte behov hos virksomhederne, f.eks. at de i højere grad kan arbejde mere med digitalisering af virksomheden. Men det kan være svært at engagere virksomhederne, hvis værdien af projekterne ikke er tydelige. Fra dem hører vi, at de har meget at se til, når de driver deres virksomhed, og at udvikling derfor ikke altid kommer i første række.

"Det er altid en udfordring, hvis der kommer et projekt, for det er ekstra arbejde." Fra virksomhedsinterview

Destinationsselskaberne skaber størst værdi, når de sætter virksomhedernes erkendte behov i relation til ikke-erkendte behov. Destinationsselskaberne og eksperter identificerer ofte behov i turismebranchen, som virksomhederne ikke selv ser som behov eller umiddelbart forstår værdien af. Her nævnes digitalisering ofte som eksempel: på trods af, at der er store potentialer i at øge digitaliseringen blandt turistvirksomheder, er det ikke et emne med stor interesse blandt turistvirksomhederne selv. Derfor er det svært at få tilslutning fra virksomhederne til projekter, der adresserer virksomhedernes ikke-erkendte behov. I denne undersøgelse har vi dog også set eksempler på, at sådanne projekter kan skabe interesse blandt virksomhederne, hvis de kan oversættes til værdi for virksomhederne. Her kan destinationsselskaberne spille en stor rolle som et filter, der kan oversætte turismeprojekternes overordnede strategiske mål til værditilbud, som virksomhederne finder interessante. Det indebærer ofte, at destinationsselskaberne i

første omgang skal adressere virksomhedernes erkendte behov, hvorefter de kan vejlede om i retning af ikke-erkendte behov.

"Hele den måde man italesætter de tilbud på, der er altså nogle høje lixtal. Bare sådan et ord som kompetenceudvikling [...] Jeg bruger så mange timer på at snakke med vores medlemmer og forstå deres behov, og det kræver noget at sælge ind til dem. Nu kender jeg dem så godt, at jeg ved, hvad de har brug for. Man skal virkelig tænke over måder, man omtaler det på." Fra interview med øvrig aktør

Virksomhedernes projektdeltagelse er drevet af destinationsselskabernes opsøgende indsats. Både virksomheder og destinationsselskaber fortæller om et tæt indbyrdes samarbejde. Generelt har destinationsselskaberne en god fornemmelse af, hvad der foregår i virksomhederne, og virksomhederne er glade for samarbejdet med destinationsselskaberne. En stor del af de adspurgte virksomheder fortæller, at de blev opmærksomme på mulighederne for projektdeltagelse gennem destinationsselskabernes nyhedsbreve eller efter direkte henvendelse fra destinationsselskaberne. Destinationsselskaberne er bevidste om, at de på den ene side har en vigtig opgave i at række ud til virksomhederne og få dem til at deltage i værdiskabende støttemuligheder, som matcher deres behov, og på den anden side skal agere filter, der "skærmer" virksomhederne mod projekter, som ikke er relevante. Men der er en risiko for, at det primært er virksomheder i destinationsselskabernes eksisterende netværk, som bliver bevidste om mulighederne for projektdeltagelse, og at det ofte er de samme virksomheder, der igen og igen deltager i destinationsselskabernes udviklingsprojekter – og som følge deraf, at andre virksomheder bliver overset. Derudover er der også risiko for, at der opstår 'projektræthed' blandt de virksomheder, som gentagne gange rekrutteres til projekter.

"Det var fordi, jeg fik det [projektdeltagelse] tilbudt. Jeg har ikke selv opsøgt det. Jeg synes, det var lækkert [...] Specielt sparringen har jeg fået vildt meget ud af." Fra virksomhedsinterview

"Jeg har deltaget i det meste, fordi jeg synes, når destination holder noget, så har det et vist niveau. Det, jeg har været med til indtil nu, har en høj kvalitet. Men det har ikke altid ramt lige det, jeg gerne ville, for der er en stor spændvidde blandt deltagerne." Fra virksomhedsinterview

4.2 Projekters målsætninger og effekter

Effektfokus i ansøgningsprocessen skaber bedre retning og fokus i projekterne. Derfor er der også flere destinationsselskaber, der ser det positive i, at man i ansøgningen bliver bedt om at opstille en effektkæde. Gen-

nem denne øvelse er man for det første tvunget til at gennemtænke sammenhængen mellem de foreslåede aktiviteter og den ønskede virkning. Det gør, at effekten bliver det centrale fokus, hvorfor projektholderen har en mere fleksibel tilgang til projektaktiviteternes opbygning og oplever at være mere villig til at lave løbende ændringer for at opnå de ønskede effekter. På denne måde bliver effektkæden et projektværktøj, der løbende kan bruges til at revidere antagelser og målsætninger. For det andet er det med til at klargøre, hvad hver partner skal spille ind med for at skabe den højest mulige effekt. For det tredje bidrager det til at synliggøre, hvad virksomhederne kan forvente at få ud af deltagelsen.

Der mangler blik for bæredygtighedsdimensioner i opstillingen af målsætninger. Mange projekter opstår og udformes for at tackle udfordringer og skabe forandringer over en længere årrække. Disse udfordringer har som regel en økonomisk karakter, men de relaterer sig også til andre bæredygtighedsdimensioner såsom sociale eller miljømæssige 'tilfredshedsindikatorer'. Disse er endnu ikke repræsenteret som eksplicit mål i ansøgningerne.

Det anslås, at CO₂-udledningen ifm. turisme er steget eksponentielt, fordi flere har fået mulighed for at rejse, og i dag udgør 8 % af verdens samlede CO₂-udledning³. Aktørerne er interesserede i at arbejde med bæredygtighed; dels fordi de føler et ansvar for at passe på deres område, og dels fordi der er forretningsmuligheder i det. Gæsterne efterspørger nemlig også bæredygtig turisme, men de forventer, det er noget, udbyderen varetager, for de opfører sig ikke selv bæredygtigt, når de rejser⁴. Covid-19-situationen har været med til at skubbe bæredygtighed frem på dagsordenen, men iflg. de interviewede eksperter har turisterne igen fået smag for at rejse, og det er en nødvendighed, at turistbranchen tænker i bæredygtighed i langt højere grad end i dag. Dog er bæredygtighed og turisme to begreber, der ikke altid harmonerer, og særligt efter drøftelse af denne observation med de involverede turismeeksperter er det blevet tydeligt, at turisme måske ikke kan være bæredygtig på alle bæredygtighedsparametre, men den kan gøres mere bæredygtig i den enkelte virksomhed, hvis der arbejdes på at omstille forretningen.

"Det er tydeligt at se, hvordan turismen har en klimabelastning: CO₂ og ressourceforbrug. Virksomhederne skal tænke det ind i deres måde at tænke på – der er ikke nogen vej uden om. Folk opfører sig ikke mere pænt og fornuftigt, når de er ude at rejse [...] Forureningen er steget

³ Sustainable Travel International (2018). "[Carbon Footprint of Tourism](#)" - Sustainable Travel International

Lenzen, M., Sun, Y.Y., Faturay, F. et al. The carbon footprint of global tourism. *Nature Clim Change* **8**, 522–528 (2018). <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>

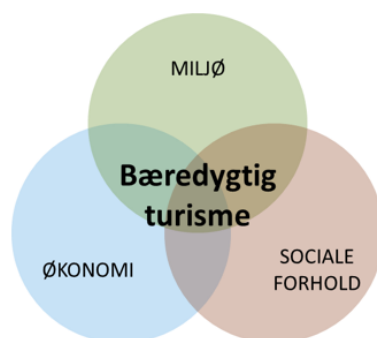
⁴ Dansk Kyst- og Naturturisme (2021). "[Bæredygtighed til hverdag og på ferien](#)" | Dansk Kyst- og Naturturisme (kystognaturturisme.dk)

Analyse & Tal for Wonderful Copenhagen (2022). "Bæredygtighed i turismeerhvervet". [b0fb392fa930406eaf7c24b421eeca52.pdf](https://www.wonderfulcopenhagen.dk/media/5210/b0fb392fa930406eaf7c24b421eeca52.pdf) (oqta.dk)

eksponentielt de sidste 20 år. Og der er sket en demokratisering pga. lavprisfly m.m. og flere har fået mulighed for at rejse." Fra ekspertinterview

"Man skal fortsætte med at understøtte de trends, der er f.eks. grøn og bæredygtig turisme. Gæsterne forventer, at det er noget, attraktionerne udbyder." Fra ekspertinterview

Figur 19: Bæredygtig turisme iflg. UNWTO



'Bæredygtig turisme' er ifølge FN's turistorganisation (UNWTO) turisme, der tager hensyn til nuværende og fremtidige økonomiske, sociale og miljømæssige konsekvenser ved at imødekomme behovene hos de besøgende, erhvervet, miljøet og værtssamfundet.

Kilde: UNWTO/Det Nationale Turismeforum

I den forstand er faste målsætningskategorier, såsom overnatninger, der nu fremgår i ansøgningsskemaet, ikke altid en relevant eller mulig indikator at opgøre effekten i, da estimerne risikerer at blive for usikre til at kunne bedømme ansøgningen på. Flere destinationsselskaber giver udtryk for, at der i stedet bør være en bredere forståelse af succesfulde mål, der flugter bedre med de seks strategiske spor, man efterfølger i dansk turisme. Der er netop udarbejdet et bæredygtighedsregnskab for danske destinationer, som ligger i tråd med erhvervsministeriets arbejde med selv samme⁵. Dette kunne fremover bidrage til at udpege fælles mål for turismeudviklingsprojekter.

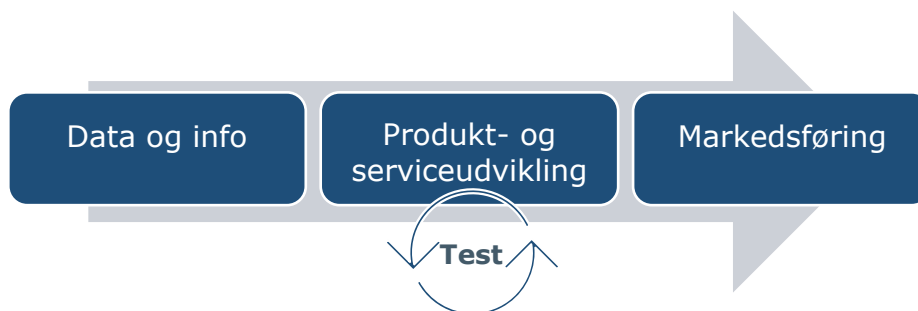
4.3 Opbygningen af projekterne

De fleste projekter er opbygget som en tretrinsmodel af dataindsamling, produktudvikling og markedsføring. Som illustreret i figur 7 i afsnittet om porteføljeoverblikket er de hyppigst forekommende aktivitetstyper i projekterne produkt- og serviceudvikling, data og informationsindsamling samt markedsføring. Størstedelen af puljens projekter følger den opbygning, som er illustreret i figuren herunder. Først indhentes data og informationer til projektet, og her er det, som vi vil uddybe senere, en udfordring, at der ofte indkøbes eller produceres ny data, som allerede er lavet i andre sammenhænge. På baggrund af de nye data og informationer starter udviklingen af det nye produkt eller den nye service. I denne fase fremhæver flere destinationsselskaber vigtigheden af at have tid og fleksibilitet til at gennemføre

⁵ Center for Regional- og Turismeforskning (CRT) (2021). "Bæredygtig turisme". <https://crt.dk/project/baeredygtig-turisme/>

testfaser, da det er afgørende for kvaliteten af projektets aktiviteter. Til sidst vil man i det typiske projekt markedsføre produktet eller den service, som er udviklet for at tiltrække målgruppen.

Figur 20: Illustration af opbygningen af det typiske projekt i turismepuljen



4.4 Succesfulde projektaktiviteter

En-til-en sparring med deltagende virksomheder fremhæves entydigt som et af de mest succesfulde værktøjer til udvikling af både destinationsselskaberne og virksomhederne. I dette format understøttes individuel forretningsudvikling i betydeligt højere grad end fælles aktiviteter. Det kan være en udfordring at målrette niveauet for undervisningen på fælles workshops, da de deltagende virksomheder ofte har vidt forskellige problematikker og befinder sig på forskellige udviklingstrin. Særligt mindre turismevirksomheder har samtidig ikke de faglige og tekniske kompetencer til at omsætte generel rådgivning og kompetenceudvikling til konkrete handlinger, mens større turismevirksomheder risikerer at bruge uhensigtsmæssigt meget tid på basal forretningsudvikling, som de allerede har arbejdet med. De virksomheder, som har deltaget i en-til-en sparring, beretter om et stort udbytte – særligt af den vejledning, som er meget håndgribelig og konkret at implementere i virksomheden inden for kort tid. Destinationsselskaberne oplever i tråd med dette, at de har størst succes med de tilbud, hvor virksomhederne får en-til-en sparring, evt. kombineret med en kortere fælles intro.

Ovenstående observation afspejler også en væsentlig snitflade i samarbejdet mellem destinationsselskaberne og erhvervshusene. Imens destinationsselskaberne udmærker sig positivt ved at skabe mening for den enkelte virksomhed i de udviklingsprojekter, der gennemføres, er det vores klare opfattelse, at vejledning af virksomhederne i relation til vækstrettet forretningsudvikling – når det sker inden for rammerne af erhvervsfremmesystemet – i næsten alle tilfælde bedst sker i regi af erhvervshusene. Herunder er erhvervshusene ligeledes indgang til hovedparten af de projekter, der giver virksomhederne adgang til strategisk rådgivning fra private rådgivere. Det er dog væsentligt at bemærke, at det ikke er en forudsætning, at samarbejdet med private rådgivere sker i regi af erhvervsfremmesystemet, og lige så vel kan ske på almindelige markedsvilkår. Denne arbejdsdeling kræver en aktiv indsats hos både destinationsselskaber og erhvervshuse. Det vil med andre ord sige, at turismevirksomhedernes samarbejde med private rådgivere kan

ske på eget initiativ efter vejledning eller sparring med Destinationsselskaberne eller i regi af erhvervsfremmeprojekter, der forventeligt vil være forankret i erhvervshusene.

"De projekter, hvor der er en-til-en sparring er de bedste. Kursusdage kan være fint for nogle, men den største og bedste effekt er en-til-en sparring, hvor nogen kommer ud til dem og forstår deres præmis. Ikke noget helt generel information. Man skal forstå [virksomhederne] og møde dem på deres præmisser, og kan man det, kan vi se gode effekter." Fra interview med øvrig aktør

Kompetenceudvikling af turismevirksomheder er et nødvendigt fokusområde, idet sektoren består af mange mindre virksomheder med behov for øget professionalisering. Der er et stort – og ifølge destinationsselskaberne i flere tilfælde ikke-erkendt – behov for opkvalificering af f.eks. digitale kompetencer. Dette gælder alt fra opsætning og oversættelse af hjemmesider til Search Engine Optimering, datainformeret forretningsudvikling og selvbetjeningssystemer f.eks. til bestilling. Mulighederne for at dække behovet vanskeliggøres yderligere, når behovet er ikke-erkendt, fordi det er særligt svært at tiltrække virksomheder, som ikke kan se behovet. Meget af den hjælp, som virksomhederne har brug for, kan også hentes ved lokale erhvervshuse. Men interviewene med virksomhederne afdækker en begrænset viden om erhvervshusenes udbud. Destinationsselskaberne udtrykker, at der hos erhvervshusene ikke findes den nødvendige turismespecifikke viden, hvorfor denne skal leveres gennem andre tilbud såsom specifik turismerelateret kompetenceudvikling. Dette taler ind i et generelt behov for organisatorisk afklaring og samarbejde mellem destinationsselskaber og erhvervshuse i leveringen af kompetenceudvikling, som vil blive uddybet yderligere i afsnittet om samarbejde og organisering.

"Erhvervshuset har ingen fokus på detailhandel og turisme overhovedet. Det er den måde, man har delt det op på i kommunen. Erhvervshuset tager sig af industri. Der kunne være mere samarbejde på tværs." Fra interview med øvrig aktør

Kompetenceworkshops for små virksomheder skaber nye netværk på indirekte vis. Mange af de interviewede virksomheder påpeger, hvordan de gennem projektaktiviteterne er blevet præsenteret for andre virksomheder i nærområdet. Deltagerne har både oplevet at møde andre lignende virksomheder, de kan spejle sig i, og som de kan lære fra og sparre med i udviklingen af specifikke forretningsområder. Andre har oplevet at møde komplementære virksomheder, de har kunnet indgå mere eller mindre faste samarbejder med for at forbedre deres egne kunders samlede oplevelse. Eksempelvis har en lokal vinbonde og en kanoudlejer opstartet et samarbejde om at udbyde en pakkerejse på en "vinroute" efter at have mødt hinanden til projektaktiviteter ved det lokale destinationsselskab. Netop denne mulighed for at udvide sit netværk er mange virksomheder meget positive over. Det er en vigtig pointe, at de nye samarbejdskonstellationer blandt små aktører i mange tilfælde opstår på uformel vis til arrangementer, som ikke eksplicit har netværksdannelse til formål. De mindre virksomheder har ikke et erkendt behov for at deltage i netværksarrangementer, men har oftere et erkendt be-

hov for specifikke kompetencer. Derfor er det lettere at tiltrække små virksomheder til kompetenceworkshops, hvor netværksdannelse sker indirekte og bliver en afledt effekt. Der er en generel opfattelse på tværs af virksomheder og destinationsselskaber af, at virtuelle workshops skal minimeres for at gøre plads til det fysiske møde, hvorfra sådanne samarbejder kan opstå.

"Der er jo stor fokus på virksomheder indenfor samme felt. Det, der så rykkede noget, var de seminarforløb, de lavede, og netværksmæssigt har jeg også fået mange kontakter den vej igennem. Det rykkede ikke min virksomhed helt vildt, men gav mig lidt ift. markedsføring."

Fra virksomhedsinterview

Ambassadører kan forlænge levetiden af fysiske produkter. Det kan være en udfordring at sikre levetid og forankring af fysiske produkter efter projektafslutning (f.eks. reparationsstandere på cykelruter eller skilte), men destinationsselskaberne har succesfulde eksempler på, at en ambassadørordning kan afhjælpe det. Ambassadører kan være lokale borgere, ejere af turismevirksomheder, foreninger eller lign., som gennem ordningen forpligter sig på at tage ejerskab over de fysiske produkter og vedligeholde dem efter projektperioden. For ambassadørerne kan de fysiske produkter skabe flere besøgende, og når produkterne står til rådighed for ambassadørens gæster, kan de indgå i ambassadørens øvrige services.

4.5 Projektaktiviteter med behov for yderligere udvikling

Der er et uforløst potentiale i at anvende andres viden og erfaringer i en ny kontekst. I øjeblikket er der en generel opfattelse af, at puljen prioriterer projekter med særegne og nye aktiviteter, og at det derfor kan "trække ned" at anvende eller indkøbe tidligere projekters erfaringer og data som grundlag for videreudvikling. Alle destinationsselskaber udtrykker et ønske om større mulighed for at "stå på skuldrene af andres fund" og bruge disse som inspiration til egne projekter. Dette anses for en oplagt mulighed for at viderebygge, optimere projekter, tænke langsigtet og strategisk samt mindske dobbeltarbejde i informationsindsamlings- og udviklingsfasen i projekter. En ansat i et destinationsselskab udtrykte det således:

"Frem for at skrive, at man gerne vil afprøve et allerede udviklet projekt i en ny kontekst, skal vi argumentere for, at vinden blæser på en helt særlig måde i vores destination".

Kendskab til andres projekter og en villighed/mulighed for at dele eller indkøbe andres erfaringer er nødvendige forudsætninger for at lykkes med dette.

Samarbejde om dataindsamling og analyser er et område med potentiale for mere udvikling. Der er en stor efterspørgsel efter realtidsdata og opdaterede analyser i sektoren. Derfor søsættes mange parallelle analyser, der kunne komme en bredere skare af aktører til gavn og mindske omfanget af projektressourcer brugt på dataindsamling, hvis de blev koordineret. Der

udtrykkes et ønske om større vidensdeling på tværs af destinationsselskaberne. Dog er det også en erkendt udfordring, at dette er vanskeligt, og at en væsentlig forudsætning er, at alle bakker op og deler deres viden uforbeholdt. De interviewede eksperter og destinationsselskaber foreslår, at det måske kunne faciliteres af VisitDenmark, og at man inddrager vidensinstitutioner i højere grad. Derudover nævnes det også, at Erhvervsstyrelsens kunne overveje at lave et separat analyse-call, som destinationsselskaberne kunne ansøge sammen i alliance med VisitDenmark. Her skal det nævnes, at Erhvervsstyrelsen allerede har defineret et indsatsområde omkring 'viden og data-baseret udvikling samt innovativ brug af ny teknologi', hvorunder flere projekter har fået støtte.

Flere destinationsselskaber påpeger også, at muligheden for at anvende tidligere indsamlet viden endvidere kan øge sandsynligheden for god forankring, fordi der bygges oven på eksisterende projekter. På den måde kan man udnytte de aktiviteter, der allerede er igangsat, og sikre, at nye projekter passer i naturlig forlængelse heraf.

Projekter, der følger tretrinsmodellen, risikerer at miste udviklingspotentialer og spilde ressourcer. Som illustreret i figur 19 indeholder projekter ofte en dataindsamlings-, produktudviklings- og markedsføringsfase. Denne model kan indebære en række udfordringer.

For det første kan tretrinsmodellen skabe en vis stiafhængighed, da man allerede på ansøgningstidspunktet skal beskrive, hvad der forventes at ske i de tre faser. Den nye data, som indhentes, skal med andre ord passe med de produkt- og markedsføringsplaner, som allerede er lagt. Dermed risikerer man at få relativt konservative projekter, hvor det er svært at lave større justeringer undervejs, da det potentielt kan stride med det, der blev lovet på ansøgningstidspunktet. Flere destinationsselskaber nævner som en parallel til dette, at de har en oplevelse af, at det kan være vanskeligt at skabe tid og rum til at lave større justeringerne undervejs i store projekter. Vi noterer os at Erhvervsstyrelsen allerede er opmærksom på dette.

For det andet bruges der en del ressourcer på at indhente ny data, som i flere tilfælde allerede er lavet af andre. Dette taler direkte ind i det tidligere nævnte uforløste potentiale i at anvende andres viden og erfaringer i en ny kontekst. Der vil naturligvis altid være særlige lokale omstændigheder, som der skal tages forbehold for, men næsten alle interviewede destinationsselskaber giver udtryk for, at de mangler et overblik over andres projekterfaringer. Derfor opdager de til tider på bagkant, at der igangsættes data- og analysearbejde i andre projekter, som de selv kunne have brugt. Dette problematiserer den hyppige anvendelse af en data- og informationsindhentningsfase på tværs af projekterne i turismepuljen. I forlængelse af ovenstående problematiserer eksperterne, at der er en risiko ved at igangsætte for mange projekter, som ikke har et solidt vidensgrundlag inden projektet igangsættes.

En mulig løsning på disse udfordringer kunne være at inddele puljens projekter i pilot-, udviklings- og skaleringsprojekter (se uddybning under anbefalinger). Derudover ser vi et behov for i højere grad at koordinere igangsatte indsatser, så de ikke overlapper for meget (se uddybning under anbefalinger).

Der er behov for flere formelle netværk til destinationsudvikling. Der italesættes også et behov fra destinationsselskaberne for mere formelle netværk til inspiration og koordination. Sådanne netværk kan tage forskellige former: i innovationsnetværk kan mange forskellige typer af aktører på tværs af både offentlige og private sektorer mødes og idégenerere. I netværk, hvor virksomheder af samme type mødes f.eks. campingpladser, er der også potentiale for at udvikle forretningsområdet sammen, idet den stedsmæssige forskellighed mindsker opfattelsen af hinanden som konkurrenter. Her skal det bemærkes, at det ofte kun er mellemstore og store aktører, som har et erkendt behov for at indgå i disse netværk.

Der er fortsat behov for intern opkvalificering i destinationsselskaberne. Mange destinationsselskaber har i forlængelse af konsolideringsprocessen haft lejlighed til at fokusere på intern kompetenceudvikling. Der udtrykkes dog et fortsat behov for dette, hvis destinationsselskaberne skal understøtte den danske turismes internationale konkurrencedygtighed. Men oplevelsen blandt flere destinationsselskaber er, at det er svært at søge midler til intern opkvalificering af egen kapacitet. Det kritiseres, at man i stedet er nødt til at hyre eksterne konsulenter, hvor det er svært at bibeholde kompetencer, viden og indsigter i destinationsselskabet. Dette hensyn skal dog balanceres med hensynet til ikke at lave konkurrenceforvridende rådgivning jf. §14 i lov om erhvervsfremme.

Det er lettest at tiltrække virksomheder i vinterhalvåret. Turismesektoren er i høj grad sæsonpræget, og hvis projekter søger deltagelse og engagement fra virksomheder i denne sektor, er det oplagt at udnytte de mindre travle måneder i vinterhalvåret til projektaktiviteter. Særligt når det kommer til ikke-erkendte behov, hvor det er ekstra svært at tiltrække virksomhederne, kan der være fordele ved at udnytte de mindre travle perioder. Virksomhederne bruger i forvejen vinterhalvåret til at forberede sig på sommerens aktiviteter. Her er eksempelvis projekter med fokus på strategiarbejde eller konceptudvikling en naturlig forlængelse af virksomhedernes årshjul. Derfor må projekter somme tider udføres i etaper for at sikre frigivelse af virksomhedernes ressourcer, når sommeren nærmer sig. Destinationsselskaberne efterspørger, at virksomhedernes årshjul også tages i betragtning ift. tidsfristen for ansøgninger til puljen, som tidligere har ligget i den travleste periode.

"Og [projektet] lå på et godt tidspunkt, for nu begynder vi at havde travlt." Fra virksomhedsinterview

"Det har knebet, da sæsonen var på sit højeste, når de har ringet og bedt mig svare på nogle ting. Jeg har 3-4 måneder, hvor jeg kører i døgndrift. De har skullet lære, at når man er i sæson, er man hængt op. Men samarbejdet har været rigtig fint, og jeg er glad for det." Fra virksomhedsinterview

5 Forankring af projekterne og lokalt ejerskab

Lokal forankring og blivende værdi efter projektets afslutning må betragtes som tegn på et succesfuldt projekt. Forankringen er afhængig af, at der skabes synergier mellem de lokale borgere og tilrejsende gæster. Derfor har vi i evalueringen set nærmere på, hvordan projekter og projektpartnere arbejder med forankring og lokalt ejerskab, og nærværende afsnit behandler disse tværgående indsigter.

Der er grobund for at skabe blivende projekter, når projektets strategi flugter med kommunens strategier. Destinationsselskaberne oplever, at projekterne i højere grad kan sikre midler efter projektafslutning og få projektets læring integreret i kommunens øvrige aktiviteter, når projektets aktiviteter flugter med kommunens eksisterende strategier, turismepolitiske overvejelser og fysiske planlægning på området. Der er således markant større sandsynlighed for, at projektet forankres og har en blivende værdi efter projektets afslutning, hvis der er synergier mellem projektet og kommunens strategier og planer.

Kun få projekter inddrager lokale borgere og frivillige. Destinationsselskaberne kan se stor værdi i at inddrage lokale borgere, frivillige og foreninger – dels fordi det styrker det lokale ejerskab og forankringen af projekterne, og dels fordi det giver politisk medvind til projekterne. Destinationsselskaberne har et ønske om i højere grad at inddrage lokale, frivillige og foreninger, men de er samtidig bevidste om, at inddragelsen tilsyneladende er gratis arbejdskraft, men i realiteten kan være en tung opgave, der kræver mange ressourcer og koordinering. Det skyldes, at lokale, frivillige og foreninger ofte har mange spørgsmål, og at de har deres egen agenda, hvor de gerne vil præge projektet og søge muligheder for funding af deres egne aktiviteter. Af disse grunde er det kun få projekter, der eksplicit inddrager borgere og frivillige på trods af, at der umiddelbart er et ønske om at inddrage dem i højere grad. Dog skal destinationsselskaberne være opmærksomme på kun at samarbejde med frivillige og foreninger, hvorimod kommunerne i visse tilfælde er pålagt at inddrage borgere.

"Der er så mange erfaringer med borgerinddragelse – men det skal være reel inddragelse, så det ikke er 'inddragelses-washing'. Man skal se på, hvordan man engagerer og reelt lader de lokale tage noget ejerskab, også selvom det er irriterende ift. strategien; f.eks. 'Camønoen' havde god lokal inddragelse. Så lokalbefolkningen forstår, at den investering, de laver, kommer dem til gode, og det ikke er andre, der skummer fløden." Fra ekspertinterview

Det er destinationsselskabernes opgave at balancere nyttig turisme og overturisme. Turisme kan både være til glæde for de gæster, som kommer til et område, og til gavn og kilde til stolthed for de mennesker, som bor der. Men turismen kan nå et punkt, hvor den fylder for meget i lokalsamfundet, og overturisme er et begreb, som ifølge eksperterne fylder mere og

mere i den offentlige debat. Frygten for overturisme kan resultere i en større forsigtighed ift. at lave store projekter og arrangementer af frygt for lokalbefolkningens reaktioner. Det ærgrer nogle af eksperterne, der påpeger, at man derfor skal sikre sig, at store arrangementer forløber ordentligt ved f.eks. at have ekstra renhold, fungerende infrastruktur og andre hygiejnefaktorer, når der er mange mennesker samlet. Her er det iflg. eksperterne destinationsselskaberne men i høj grad også kommunernes opgave at binde tingene sammen og få alle parter til at samarbejde.

"Turismebranchen er både til glæde for dem, som kommer dertil, men det er også til gavn for dem, som er der [...] Så kommer der punktet, hvor turismen fylder for meget. Man skal have en spredningstaktik, uden at jage folk ud. Indtil en vis grad er turisme godt. Det kan også give stolthed i et lokalsamfund." Fra ekspertinterview

"Destinationsselskabernes opgave er at binde tingene sammen. At der er energi og kraft i, at en by har en festival; hvor det politiske niveau, borgmestrene og erhvervslivet evner at tale sammen og have god ledelse." Fra ekspertinterview

Dog påpeger eksperterne også, at overturisme er blevet et populært samtaleemne i Danmark, som i høj grad er anekdotisk, og som der allerede findes løsninger på. Derfor skal man være opmærksom på proportionerne i kritikken: er der f.eks. tale om støj på udvalgte dage i en storby, eller har turismen konsekvenser for naturbeskyttelsen i et område? Ifølge flere destinationsselskaber skal lokal opbakning tænkes generelt og ikke udelukkende være projektbaseret. Det betyder, at man ikke kun skal inddrage lokale i konkrete projektaktiviteter, men i stedet forsøge at gøre lokale borgere til en del af kernefortællingen af området. Herigennem kan der skabes en generel positiv indstilling til turisme, og tydeliggøre hvordan det bidrager til udviklingen af områdets faciliteter og økonomi.

6 Samarbejde og organisering

Med konsolideringen af destinationsselskaberne er der både skabt nye samarbejder, og eksisterende samarbejder er blevet styrket. Konsolideringen er stadig relativt ny, og det har derfor været oplagt i denne temaevaluering at se nærmere på, hvordan projekterne er organiseret og særligt, hvordan destinationsselskaber og andre partnere arbejder med projektmidler efter konsolideringen. I dette afsnit behandler vi organisations- og samarbejdsformer i de gennemførte projekter og ser på, hvad der har fungeret godt og mindre godt, samt hvordan forskellige partnere er involveret og engageret i projekterne.

Konsolideringen af destinationsselskaberne har højnet professionalismen i turismeerhvervet, som ellers er kendetegnet som lav. Der er stor forskel på, hvor langt destinationsselskaberne er i konsolideringsprocessen. Dog giver konsolideringen iflg. både eksperter og virksomheder generelt set mulighed for at opbygge kompetencer, dele viden, tænke langsigtet og i det hele taget arbejde mere professionelt og specialiseret med turismed fremme. Virksomhederne er glade for den viden og hjælp, de får fra destinationsselskaberne, og de er positivt overraskede over, at destinationsselskaberne efter konsolideringen generelt stadig har et stort lokalt kendskab til virksomhederne.

"Branchen har samlet set ikke samme professionalisme som andre brancher [...] Det er et fag, som har opsuget uuddannet og midlertidig arbejdskraft. Der er ikke noget galt med det i sig selv, men arbejdskraften er variabel og skifter hele tiden. Og det er svært at opnå kvalitet." Fra ekspertinterview

"Konsolideringen giver mulighed for nogle stærkere kompetencer og noget mere helhedsorienterede indsatser uden for kommunegrænserne." Fra ekspertinterview

"Når du får større enheder, er de i stand til at løfte opgaver og arbejde professionelt. Turisme er et privat-offentligt samarbejde. Når du spreder ressourcerne for meget, får du ikke de rette kompetencer." Fra ekspertinterview

"Det, at destinationen er kommet til, har løftet vidensniveauet til et mere bogligt niveau." Fra virksomhedsinterview

"Vi kender [destinationen], og de kender os, de kan huske én, og der er et meget åbent samarbejde [...] Jeg synes, de gør meget. De viser interesse og spørger ind til, hvad vi har lyst til, og hvad vi gerne vil arbejde videre med." Fra virksomhedsinterview

"Jeg føler virkelig der er øje for os i yderområderne. Jeg er virkelig, virkelig glad for [destinationen]." Fra virksomhedsinterview

Konsolideringen giver mulighed for samarbejde om gæsterejsen. Små attraktioner, overnatningssteder eller restauranter er iflg. eksperterne sjældent i sig selv grund nok til et besøg. Derudover har der iflg. eksperterne været en tendens til at tænke i organisatoriske kasser (f.eks. kommuner eller byer) ifm. tilrettelæggelse af turismeindsatsen. Trods det kender og følger turisterne hverken destinations- eller kommunegrænser, når de besøger et område. Destinationsselskaberne gør det muligt at markedsføre hele områder og arbejde på tværs af gæsterejsen, idet de kan være med til at løfte det, der er "ind i mellem" attraktionerne f.eks. ved at arbejde med udvikling af hyggelige torve og god infrastruktur. Iflg. eksperterne er det en stor opgave for destinationsselskaberne at skabe samarbejde på tværs af branchens parter, kommuner og erhvervsliv – og på tværs af geografi sådan, at der kan skabes en helhedsoplevelse for gæsterne, som hidtil har været en mangelvare. Selvom konsolideringen nu har skabt et godt grundlag for samarbejde på tværs af kommuner inden for destinationsselskabets område, er der ifølge eksperterne fortsat behov for at fokusere mere på gæsterejsen – også når den går på tværs af destinationsselskaber.

"Destinationsselskaberne varetager stedsbaseret udvikling. Det er sjældent bare det, den enkelte lille virksomhed gør, der tiltrækker gæster, men at byrummet er hyggeligt, at der er et godt miks af butikker: dér skal destinations-selskaberne spille en rolle!" Fra ekspertinterview

"Ingen interesserer sig for kommunegrænserne. Turisme bør altid ses fra kundens perspektiv!" Fra ekspertinterview

"For turisten bliver jo ikke bare på Mors. Jeg har lige haft nogle tyskere, der skal til Klitmøller og surfe. Turisten bevægede sig rigtig meget omkring. Det er vigtigt at huske, at turisterne ikke tænker på grænser og kommuner og destinationsfællesskaber." Fra virksomhedsinterview

Destinationsselskaberne er glade for at samarbejde med hinanden, men samarbejdet med andre organisationer er en blandet oplevelse.

Destinationsselskaberne kender hinanden. De ser som udgangspunkt ikke hinanden som konkurrenter. De vil gerne samarbejde, sparre og udveksle idéer med hinanden. Iflg. eksperterne er det en god idé, at destinationsselskaberne også arbejder sammen med erhvervshusene for ikke at lave dobbeltarbejde, men fra destinationerne er der blandede udmeldinger om, hvordan dette samarbejde fungerer: nogle har et godt samarbejde og henviser virksomheder til hinanden – andre ser erhvervshusene som konkurrenter og vice versa. Der er et ressort-overlap, især når det kommer til forretningsudvikling, som netop er, hvad mange turistvirksomheder har brug for.

Også samarbejdet med nationale aktører er en blandet oplevelse for destinationsselskaberne: De er glade for den viden og analyser, de nationale aktører kan levere. Dog giver nogle destinationsselskaber udtryk for, at de nationale aktører i nogle tilfælde mangler lokalt kendskab, som sikrer relevans for virksomhederne.

Derudover påpeger en ekspert manglen på samarbejde med IT-virksomheder. De fleste turister starter deres rejse på Google eller lignende søgemaskiner, og disse virksomheder har derfor langt større viden om og

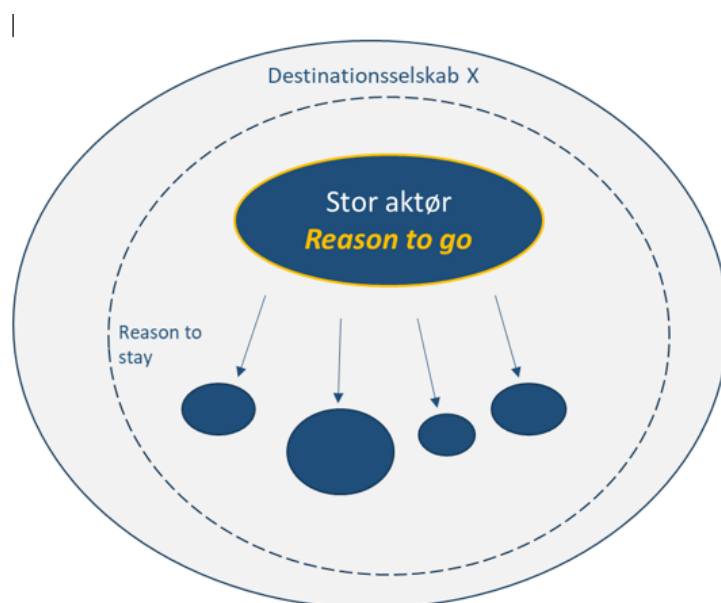
indflydelse på rejsen end destinationsselskaberne. Men samarbejdet med IT-virksomhederne er særligt fraværende, hvorved den væsentlige viden og kompetencer herfra sættes ikke i spil.

Destinationsselskaberne efterspørger videndeling og adgang til data.

Som tidligere beskrevet er der et uforløst potentiale i at anvende andres viden og erfaringer i en ny kontekst. Både destinationsselskaber og eksperter påpeger, at der i turismebranchen mangler videndeling: deling af erfaringer fra projekterne og adgang til realtidsdata, som også virksomhederne vil kunne bruge i deres arbejde og udvikling. Men ingen har endnu knækket koden for den gode videndeling: bør man lave en viden- og projektdatabase, som kan indeholde meget information? Det er vanskeligt at lave en velfungerende database, og det kræver mange ressourcer at vedligeholde. Samtidig er det svært at skabe trafik på dem. Eller skal det være i fora – hvor adgangen til viden er mere begrænset, men hvor man til gengæld kan skabe større engagement og etablere nye samarbejdskonstellationer?

En ny temabaseret virkningslogik er under udbredelse i enkelte projekter. Der findes flere logikker for, hvordan samspillet mellem aktører i turismesektoren fungerer. En af de mest udbredte logikker er den *geografiske logik*, hvor det er relativt få, men store aktører, der fungerer som katalysator for et område. Den eller de store aktører er 'reason to go' i et område og trækker dermed det store læs i forhold til at få nye besøgende til området. De små og mellemstore turismeaktører nyder godt af den store aktørs evne til at tiltrække turister og kan levere omkringliggende services eller oplevelser i forbindelse med turisternes besøg hos den store aktør. Afhængigheden går dog ikke kun fra den store aktør til de mindre: Når det gælder om at fastholde turister (reason to stay) bliver de omkringliggende aktører afgørende for helhedsoplevelsen af området.

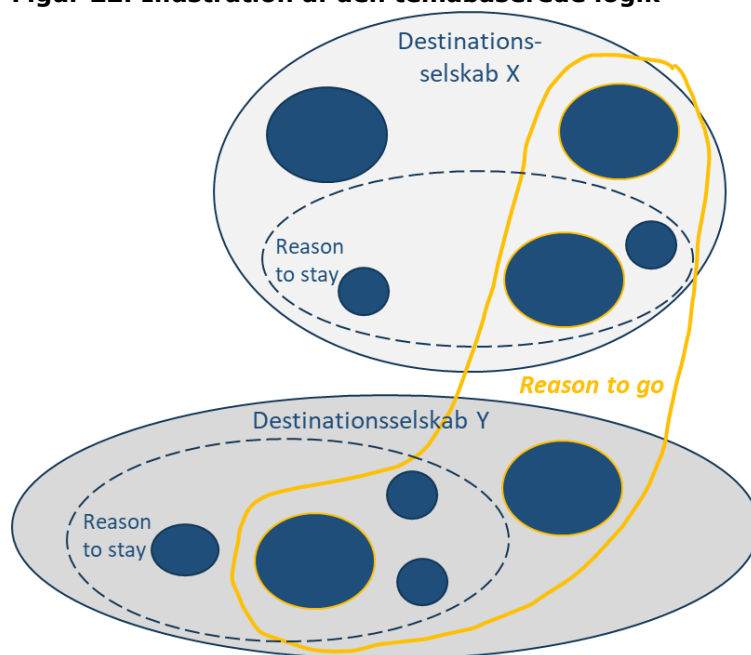
Figur 21: Illustration af den geografiske logik



En nyere logik, som vi kalder den temabaserede logik, er under udbredelse i flere projekter i puljen. Her samarbejder mellemstore aktører på tværs af et større område (og på tværs af destinationsselskaber) om at lave en samlet fortælling eller branding af aktiviteter, som man kan lave hos aktørerne. På

den måde skabes der synlighed om et tema. Virkningslogikken er grundlæggende anderledes end den geografiske logik: ved at gå sammen om en fælles fortælling eller branding, kan de mellemstore aktører *saml*et set blive 'reason to go' – noget som de ellers ikke har tilstrækkelig størrelse til individuelt. De mindre aktører kan også nyde godt af dette. Fordelen ved den tværorganisatoriske logik er, at turister typisk kommer ud i områder, som de ellers ikke kendte til. Det øger chancerne for, at de også får øjnene op de små aktører i området, som dermed kan nyde godt af de mellemstores evne til at tiltrække turister. Denne logik er i øvrigt i overensstemmelse med den globale turistetrend om 'sekundære destinationer', hvor turister generelt ønsker at orientere sig bredere i det område, de gæster, end tidligere.

Figur 22: Illustration af den temabaserede logik



En afledt fordel ved den temabaserede logik er, at den bidrager til at nedbryde de organisatoriske grænser: flere eksperter giver som nævnt udtryk for, at der fortsat er behov for at fokusere på kunderejsen på tværs af destinationsselskaberne, og det kan projekter med denne type virkningslogik understøtte.

Projektansøgningerne indeholder ofte mange aktiviteter og partnere for at øge sandsynlighed for tildeling. Destinationsselskaberne er enige om, at de bedste projekter består af relevante aktiviteter og relevante aktører, som alle har en tydelig interesse i at bidrage aktivt til projektet. Herunder gælder, at roller og ansvar er afstemt på forhånd. Alligevel lader der til at være en opfattelse af, at jo flere aktiviteter og partnere, projektansøgningerne kan indeholde, desto bedre – og dermed større chance for tildeling. Men denne ihærdighed er ikke altid udtryk for gode og effektive projekter: det er ikke i sig selv et problem at inddrage mange og forskelligartede aktiviteter og aktører, men der er risiko for, at nogle af dem bliver "sleeping partners", som i lav grad bidrager til projektet, og at det høje antal kommer til at overskygge de relevante kompetencer. Dette skyldes, at det kan være vanskeligt at finde et fælles formål og inddrage alle aktører i alle faser.

7 Omstilling af turismebranchen og betydningen af covid-19

Som supplement til analysens tre fokusområder (projekternes mål og virkemidler; forankring og lokalt ejerskab; og samarbejde og organisering) er betydningen af covid-19 og den omstilling, som sektoren har været igennem, undersøgt. I den forbindelse er det særligt relevant at undersøge, hvilke fremadrettede vækst- og udviklingsmuligheder, som omstillingen og krisehåndteringen har givet. Vækst- og udviklingsmuligheder opstået ved krisehåndteringen kan i denne forbindelse have betydning for den fremtidige udmøntning af turismepuljen. Dette afsnit fokuserer derfor mest på de fremadrettede muligheder og dvæler kun kort ved de umiddelbare konsekvenser af pandemien.

Turismebranchen var mere robust end forventet, og der er opbygget gode erfaringer med omstilling. Turismebranchen var ikke forberedt på covid-19-situationen, men var mere robust end forventet. Og tilfældigvis egne nogle destinationer og dele af branchen sig godt til covid-19-situationen (f.eks. kysterne og feriehusene). De fleste af branchens virksomheder blev tvunget ud i omstilling og innovation af nød – og her har særligt små virksomheder dannet sig positive erfaringer, som de kommer til at fastholde. Nogle af de virksomheder, som har klaret sig igennem krisen, giver udtryk for, at deres generelle omstillingsparathed er blevet styrket, fordi de har været tvunget til at skulle gentænke deres forretningsplan og udvikle nye kreative løsninger. Herunder har mange fået godt styr på deres kontrakter og er lykkedes med at udvide sæsonen, hvilket er positive effekter, som fastholdes efter coronakrisens afslutning. Med andre ord er der opbygget værdifulde erfaringer i at omstille sig, og denne resiliens mod uventede udfordringer tager mange virksomheder med sig i fremtiden.

Men succeshistorierne skal ikke blive en sovepude, og der er stadig behov for omstilling i branchen. Ifølge eksperterne skal man fremover tænke mere på diversitet og resiliens, så man kan klare massive skift i verden, og bl.a. gøre sig mindre afhængig af udenlandsk turisme.

Det er vanskeligt at forberede sig på den næste krise og det hænger naturligt sammen med, at det er svært at spå om fremtiden. Derfor er det vanskeligt for virksomhederne at komme med konkrete idéer til, hvordan de kan ruste sig mod fremtidige kriser. Det gør det samtidig meget vanskeligt at lave projekter, der specifikt forsøger at forberede virksomhederne på den næste krise. Det bedste værn mod fremtidige kriser har efter virksomhedernes opfattelse været de positive erfaringer med at være tvunget ud i en omfattende omstilling under coronanedlukningerne. Der er, som nævnt ovenfor, skabt en vis resiliens mod udfordringer.

Covid-19 har skabt udfordringer, men også potentialer for dansk turisme. Særligt mødeturisme er udfordret, fordi konferencer bliver aflyst pga.

covid-19, og fordi online-møder som følge af covid-19 blevet mere almindelige. Det betyder, at turisme ifm. møder, konferencer og forretning har store udfordringer: Antallet af overnatninger inden for erhvervs- og mødeturismen samt storbyturismen er således faldet med hhv. 53,5 % og 53,7% fra 2019 til 2020. Inden for kyst- og naturturisme antallet af overnatninger kun faldet med 6,9 % i samme periode⁶. Men inden for de to førstnævnte forretningsområder er der store potentialer for Danmark, fordi vi har styr på covid-19-situationen. Iflg. eksperterne bør hygiejne, sundhed og tryghed i turismebranchen derfor prioriteres højt nu. Ifølge en af eksperterne kan online møder ikke altid erstatte fysiske møder, og særligt networking er svært online. Dog er online møder og konferencer blevet så almindelige som følge af covid-19. Her det er værd at genoverveje møde- og conferenceformaterne, og om der kan være potentiale i at tænke i nye digitale formater og evt. hybride modeller.

Bæredygtighed er kommet længere frem på dagsordenen pga. Covid-19. For nogle (særligt små) virksomheder har coronatiden betydet, at de har haft tid og ro til at udvikle sig og innovere. Derudover er outdoor-turisme ifølge eksperterne blevet mere eftertragtet som følge af covid-19 og bliver det forventeligt mere i fremtiden. Dette falder i god tråd med en undersøgelse af Kantar Gallup fra april 2020, som viser at 37 % af danskerne var mere ude i naturen i sommermånederne end de plejer, og at det særligt er det yngre segment som driver udviklingen⁷. Covid-19 har således forstærket en trend, som allerede var på vej⁸.

"Coronaen har styrket nogle tendenser, der var der i forvejen f.eks. outdoorturisme. Det var der allerede men speederen er blevet sat i bund." Fra ekspertinterview

"Møde og konferenceturisme er udfordret pga. online møder. Spørgsmålet er, i hvilket omfang mødeturismen kommer tilbage [...] Det er også dér, der er chance for at hoppe foran i køen, fordi Danmark er lille og har styr på coronasituationen." Fra ekspertinterview

Der er kommet flere lokale gæster. Eksperterne gør opmærksom på, at attraktionerne uden for storbyerne har fået flere fritidsgæster, dvs. lokale, som benytter de danske attraktioner i deres fritid f.eks. ved at tage på museum eller i forlystelsesparker. Der kan derfor være potentiale for attraktionerne i at henvende sig til lokale gæster i højere grad end tidligere – særligt

⁶ Det Nationale Turismeforum (udgivet april 2022). "Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne", <https://www.visitdenmark.dk/corporate/videncenter/analyser/statusanalyse>

⁷ Kantar Gallup for Fritidsrådet (2020). "Gallup PR-bus om covid-19". https://friluftsradet.dk/sites/friluftsradet.dk/files/media/document/Friluftsr%C3%A5det%20NST%20-%20Gallup%20PR-bus%20om%20covid-19%20og%20naturoplevelser_0.pdf

⁸ Se også: Silverlining Research for Wonderful Copenhagen (2021). "[Analyse af København som en udendørsdestination](https://www.wonderfulcopenhagen.com/)" ([wonderfulcopenhagen.com](https://www.wonderfulcopenhagen.com/))

børnefamilier – ved f.eks. at give mulighed for sæsonkort og ved at lave sæson- og højtidsbaserede events til denne målgruppe.

Ser man på den generelle udvikling i *danske* overnatninger inden for kyst- og naturturisme, så er den steget fra at udgøre 34 % i 2019 til 52 % i 2020 svarende til en stigning på mere end 4 mio. overnatninger. Udviklingen afspejler, at danskerne i høj grad valgte at holde ferie ved kysterne frem for i storbyerne¹.

Projekttræthed blandt virksomhederne er et opmærksomhedspunkt.

Både destinationsselskaberne og virksomhederne giver udtryk for, at der under coronakrisen har været usædvanligt mange støttetilbud til virksomhederne. Mange virksomheder har svært ved at finde hoved og hale i mulighederne og prioritere de mest væsentlige. Dette er et vigtigt opmærksomhedspunkt for destinationsselskaberne – særligt i takt med at turistvirksomhederne vender tilbage til den normale travlhed.

De minimis-reglerne kan blive en udfordring. Pga. de mange støttemidler, som er blevet uddelt under coronakrisen, risikerer mange virksomheder nu at ramme de minimis loftet for støtte i den kommende periode. Dette er en praktisk barriere, som skal være et opmærksomhedspunkt.

8 Perspektivering

For at sætte analysen i perspektiv har vi vendt blikket mod nogle af de lande, vi normalt sammenligner os med, for at kunne drage nytte af deres erfaringer med og organisering af turismeindsatser. I det følgende præsenterer vi nogle af erfaringerne fra Sverige og Norge⁹.

8.1 Erfaringer fra Sverige

Den svenske turismesektor har tidligere gennemgået en konsolideringsproces af destinationsselskaberne i Sverige. Herfra er inspirationen til organiseringen i Danmark fortrinsvis hentet. Denne del af temaevalueringen vil afdække, om de tiltænkte gevinster ved 'den svenske model' er indfriet eller forventes at blive indfriet i fremtiden.

Konsolideringsprocessen af den svenske turismesektor minder om den danske og de arbejder med mange af de samme udfordringer og dynamikker mellem offentlige og private aktører på området. Ligesom i Danmark har man i Sverige nationale organisationer til at varetage international markedsføring (VisitSweden) og analyser (Tilväxtvärket). Tidligere var den stedsbaserede destinationsnære organisering baseret på byer og kommuner, og sektoren bestod derfor af mange mindre aktører. Der manglede koordinering og skalering, hvorfor man påbegyndte en konsolideringsproces lignende den danske, hvor mindre byer og destinationer har samlet sig i mere regionalt baserede destinationsselskaber. Større byer og destinationer har desuden dannet SNDMO netværket, der som en samlet stemme kunne opnå større indflydelse på sektoren.

Konsolideringsprocessen har været succesfuld ift. graden af professionalisering. Overordnet er man lykkedes godt med konsolideringsprocessen, og det er særligt evnen til at levere mere professionel udvikling af turismesektoren, som er forbedret. Konkret ser man ifølge de interviewede eksperter fordelene ved den øgede professionalisering på tre områder:

- > **Indsatser rettet mod små virksomheder:** Særligt små virksomheder nyder godt af mulighederne for kompetenceudvikling inden for f.eks. hjemmesideopbygning og marketing. Det er nu muligt at tilbyde højere kvalitet til virksomhederne.
- > **Indsatser rettet mod besøgende:** Når destinationerne dækker et større område og har mere professionelle markedsføringskapaciteter er det nemmere at skabe en samlet fortælling og branding af området, som kan tiltrække besøgende. Det nyder virksomhederne i området godt af.
- > **Indsatser der skal forbedre infrastrukturen:** Med konsolideringen ser man en bedre evne til at skaffe investeringer i infrastruktur. Det

⁹ Se også: Nordregio (2020). "Planning for sustainable tourism in the Nordic region". [sustainabletourism.pdf \(nordregio.org\)](https://sustainabletourism.pdf(nordregio.org))

hænger sammen med, at det ofte kræver langsigtede strategier, som er tænkt ind i de øvrige kommunale eller regionale udviklingsplaner, og det har større destinationsaktører lettere ved.

Konsolideringsprocessen tager lang tid, og man skal investere i at opbygge tillid. Etablering af en god relation til lokale virksomheder kræver tid og energi for nye destinationer. Over tid har man gennemgået nedenstående trinvis udvikling, hvorigennem der til sidst er opbygget en tillid mellem destinationen og turistaktørerne i området:

- > **Aktiv netværksopbygning ("kaffedrikning"):** Destinationen investerer tid og kræfter i at møde alle aktører.
- > **Produktudvikling:** Destinationen påbegynder udviklingen af løsninger, som er skræddersyet til virksomheder i området for at synliggøre behovet for at være medlem.
- > **Opkvalificering af marketingsindsatsen:** Investering i bedre markedsføring skaber flere besøgende og virksomhederne oplever fremgang.
- > **Bæredygtig udvikling:** Nu handler det for destinationen om at fastholde medlemmerne.

Som en af de svenske forskere udtrykte det: "Man kan ikke fremtvinge tillid, men man kan drikke kaffe sammen". Med andre ord skal der investeres i at mødes på tværs for at opbygge relationer, som kan føre til værdifuldt samarbejde i fremtiden. Og det tager tid.

Bæredygtig udvikling af organisationen er en løbende udfordring.

Dette indebærer at fastholde medlemmer, mens man samtidig sikrer, at nye medlemmer kommer til. I Sverige oplever de en stor tilslutning til turismeorganisationer fra lokale virksomheder. Dermed opleves fastholdelsen ikke som et problem. Det er nærmere svært at finde nye medlemmer, der ikke allerede er tilknyttet. Udover en bæredygtig medlemsskare påpeges vigtigheden af kontinuitet i viden blandt ansatte som et fokuspunkt. Det kan være en udfordring at fastholde projektmedarbejdere når projekter slutter, hvilket betyder et betragteligt tab af viden og kompetencer. Mere langsigtet finansiering af driftsmidler understøtter derfor langt bedre professionaliseringen af destinationsselskaberne end projektmidler.

Konsolideringen betyder større kompleksitet, men klarere rollefordeling. Tidligere var turismesektoren i høj grad influeret af VisitSweden, mens de mange små lokale aktører ikke kunne præge dagsordenen på samme måde. Ifølge en af eksperterne har den nye konsolidering betydet en større grad af kompleksitet, idet de mange mindre aktører nu har konsolideret sig på forskellig vis i offentlige og private destinationsselskaber samt netværk. Dette gør sektorens opbygning og fordelingen af indflydelse mere kompleks. Men samtidig fortæller eksperterne også, at rollefordelingen blandt aktørerne

i turismesektoren er blevet klarere. Derfor er det nu nemmere for virksomhederne at vide, hvem de skal henvende sig til med specifikke udfordringer.

Der er stadig organisatorisk overlap mellem turismeaktørerne i Sverige. På trods af den nye organisering er der dog stadig huller og overlap i tilgængelige ydelser og service. Dette kan eksempelvis være en udfordring mellem regionale og lokale turismeaktører. Dette er antageligt et større problem i Sverige, siden flere destinationsselskaber fungerer som private virksomheder og dermed konkurrerer med andre destinationsselskaber om virksomhedernes penge og tid.

8.2 Erfaringer fra Norge

Den norske turistsektor har sat et ambitiøst niveau for den grønne omstilling, og har udviklet en certificering af destinationer, der arbejder målrettet med bæredygtighed og grøn omstilling. I denne temaevaluering har vi rettet blikket mod Norge og har interviewet en række norske turismeaktører for at lære af deres erfaringer fra arbejdet med bæredygtighed og grøn omstilling i turistsektoren. Dette har kunne bidrage med inspiration til, hvordan disse emner kan anvendes i en dansk kontekst.

Turistsektoren i Norge er organiseret væsentligt forskelligt fra den danske. Norge har ganske vist som Danmark destinationsselskaber, men størrelsen på selskaberne svinger meget, og nogle har kun en enkelt medarbejder. Destinationsselskabernes varetager forskellige opgaver: de afholder bl.a. kompetenceudviklingskurser for virksomheder med finansiering fra Innovasjon Norge; nogle arbejder primært med branding af ét område, mens andre sælger ture og aktiviteter for medlemsvirksomhederne mod kommission.

Også finansieringen af destinationsselskaberne varierer: nogle er helt eller delvist finansieret af kommunen og/eller regionen, andre får midler fra aktionærer eller gennem kontingenter fra medlemsvirksomheder. Ofte er det en blanding. Innovasjon Norge er den nationale styrelse i Norge, som fremmer både innovation, udvikling, eksport, internationalisering, iværksætteri, landbrug og turisme. Innovasjon Norge uddeler hvert år 350 millioner NOK i lån og bevillinger, men der er ikke afsat midler til turistprojekter specifikt. Derudover tildeles de fleste erhvervsfremmemidler af kommuner eller regioner.

En reorganisering af turismesektoren er måske på vej i Norge. I Norge diskuterer man for tiden, om der bør laves en reorganisering af turistsektoren, hvor der laves færre og større destinationsselskaber. Disse skal ikke sælge ture, men i højere grad skal være bindeled mellem kommuner og virksomheder, tage større ansvar for området, arbejde med udvikling, rådgive turistvirksomheder og markedsføre destinationerne. En reorganisering er på tale, fordi den kan sikre en mere stabil finansiering af destinationsselska-

berne. Her henter man bl.a. inspiration fra Østrig, hvor destinationsselskaberne finansieres gennem gebyrer betalt af turisterne – men intet er sikkert endnu, og debatten er stor.

Innovasjon Norge har udviklet Sustainable Destination Standard, som er et værktøj til certificering af destinationer, der arbejder med bæredygtighed. I certificeringen monitoreres 104 parametre inden for bæredygtighed, som vurderes af en tredjepart. 116 af Norges 356 kommuner har allerede fået certificeringen. Yderligere arbejder 50 kommuner på at få den, og andre nordiske destinationer kigger nu også på, om de bør arbejde med samme eller en lignende certificering. Det er en lang proces, og det kan tage et par år at få certificeringen, da destinationerne skal efterleve mange krav. F.eks. er det et krav, at den pågældende kommune deltager og er med til at udvikle en turiststrategi for området. Det kræver ofte involvering af andre samarbejdspartnere som f.eks. havnen.

Erfaringerne med Sustainable Destination Standard er gode: væksten i turistsektoren i Norge kommer primært fra cruise-industrien, men aktørerne oplever stor interesse for certificeringen fra virksomhederne, fordi de gerne vil passe på deres område, og fordi certificeringen er god for forretningen. Også blandt turisterne er certificeringen interessant. F.eks. kan Innovation Norge fortælle, at de certificerede destinationer har flere besøgende på deres hjemmeside end de øvrige destinationer. Innovasjon Norge har ydermere udført en undersøgelse, hvorfra de kunne konkludere, at interessen for bæredygtighed er steget blandt europæiske turister efter covid-19.

Det er en grundlæggende udfordring at skabe bæredygtig turisme særligt pga. den store CO₂-udledning ifm. transport. De norske aktører har derfor også oplevet udfordringer med certificeringen. Innovasjon Norge fortæller, at 75 % af CO₂-aftrykket ifm. turisme i Norge kommer fra transporten til landet, og det er svært at nedbringe, fordi togforbindelserne mellem Norge og resten af Europa ikke er gode. Dog kan de norske turistaktører og -virksomheder arbejde med selv at blive mere bæredygtige, og det er netop, hvad certificeringen kan bruges til.

En anden udfordring ligger i misforståelser af certificeringens navn og indhold. Destinationer med certificeringen monitorerer de 104 parametre, og skal aktivt arbejde med at forbedre sig på parametrene hvert år for at bevare certificeringen. Men det er ikke ensbetydende med, at destinationer der har certificeringen, er bæredygtige eller "grønne". Destinationsselskaber og kommuner skal derfor være omhyggelige med, hvordan de kommunikerer certificeringen.

Der er også nogle strukturelle udfordringer med certificeringen: dels er det en udfordring for virksomheder og mindre aktører at finde ressourcer til at arbejde med certificeringen og til at blive vurderet af en tredjepart. Destinationsselskaberne har forsøgt at imødekomme dette ved at lave kurser, hvor de vejleder virksomhederne i, hvordan de får certificeringen. Udfordringen ved kurserne er dog, at tilslutningen fra særligt små virksomheder er lav. Også

destinationsselskaberne oplever udfordringer med finansieringen ifm. certificeringen: destinationsselskaberne har mulighed for at søge finansiering til arbejdet med at få certificeringen. De har dog ikke mulighed for at søge finansiering til det efterfølgende arbejde med at vedligeholde certificeringen. De norske aktører efterspørger derfor klarere rammer for fordeling af ansvar, ejerskab og roller mellem destinationsselskabet, kommunen og andre aktører ifm. certificeringen. Et norsk destinationsselskab gjorde i interviewet særligt opmærksom på, at arbejdet med Sustainable Destination Standard kræver et ændret mindset omkring vurderingen af succes. Tidligere er succes i turistindustrien blevet målt på volumen dvs. antallet af gæster, overnatninger m.m. Men sådanne mål er ikke bæredygtige, og ifm. en bæredygtig certificering er der andre forhold, som skaber succes. Destinationsselskabet påpegede derfor på, at det er vigtigere at se på værdiskabelse. Det kan f.eks. være en større succes at have en gæst, der bliver i byen i syv nætter, end at have syv gæster, der hver har én overnatning i byen; det er ganske enkelt mere bæredygtigt, dels fordi transporten er mindre, og dels fordi det må betyde, at den ene gæst har glæde af sit besøg.

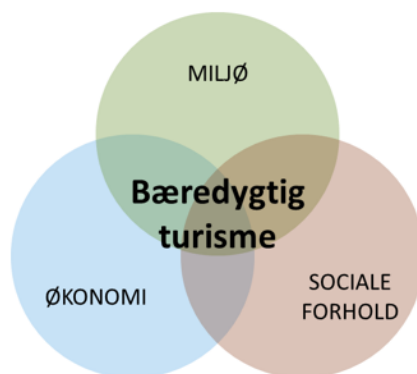
9 Vurderingskriterier

Vi har løbende i temaevalueringen berørt temaer, som Erhvervsstyrelsen med fordel kan afspejle i vurderingskriterierne for fremtidige projekter finansieret af turismepuljen. I dette afsnit sammenfatter vi vores konklusioner og anbefalinger vedrørende Erhvervsstyrelsens vurderingskriterier.

I turismepuljens levetid er vurderingskriterierne for turismepuljen løbende justeret. For puljens nuværende udmøntning gælder det, at der til grund for vurderingen og indstillingen af hver ansøgning lægges fire tværgående, strategiske pejlemærker.

Det er vores opfattelse, at de fire vurderingskriterier er dækkende for at identificere virkningsfulde turismeprojekter. Dette henset til, at det er i alle involverede aktørers interesse at have et transparent og enkelt sæt af vurderingskriterier. Med afsæt i evalueringens konklusioner mener vi dog samtidig, at kriterierne med fordel kan nuanceres yderligere.

a) **Behov.** Virksomhedernes behov handler ikke kun om øget omsætning og flere overnatninger, men også om at skabe bæredygtig vækst. Bæredygtighed i turisme bør jævnfør FN's turismeorganisation (UNWTO) forstås i tre led: som økonomisk bæredygtighed, som miljømæssig bæredygtighed, og som social bæredygtighed (bl.a. i relation til de lokalmiljøer, indsatsen berører). Her ser vi et væsentligt behov for at supplere de nuværende vækstparametre med parametre for henholdsvis miljømæssig og social bæredygtighed.



b) **Strategisk forankring.** I forlængelse af de overvejelser om forankring og langsigtet værdiskabelse, der allerede er til projekter i turismepuljen, finder vi det hensigtsmæssigt at brede begrebet yderligere ud. Dette sker i erkendelsen af, at forankring kan ske på forskellige måder, alt afhængigt af projekttypen. Forankring kan således ikke alene ses som videreførelse og eventuelt skalering af virkningsfulde aktiviteter. Forankring kan også ses gennem målrettet formidling af viden om projektets centrale principper, videreførelse af samarbejdet mellem partnerne mm. Dette skal særligt ses i relation til vores anbefaling om at skelne mellem forskellige projekttyper, der vil være styrende for, hvilken type forankring det er hensigtsmæssigt at arbejde mod.

c) **Partnerskab og samarbejde.** Vi forslår, at Erhvervsstyrelsen skærper kravene yderligere til projekternes partnerskaber, så såkaldte "sleeping partners" ikke tilskrives værdi. Yderligere bør det fremgå helt tydeligt, hvilke kompetencer hver partner skal bidrage til, og i hvilke aktiviteter dette forventes.

d) **Forenkling af erhvervsfremmesystemet.** Vi anbefaler, at der fortsat rettes stor opmærksomhed mod dette kriterium. Herunder, at projektansøger beskriver konkrete handlinger, der skal sikre koordination på tværs af andre aktører, og at dette alene beskrives som en ambition.

10 anbefalinger

Der er på baggrund af undersøgelsen udviklet otte tværgående anbefalinger, som overordnet opfordrer til et **skærpet fokus på bæredygtighed og effektivt skabelse**. Dvs. at projekterne fremover vurderes på både økonomiske, sociale og miljømæssige bæredygtighedsparametre, samt at der bliver mulighed for at dele viden og bygge ovenpå tidligere succeser, og at fokus flyttes fra aktiviteter til effekter og forankring med plads til løbende justeringer.

Der bør stilles krav om prioritering af bæredygtighed som et tværgående hensyn i projekterne. I tillæg til det grundlæggende fokus på økonomisk værdi af projekterne ved f.eks. at øget antallet af gæster, deres forbrug osv., foreslår vi, at det samtidig tillægges vægt, at projekterne kan demonstrere hensyntagen til social og miljømæssig bæredygtighed også. Man kunne således i annonceringer opfordre til – og tillægge det positiv vægt i vurderingerne af ansøgninger – om der i projekterne er skitseret konkrete tiltag, der understøtter projekternes sociale og/eller miljømæssige bæredygtighed.

Følg Norges eksempel med at lave mere bæredygtig turisme. Turisme kan ikke blive bæredygtig, men den kan gøres langt mere bæredygtig på aktørniveau – og udviklingen er allerede i gang. Danmark behøver ikke nødvendigvis kopiere Norges certificeringsmodel, men der er potentiale for at udnytte det momentum, som der i øjeblikket er for at skabe bæredygtige løsninger og promovere de bæredygtighedscertificeringer, vi allerede arbejder med i Danmark. Dette gælder eksempelvis Green Key, Green Restaurant og Det Økologiske Spisemærke. Bemærk også, at CRT har udarbejdet en række indikatorer for bæredygtighed i turisme¹⁰. Vi kan lære af Norge, når det drejer sig om kommunikationen vedrørende de bæredygtige initiativer, hvilket er afgørende for ikke at skabe misforståelser.

En strategisk opdeling af puljen i pilot-, udviklings- og skaleringsprojekter kan løse flere udfordringer. Som vi tidligere har anbefalet i temaevalueringen 'Projektorganisering i erhvervsfremme (2020)', foreslår vi at differentiere mellem tre overordnede projekttyper i puljen. Derigennem kan der gives plads til at teste nye antagelser i en lille skala, udvikle på de aktiviteter, som allerede er godt på vej, og skalere de mest succesfulde initiativer mere effektivt. I *pilotprojekter* er formålet at generere ny viden eller teste antagelser i en lille skala. Budgettet er begrænset, der er ikke en ambition om at sprede løsningen fra start. Der skal være en risikovillighed til at søsætte projekter, der ikke lykkedes, men gør os klogere. I *udviklingsprojekter* kan man bygge videre på andre pilotprojekter, hvorfra man har erfaringer med anvendelsen og/eller en stærkere formodning om, at projektets aktiviteter har den ønskede effekt på målgruppen. Det endelige produkt er ikke fastlagt i udviklingsprojekter, men man er typisk godt på vej og veksler mellem aktiviteter for en større målgruppe og løbende justeringer af produktet. En-

¹⁰ Center for Regional- og Turismedforskning (CRT) (2021). "Bæredygtige Turismedestinationer". [Bæredygtige Turismedestinationer - \(crt.dk\)](https://crt.dk/Baeredygtige-Turismedestinationer)

delig findes der *skaleringsprojekter*, hvor man udvider eller overfører en allerede velkendt og velfungerende indsats i et nyt område eller til en betydeligt større målgruppe, end det er tilfældet i pilot- og udviklingsprojekter. Her vil der ikke være brug for at indhente data eller informationer – man kan gå direkte i gang med aktiviteterne.

Der er behov for i højere grad at koordinere og igangsætte aktiviteter.

Dette gælder særligt på tværs af de mange projekter, som indledes med en data- og informationsindhentningsfase. Spørgsmålet om hvem, der bør have ansvaret for dette, er fortsat åbent, men et forslag fra eksperterne går på at placere det hos Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses sekretariat, VisitDenmark eller destinationsselskaberne, men også Danske Destinationers og Det Nationale Turismeforums sekretariater er mulige kandidater. Hertil bemærker vi, at der allerede findes en database, som i sagens natur kun indeholder projekter under Erhvervsstyrelsen.

Styrk forankringen af projekterne ved at stille krav om, at der skal beskrives en 'exit-strategi' som en del af projektansøgningen.

Viden og erfaringer fra projektet bliver ofte ikke videreført eller delt systematisk inden et projekt stopper. Der er derfor potentiale for, at projekterne i højere grad kan have en blivende værdi, hvis det er et krav i projektansøgningerne, at ansøgerne allerede fra start skal forholde sig til, hvordan projektet skal afsluttes, hvordan projektaktiviteter kan leve videre, hvordan viden og læring kan overføres til lignende projekter – og hvem der har ansvaret. Derudover bør det være et krav, at ansøgerne forholder sig til, hvordan projektet flugter med øvrige initiativer på området samt kommunale strategier og planer. Ved at tænke projektet ind i øvrige initiativer og strategier kan projekterne i højere grad fra start sikre opbakning, forankring og ejerskab, og der udtænkes allerede her en samarbejdsstruktur for projektet.

Undgå "sleeping partners" ved at lade det være et krav, at alle partnere har en funktion. Gør op med forestillingen om at jo flere partnere, der indgår i projekterne, desto bedre. Tilskynd i stedet ansøgerne til at inddrage velvalgte partnere. Lad det være et krav til projektansøgningerne, at alle partners rolle skal beskrives, så det bliver tydeligt, hvilken interesse, funktion og ansvar de hver især har i projektet.

Tag ved lære af Sverige, og skab synergier mellem turismefremme og kommunale strategier. Også danske destinationsselskaber har oplevet, at der er bedre muligheder for at skabe forankring af projekter, når de flugter med kommunernes strategier. Lad det derfor være et plus eller et krav i ansøgningerne, at projekterne tænkes ind i andre initiativer i området.

Tilskynd destinationsselskaberne til at arbejde med gæsterejsen. Turisterne har ikke nødvendigvis indblik i kommunegrænser, destinationsselskaber og organiseringen af turismefremmeindsatsen. Der er derfor et potentiale i ikke at lægge for meget vægt på organiseringen, men i stedet arbejde ud fra gæsternes logik og sikre, at de får en god rejse fra start til slut med alt, hvad det indebærer af information, infrastruktur, oplevelser, overnatningsmuligheder og forplejning. Annonceringer kunne således opfordre til, at

der udarbejdes projekter, som har til formål at styrke gæsterejsen. Og netop her har destinationsselskaberne en stor berettigelse, fordi de har mulighed for at facilitere tværgående samarbejde med gæsterejsen i fokus. Med et større fokus på gæsterejsen er der potentiale for at inddrage nye partnere i projekterne, som er tæt på gæsterne f.eks. IT-virksomheder, som vil kunne levere nye typer data om gæsterne, deres rejseplanlægning og bevægelsesmønster undervejs på rejsen.

11 Bilag

11.1 Kvantitativ analyse: I hvilket omfang deltager turismevirksomheder i nationale erhvervs- og innovationsordninger?

Som turismevirksomhed udelukker deltagelse i turismeprojekter naturligvis *ikke* deltagelse i de mange andre erhvervs- og innovationsstøtteordninger, der også findes i Danmark. Andre støtteordninger spiller derfor også en væsentlig rolle for den samlede udvikling af turismeerhvervet i Danmark, hvorfor det er interessant at undersøge, hvordan og i hvilket omfang turismevirksomheder deltager i andre nationale innovationsordninger.

Til det formål har vi etableret en database, hvor turismevirksomheders deltagelse i nationale innovationsordninger fremgår. Turismeerhverv dækker over mange forskellige typer af virksomheder inden for alt fra hotel- og restaurationsbranchen til forlystelsesparker og museer. For at kunne adskille turismevirksomheder fra øvrige virksomheder har vi operationaliseret turismevirksomheder ud fra de branchekoder, som fremgår af appendiks i Det Nationale Turismeforums "Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne 2019". Det Nationale Turismeforums årlige analyser anvendes bredt i sektoren, hvorfor deres operationalisering også kan anses som standardsættende.

Databasen indeholder alle deltagelser i:

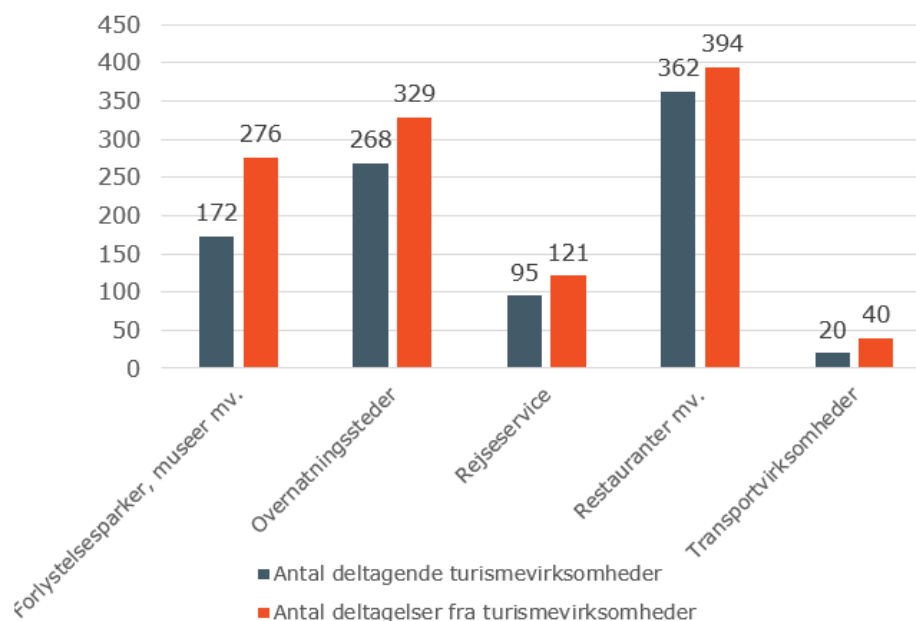
- > Ordninger, som indgår i InnovationDanmark-databasen i perioden 2002-2019 (f.eks. InnoBooster, Erhvervsforskerordningen, Horizon2020 m.fl.).
- > Strukturfondsfinansierede projekter i perioden 2014-2020.
- > EUDP-projekter i perioden 2008-2016.
- > Forsynelsesfonden/Markedsmodningsfonden i perioden 2010-2018.

Databasen rummer samlet set oplysninger om ca. 38.000 deltagelser fra ca. 14.000 unikke CVR-numre. Databasen er desuden beriget med baggrundsoplysninger fra CVR-registret ift. f.eks. geografi, antal ansatte, virksomhedens alder og virksomhedstype. Det har ikke været muligt at indhente nyere data, da InnovationDanmark-databasen ombygges og sammenkøres med en række andre databaser. Arbejdet forventes først færdiggjort senere på året. For at skabe en reference for turismeerhvervets deltagelse i erhvervsfremmeprojekter har vi trukket på både Danmarks Statistik GF2 og direkte udtræk fra CVR-registret via værktøjet Bisnode.

11.1.1 Turismeerhvervets deltagelse i erhvervsfremmeprojekter

Samlet set har 917 turismevirksomheder deltaget i erhvervsfremmeprojekter registreret i vores database. Disse 917 virksomheder har samlet set deltaget 1.160 gange, hvilket svarer til, at hver turismevirksomhed gennemsnitligt har deltaget 1,3 gange i erhvervsfremmeprojekter.

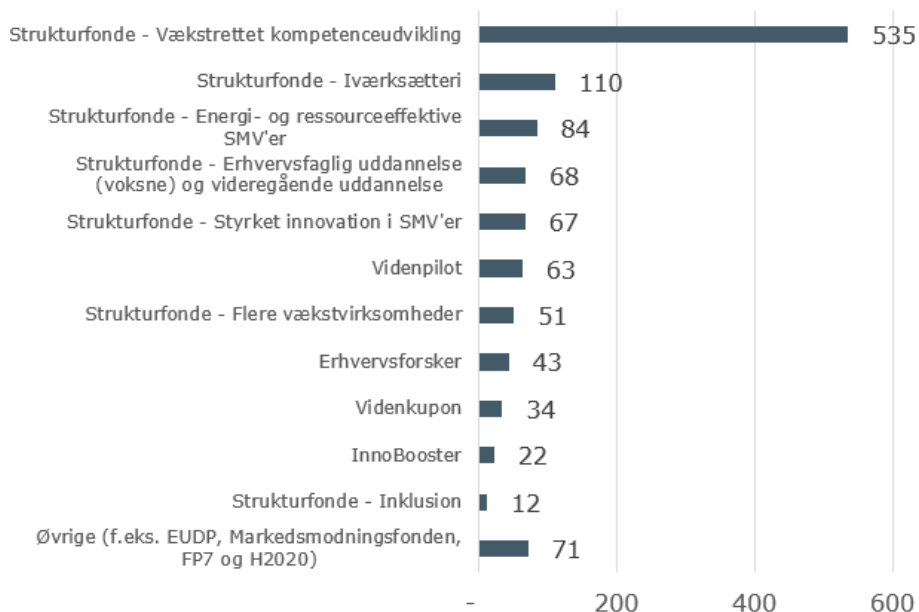
Figur 11: Turismeerhvervets deltagelse i erhvervsfremmeprojekter fordelt på hovedgrupper



Note: 'Antal deltagende turismevirksomheder' viser, hvor mange virksomheder der har deltaget, mens 'Antal deltagelser fra turismevirksomheder' viser antal projektdeltagelser for virksomhederne (én virksomhed kan have deltaget flere gange).

De fleste deltagere og deltagelser findes inden for hovedgrupperne "Restauranter mv.", "Overnatningssteder" og "Forlystelsesparker, museer mv." For sidstnævnte er det gennemsnitlige antal deltagelser per virksomhed ca. 1,6, hvilket er væsentligt højere end for de to øvrige hovedgrupper. Modsat er der ikke så mange deltagere og deltagelser fra hovedgrupperne "Rejse-service" og særligt "Transportvirksomheder". Dog har de deltagende transportvirksomheder gennemsnitligt 2 deltagelser i erhvervsfremmeprojekter.

Hovedparten af turismevirksomhedernes deltagelser er begyndt i perioden 2014-2017, om end der også før 2014 og efter 2017 er påbegyndt erhvervsfremmeprojekter med deltagelse fra turismevirksomheder. Den markante stigning i antallet af deltagelser i 2014 hænger sammen med, at mange af deltagelserne er i strukturfondsfinansierede projekter, og at den nuværende strukturfondsperiode begyndte i 2014. Vi har desværre ikke data fra tidligere strukturfondsperioder, og derfor undervurderer vi formentlig antallet af deltagelser fra turismevirksomheder forud for 2014.

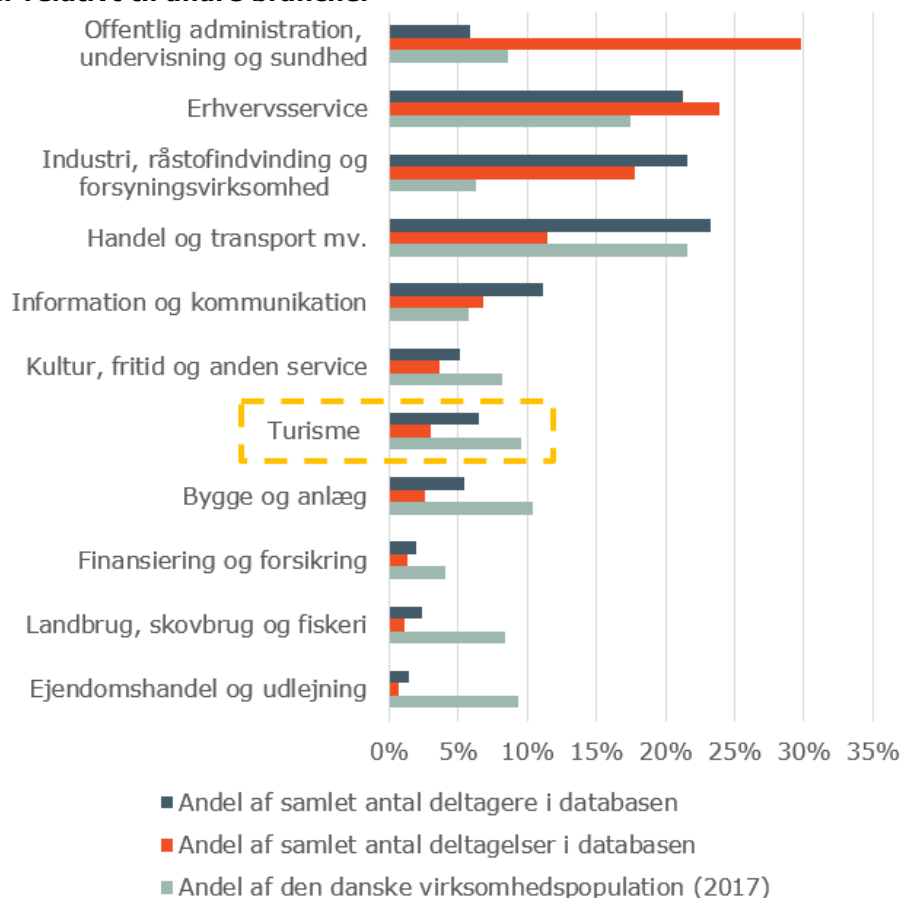
Figur 12: Antal deltagelser fordelt på indsatser/virkemidler

Størstedelen af de turismevirksomheder, som har deltaget i erhvervsfremmeprojekter, har deltaget i strukturfondsfinansierede projekter. Særligt har mange turismevirksomheder deltaget i strukturfondsfinansierede projekter inden for "Vækstrettet kompetenceudvikling". Herudover har turismevirksomheder særligt deltaget i strukturfondsfinansierede projekter inden for "Iværksætteri" samt "Energi- og ressourceeffektive SMV'er".

Det er særligt turismevirksomheder fra hovedgruppen "Forlystelsesparker, museer mv.", som har deltaget i ikke-strukturfondsfinansierede erhvervsfremmeprojekter. F.eks. er 35 af de 43 deltagelser i erhvervsforskerordningen fra denne hovedgruppe, mens 44 af de 71 deltagelser i øvrige erhvervsfremmeordninger er fra denne hovedgruppe.

11.1.2 Turismebranchen er underrepræsenteret sammenlignet med øvrige brancher

Ca. 7 % af det samlede antal deltagere i projektdatabasen stammer fra turismeerhvervet, og turismeerhvervet står for ca. 3 % af det samlede antal deltagelser i projektdatabasen. Sammenholder vi dette med, at turismeerhvervet i 2017 udgjorde ca. 10 % af den danske virksomhedspopulation, fremgår det altså, at turisme-erhvervet er underrepræsenteret i erhvervsfremmeprojekter.

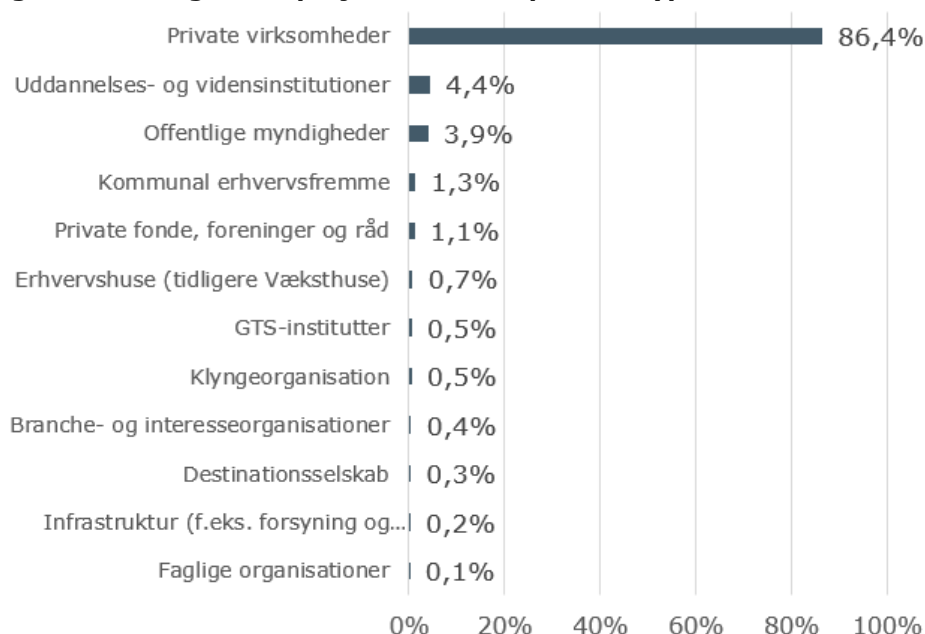
Figur 13: Turismevirksomheders deltagelse i erhvervsfremmeprojekter relativt til andre brancher

Turismeerhvervets deltagelse i erhvervsfremmeprojekter er på niveau med bygge- og anlægsbranchen men er langt under særligt "Offentlig administration, undervisning og sundhed" (der er ofte krav om deltagelse fra denne branche, hvorfor den er overrepræsenteret), "Erhvervsservice" samt "Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed", som alle er overrepræsenterede i erhvervsfremmeprojekter.

Turisme er imidlertid bedre repræsenteret end "Finansiering og forsikring", "Landbrug, skovbrug og fiskeri" og "Ejendomshandel og udlejning". Særligt landbrugssektorens deltagelse i erhvervsfremmeprojekter er formentlig undervurderet i denne analyse, da Grønt Udviklings- og DemonstrationsProgram (GUDP) ikke indgår i projektdatabasen, og ikke indgår da primærproducenter ikke støttes under strukturfondene i 2014-2020 programmerne.

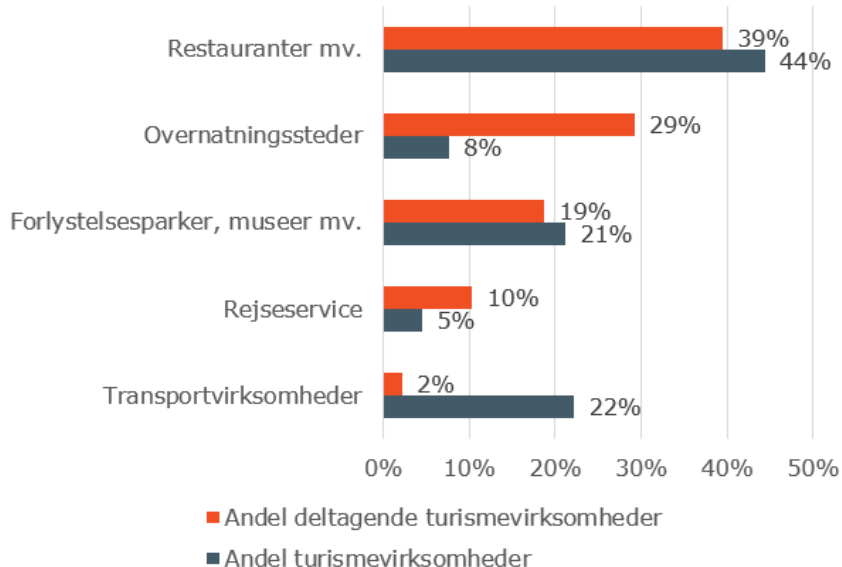
11.1.3 Karakteristik af de deltagende turismevirksomheder

Langt størstedelen (ca. 85 %) af deltagelserne i projekter, hvor minimum én turismevirksomhed indgår, er fra private virksomheder. Herudover er ca. 4 % af deltagelserne i projekter, hvor minimum én turismevirksomhed indgår, fra hhv. Uddannelses- og vidensinstitutioner og offentlige myndigheder.

Figur 14: Deltagelser i projekter fordelt på aktørtype

Note: Angiver deltagelser hvor minimum én turismevirksomhed indgår

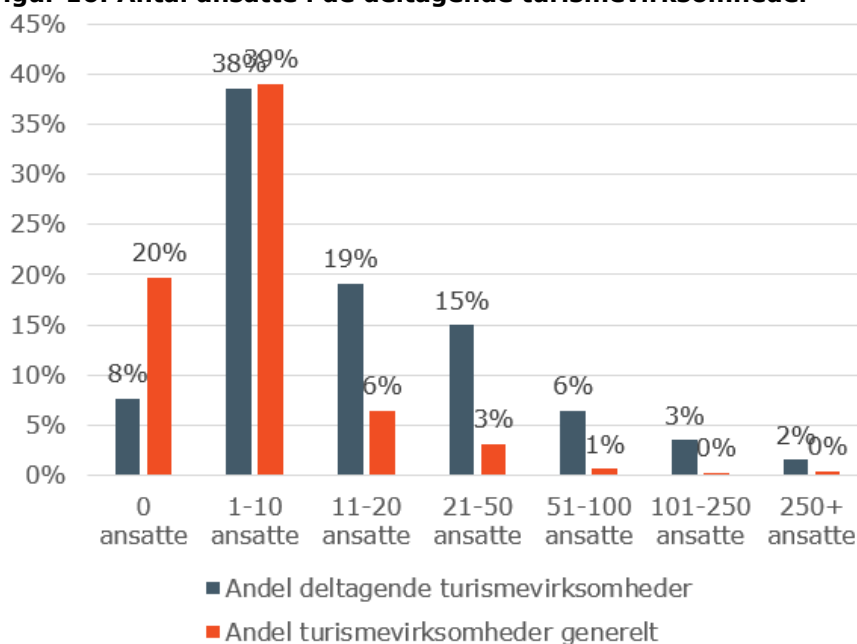
Når man ser på, hvilken hovedgruppe inden for turismebranchen virksomhederne tilhører, så er det særligt "Restauranter mv." og "Overnatningssteder" som deltager i erhvervsfremme-projekter. Andelen af virksomheder fra hovedgruppen "Restauranter mv." svarer nogenlunde til den hovedgruppes andel af det samlede antal turismevirksomheder i Danmark, mens hovedgruppen "Overnatningssteder" umiddelbart er markant overrepræsenteret. Virksomheder fra hovedgruppen "Forlystelsesparker, museer mv." nogenlunde proportionelt repræsenterede i erhvervsfremme-projekter, mens hovedgruppen "Rejseservice" er overrepræsenteret.

Figur 15: Deltagende turismevirksomheder fordelt på hovedgruppe

Note: N = 36.862 turismevirksomheder med samlet 917 deltagende turismevirksomheder. Kilde: Projektdatabase og CVR-registret.

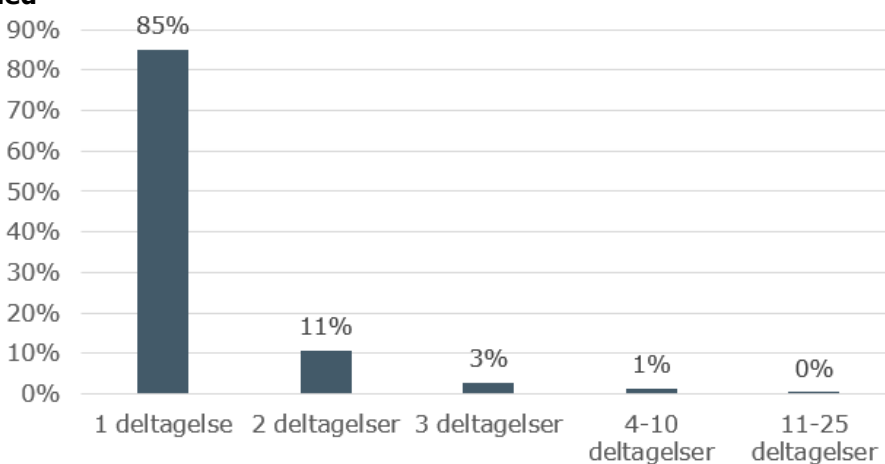
Til sidst udgør virksomheder fra hovedgruppen "Transportvirksomheder" ca. 2 % af turismevirksomhedernes deltagelse i erhvervsfremmeprojekter, men udgør 22 % af det samlede antal turismevirksomheder i Danmark. Denne hovedgruppe er altså markant underrepræsenteret i erhvervsfremmeprojekter.

Størstedelen af de turismevirksomheder, som har deltaget i erhvervsfremmeprojekter, har 1-50 ansatte og er altså relativt små virksomheder. Turismevirksomheder med relativt mange ansatte er umiddelbart overrepræsenterede i erhvervsfremmeprojekter, mens særligt turismevirksomheder med 0 ansatte er underrepræsenterede. Et vigtigt forbehold ift. denne konklusion er imidlertid, at ca. 30 % af turismevirksomhederne i CVR-registret ikke har oplysninger om antal ansatte. Dette medfører en betydelig usikkerhed i referencgrundlaget for de deltagende turismevirksomheder.

Figur 16: Antal ansatte i de deltagende turismevirksomheder

Note: N = 36.862 turismevirksomheder med samlet 917 deltagende turismevirksomheder. Kilde: Projektdatabase og CVR-registret.

De fleste virksomheder har kun deltaget én gang: hele 85 % af de turismevirksomheder, der har deltaget i erhvervsfremmeprojekter, har kun gjort det én gang. Således er det kun 15 % af de deltagende turismevirksomheder, som har deltaget mere end én gang.

Figur 17: Antal deltagelser i erhvervsfremmeprojekter per virksomhed

Note: N = 917

De turismevirksomheder, som har mere end 1 deltagelse, er kendetegnet ved:

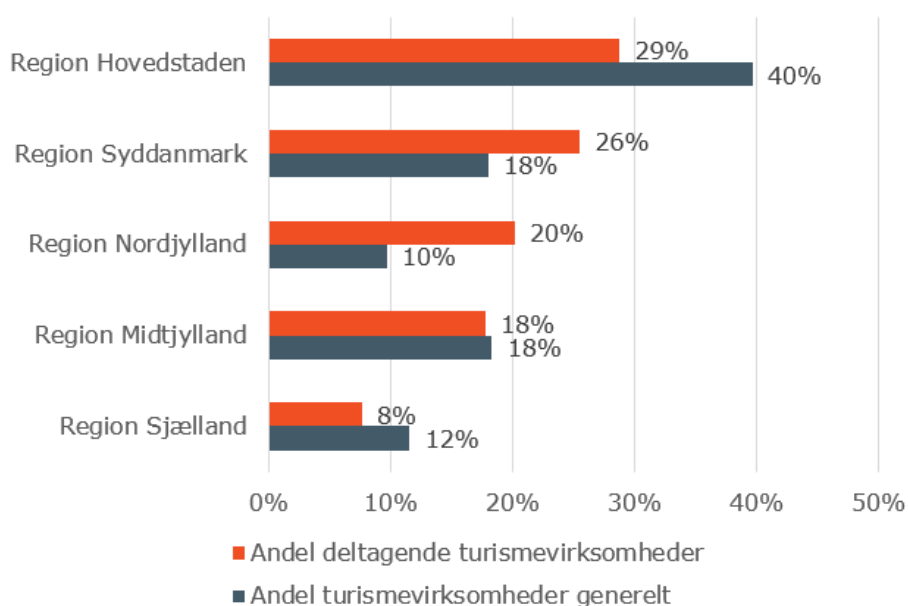
- > at størstedelen (samlet set ca. 64 %) er fra hovedgrupperne "Forlystelsesparker, museer mv." og "Overnatningssteder"

- > at størstedelen (69 %) har eksisteret i +10 år.
- > at de gennemsnitligt har lidt flere ansatte end de turismevirksomheder, som kun har 1 deltagelse.

11.1.4 Geografisk placering

Ca. 29 % af de turismevirksomheder, som har deltaget i erhvervsfremmeprojekter, kommer fra Region Hovedstaden, mens ca. 40 % af det samlede antal turismevirksomheder i Danmark er placeret i Region Hovedstaden. Altså er turismevirksomheder fra Region Hovedstaden underrepræsenterede i erhvervsfremmeprojekter. Det skal understreges, at der her kun er tale om antal deltagelser, og at der ikke er taget højde for størrelsen af det enkelte projekt.

Figur 18: Geografisk fordeling blandt deltagende virksomheder, regioner



Note: N = 36.862 turismevirksomheder med samlet 917 deltagende turismevirksomheder

Turismevirksomheder fra Region Sjælland er ligeledes svagt underrepræsenterede, mens turismevirksomheder fra Region Midtjylland er nogenlunde proportionelt repræsenterede. Turismevirksomheder fra Region Syddanmark og Region Nordjylland er derimod overrepræsenterede i erhvervsfremmeprojekter.

11.2 Metode og analytisk tilgang

Vores analytiske tilgang baserer sig først og fremmest på tidligere erfaringer med puljen og øvrige turismeprojekter, men sigtet er at skabe input til den

fremadrettede anvendelse og udmøntning af puljen. Vi har benyttet en eksplorativ tilgang, hvor vi sammen med Erhvervsstyrelsen har justeret analysen løbende i takt med den viden, vi har opbygget. Vores tilgang er i høj grad bottom-up inspireret, hvor vi først har indhentet data og viden gennem desk research og eksisterende data fra turismesektoren og udført et multipelt case studie, hvor de tidligere støttede projekter har udgjort den naturlige afgræsning af en case. Dernæst har vi gennemført kvalitative interviews med eksperter, virksomheder og andre turistaktører, samt afholdt workshops med destinationsselskaber. På tværs af den indsamlede viden, har vi identificeret tværgående indsigter. Herudover har vi understøttet analysen med løbende inddragelse af det nedsatte advisory board. Analysen rummer også et komparativt element, hvor vi har undersøgt den svenske organisering af turismefeltet, som har været forbillede for den danske organisering, og vi har indsamlet erfaringer med at lave bæredygtige tiltag i turismebranchen i Norge.

Herunder er en illustration af undersøgelsens metoder og de inddragede informanter. I de kommende afsnit uddybes

Figur 23: Illustration af analysens design



11.2.1 Interviews

Analysens primære datakilde er kvalitative interviews med en række aktører på turismefeltet. Interviewene er udført som semistrukturerede interviews, hvor informanterne har besvaret åbne spørgsmål ud fra deres faglige viden og personlige erfaringer. Med denne metodiske tilgang har vi først og fremmest søgt indsigt og forståelse af turismefeltet og mulighederne for at bruge turismepuljen til at skabe virkningsfulde projekter. Vi har gennemført interviews med følgende aktører:

- > **Eksperter:** Vi inddrog eksperterne som den første målgruppe i analysen og fik dermed tidligt i processen den mest aktuelle viden på feltet, og kunne samtidig indarbejde vigtige nuancer i vores øvrige metodiske greb. Vi har i alt interviewet 11 eksperter, hvoraf 5 også er medlemmer af temaevalueringens advisory board (se uddybning i afsnit 11.1.2). Eksperterne er udvalgt, fordi de har en stor viden om turismefeltet, enten

fordi de har forsket i området, eller fordi de har professionel erfaring i at arbejde med turismeudvikling.

- > **Destinationsselskaber:** De 19 destinationsselskaber bærer den centrale operatørrolle på turismeområdet, men er samtidigt forskellige og repræsenterer forskellige dele af turismesektoren. Destinationsselskaberne står både bag en række af de gennemførte projekter og forventes også fremadrettet at have en helt central rolle i forhold i fremtidige annonceringer af projektmuligheder. Vi har derfor gennemført halvdagsworkshops med en eller flere repræsentanter fra alle destinationsselskaberne. Workshopsene er blevet afholdt i grupper, hvor vi har sammensat destinationsselskaber, der har enten et tema (f.eks. storbyturisme) eller geografi (f.eks. Sjælland og øerne) til fælles. Der har under workshopsne været en god dialog mellem destinationsselskaberne, og der har været mulighed for i fællesskab at diskutere analysens emner samt kvalificere og nuancere hinandens input. Covid-19 har forhindret, at vi kunne afholde alle workshops fysisk som planlagt, og derfor er nogle workshops blevet afholdt online.
- > **Virksomheder:** Vi har i evalueringen lagt stor vægt på at være talerør for virksomhederne, der i sidste ende er målgruppe for de forskellige projekter. Vi har derfor gennemført 30 interviews med turismevirksomheder i SMV-segmentet, der har deltaget i projekter ledet af destinationsselskaberne. Virksomhederne er fordelt over hele landet og arbejder med forskellige dele af turistbranchen. Vi har således talt med alt fra bed and breakfast-værter, museumsdirektører, producenter af lokale specialiteter til kanoudljere og campingpladser m.fl.
- > **Udenlandske aktører:** For at få et bredere perspektiv på turistbranchen og lære af erfaringer, vores nabolande har gjort sig, har vi inddraget udenlandske aktører fra Sverige og Norge i analysen. Vi har gennemført interviews med repræsentanter fra det svenske turismefremmesystem. Her har vi talt om den konsolideringsproces, som blev påbegyndt en årrække før tidligere end den danske. Vi har endvidere inddraget norske turistaktører i analysen, fordi man i Norge har sat et højt ambitionsniveau for arbejdet med bæredygtighed i turistindustrien. Vi mener, at perspektiver og erfaringer herfra kan være særligt interessante ift. at fremme den grønne omstilling på turismefeltet i Danmark. Blandt de norske aktører har vi talt med både Innovasjon Norge Reiseliv, som er den offentlige myndighed, der varetager turismefremme på nationalt plan, og et udvalg af destinationsselskaber for at høre, hvordan de i praksis arbejder med turismefremme og særligt bæredygtighed.
- > **Øvrige aktører:** Foruden ovennævnte aktører har vi talt med en række turistaktører udpeget af Erhvervsstyrelsens turisteteam, og som har beriget evalueringen yderligere.

Tabel 1: Skemaet herunder viser, hvem vi konkret har talt med og hvor mange i hver målgruppe.

Målgruppe	Aktører	Antal
Eksperter	> Terje Vammen – advisory board > Henrik Halkier – advisory board > Lars Ramme Nielsen – advisory board > Jens Hausted – advisory board > Jesper Manniche – advisory board > Jens Friis Jensen > Dorte Frandsen > Annette Hyldebrandt > Sebastian Zenker > Lars Bo Axelholm > Eva Thybo	11
Destinations-selskaber	> Destination Vesterhavet > Destination Nordvestkysten > Destination Vadehavskysten > Destination Sønderjylland > VisitHerning > Destination Trekantområdet > Destination Himmerland > Destination Limfjorden > Destination Kystlandet > Destination Sjælland > Visit Nordsjælland > Destination Fjordlandet > Destination SydkystDanmark > Visit Lolland-Falster > Destination Bornholm > Destination Fyn > Visit Aarhus > Destination Nord > Wonderful Copenhagen	19
Øvrige aktører	> Danske Destinationer > Bornholms Landbrug og Fødevarer > Feriehusudlejernes Brancheforening > Visit Samsø > Ringkøbing Handelsstandsforening	5
Virksomheder	> Fanø Firma Event > Fregatten Jylland > Aalborg Kongres- og Kulturcenter > Lille Vildmose > Odense Aafart > Hotel Sønderborg Strand > GoBoat > StaySeat > Københavns Museum > OMHU > B&B Filsøgaard	30

Målgruppe	Aktører	Antal
	> Designskolen Kolding > Kongernes Jelling > Event4U > Eventyrskoven > Tørring Kanoudlejning > Holmely > Guldbæk Vingård > Fur Bryghus > Erhvervsakademi Zealand > Middelaldercentret > Gaarden > Hideaway Vingaard > Pederstrup B&B > Lyngholt Camping > Heltoften B&B > Uldum Mølle > Sydvestjyske Museer > Nymindeskab Familiecamping > Outdoor Connection	
Svenske aktører	> VisitSweden > ETOUR Tourism Research Institute, Mit-tuniversitetet > Visit Örebro > Smålands Turism > Region Östergötland	5
Norske aktører	> Innovasjon Norge Reiseliv, Visit Norway > Den Norske Turistforening > Visit Bergen > Visit Tromsø > Visit Trondheim	5
Total		75

11.2.2 Advisory board

Ifm. udarbejdelsen af denne analyse er der etableret et advisory board, som består af et bredt udvalg af eksperter fra turismeområdet. Medlemmerne af advisory boardet har dels indgået i analysen som informanter i selve dataindsamlingen, hvor de har delt deres viden og erfaringer på turismeområdet i individuelle interviews. Derudover har advisory boardet deltaget i en halvdags-workshop sammen med Erhvervsstyrelsens team for turisme og lokale projekter, hvor evalueringens fremadrettede anvendelsesmuligheder er blevet drøftet. Endelig har advisory boardet fungeret som sparringspartnere i selve analyseprocessen, hvor de har kvalificeret analysens indhold gennem et peer review af nærværende rapport. Advisory boardet består af:

- > **Henrik Halkier:** Professor i turisme og regional udvikling, Aalborg Universitet og bestyrelsesformand i DIIS

- > **Jens Hausted:** Direktør for Dansk Kyst- og Naturturisme
- > **Lars Ramme Nielsen:** Markedschef for Oplevelse og Velfærd, Dansk Erhverv
- > **Terje Vammen:** Partner og seniordirektør hos Silverlining Research
- > **Jesper Manniche:** Seniorforsker v. Center for Regional- og Turismeforskning

11.3 Interviewguides og grundlag for kvalitativ analyse

Til projektet er der udviklet en interviewguide for hver af de målgrupper, der har indgået i analysen dvs. eksperter, øvrige aktører, virksomheder, svenske aktører og norske aktører. Derudover har vi defineret nogle spørgsmål til destinationsselskaberne, som de har forholdt sig til på de afholdte workshops. I interviewguiderne har vi tilstræbt at stille åbne spørgsmål, som berører analysens undersøgelsesspørgsmål, og interviewguiderne minder derfor meget om hinanden, men har enkelte forskelligheder i fokusområde. Dog er interviewguides vejledende, og de er ikke nødvendigvis fulgt punktligt under selve interviewene. Vi har i stedet tilstræbt at have en åben samtale med informanterne, hvor der særligt over for virksomhederne har været plads til at berette om egne opfattelser af behov og udfordringer. Interviewene har således haft en eksplorativ karakter, fordi informanterne har kunnet fremhæve viden, emner og erfaringer, og som vi ikke på forhånd har kendt relevansen af. Selvom der sprogligt er mange fællestræk mellem svensk, norsk og dansk har vi valgt at udføre interviewguides og interview med svenske og norske aktører på engelsk, for at undgå misforståelser.

11.3.1 Interviewguide, eksperter og øvrige aktører

Introduktion af informant
> Vil du kort fortælle om dit arbejde og vidensfelt? > Hvad er dit kendskab til Puljen for lokale og tværgående turismeudviklingsprojekter, som udmøntes af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse? > Har du kendskab til projekter, der har modtaget midler fra puljen?
1) Projekternes mål og virkemidler

Introduktion af informant
Behov og udfordringer > Hvilke behov og udfordringer oplever du, at danske turismevirksomheder eller den danske turistbranche har for tiden – hvis vi ser bort fra coronasituationen? > OBS: Hvordan inddeler informanten turismeområdet ift. store/små virksomheder, geografi, typen af turisme (oplevelse, overnatning mv.) – spørg ind. Skellet mellem stor og lille virksomhed kan være brugbart gennem hele interviewet. > Hvordan oplever du, at puljemidler er med til at opfylde turistbranchens/-virksomhedernes behov og afhjælpe udfordringer?
Interesse for at deltage i projekter > Er det dit indtryk, at turistvirksomhederne er interesserede i at deltage i projekter støttet af offentlige puljer? > Hvori ligger interessen? > Er der forskel på, hvem der er interesseret i at deltage (f.eks. små/store virksomheder/organisationer)?
Innovation/udvikling > Kan du nævne eksempler på gode erfaringer med at lave innovation på turismeområdet (f.eks. gennem udviklingsprojekter)?
Målgrupper > Er der målgrupper, som er særligt relevante for turismebranchen at arbejde med?
2) Forankring og lokalt samarbejde
Lokalt ejerskab > Hvilken betydning har lokalsamfundet for de danske turistvirksomheder? > Hvilken betydning har turistvirksomhederne for lokalsamfundet? > Er der faktorer, som har indflydelser på relationen f.eks. storby/udkantsområde eller store/små virksomheder? > Er der situationer/virksomhedstyper/områder, hvor det lokale ejerskab er særligt vigtigt? Hvorfor? > I hvilke situationer er det vigtigt at sikre lokalt ejerskab og forankring – og hvorfor?

Introduktion af informant
> Hvordan kan turistbranchen arbejde med at sikre lokalt ejerskab og forankring?
3) Samarbejde og organisering
Konsolideringen af destinationsselskaber > Hvad tænker du om den konsolidering som branchen har været igennem de seneste år? (Etablering af destinationsselskaber) > Hvad ser du af fordele ved at samle turismeindsatsen i større destinationsselskaber? > Hvad ser du af ulemper?
Samarbejde mellem turismevirksomheder og destinationsselskaber > Har du kendskab til dynamikken i samarbejdet mellem turismevirksomheder og destinationsselskaber, hvoraf flere jo er relativt nykonsoliderede? > Hvad har betydning for, at samarbejdet fungerer godt? > F.eks. særlige typer projekter eller organiseringer? Om der er lokalt, tematisk eller størrelsesmæssigt fællesskab? Er det finansieringen, som er afgørende (om det er privat/offentligt finansieret)? > Hvad kunne man gøre fremover for at styrke samarbejderne yderligere?
4) Omstilling af turistbranchen og betydningen af covid-19 <i>Vi ved, at corona-situationen har givet meget store udfordringer for turismebranchen. Det, vi er interesserede i at vide noget om her, er ikke coronasituationen specifikt, men hvad vi har lært om branchens omstillingsparathed som følge af coronasituationen.</i>
Tendenser ift. udvikling > Hvilke tendenser rummer de største potentialer for vækst og udvikling på turismefeltet? (f.eks. digitalisering, grøn omstilling, tværsektionelle produkter).
Branchens evne til at omstille sig > Var turismebranchen forberedt på kriser som corona-pandemien – var den klar til at omstille sig? > Har du eksempler på indsatser, projekter eller virksomheder, der succesfuldt har omstillet sig ifm. coronapandemien? > Hvad kan vi lære af dem?

Introduktion af informant
> Hvordan oplever du, at branchen forholder sig til kriseberedskab nu? > Hvad gør branchen/virksomhederne konkret for at ruste sig til fremtidige kriser? Kan man det (hver krise er måske unik)? > Hvad skal turismebranchen gøre anderledes fremover, for at være mere omstillingsparate?
5) Komparativ analyse
> Har du kendskab til succesfuld organisering af turismefeltet i andre lande, som Danmark vil kunne lære af?
Fremtidig udmøntning af puljen
> Hvad bør Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse fokusere på/tage i betragtning, når de fremover udmønter puljemidler til turismeområdet?
Afrunding
Vi er nu igennem alle de spørgsmål, jeg havde til dig. > Er der andet, du gerne vil fortælle – eller kan du komme i tanke om andre relevante input, som jeg ikke har spurgt ind til? <i>Mange tak for din tid</i>

11.3.2 Interviewguide, virksomheder

Introduktion af informant
Vil du kort introducere dig selv og fortælle om din virksomhed?
1) Projekternes mål og virkemidler
Interesse for at deltage i projektet (før) > Kender du til de projekter som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelsen giver midler til inden for turisme? Og kender du til et konkret, som du har deltaget i? Hvordan kom du med i projektet? > Hvorfor valgte du at deltage i projektet? > Hvilke behov eller udfordringer havde virksomheden, som projektet kunne afhjælpe?
Deltagelse i projektet (under) > Hvilke aktiviteter var der i projektet? > Fik I nok informationer? Og var det klart hvad I skulle opnå? > Hvad var formålet med de aktiviteter, du deltog i? > Hvordan deltog du i projektet/hvad bidrog din virksomhed med?
Evaluerings af projektet (efter)

Introduktion af informant
> Hvad var din oplevelse med at deltage i projektet? Hvad fungerede godt og mindre godt? > Hvad fik din virksomhed ud af at være med i projektet? > Hvad var det mest værdifulde ved at deltage i projektet? > Har du været med i lignende projekter? > Ville du deltage i et projekt igen? I så fald: Hvilke behov skulle det adressere, som er relevante for jer?
2) Forankring og lokalt samarbejde
> Hvordan lever projektaktiviteterne videre efter projektafslutningen? > Har det skabt en blivende værdi at deltage for jer? > Har det skabt en blivende værdi for lokalsamfundet (andre lokale virksomheder, borgere og turister)? > Hvilken betydning havde lokalsamfundet for det projekt, du deltog i? Blev de inddraget?
3) Samarbejde og organisering
Samarbejde mellem turismevirksomheder, destinationsselskaber og andre aktører > Ved du hvordan projektet var organiseret? > Hvordan har samarbejdet været i projektet? > Hvad har fungeret godt og mindre godt? > Følte du dig godt klædt på til at deltage? > Fik I nok informationer? > Var det klart, hvad I skulle, og hvad jeres involvering bidrog med? > Hvilke samarbejdspartnere har det givet størst værdi at arbejde sammen med? > Hvad kunne man gøre fremover for at styrke samarbejdet yderligere?
Konsolideringen af destinationsselskaber > Kender du til den konsolidering som branchen har været igennem de seneste år (etablering af destinationsselskaber)? > Hvis ja: Hvad ser du af fordele og ulemper ved at samle turismeindsatsen i større destinationsselskaber? > Den generelle brug af erhvervsfremmesystemet: Er det din oplevelse at det er tilgængeligt som turismeaktør at deltage i projekter? Ved du hvor du kan opsøge den ekspertise du mangler/ønsker?
4) Omstilling af turistbranchen og betydningen af covid-19 (10-15 min.) <i>Vi ved, at corona-situationen har givet meget store udfordringer for nogle virksomheder i turismebranchen. Det, vi er interesserede i at vide noget om her, er ikke coronasituationen specifikt, men hvad vi har lært om branchens omstillingsparathed som følge af coronasituationen.</i>
Tendenser ift. udvikling > Hvilke tendenser rummer de største potentialer for vækst og udvikling på turismefeltet? (f.eks. digitalisering, grøn omstilling, tværsektionelle produkter).
Branchens evne til at omstille sig

Introduktion af informant
> Var din virksomhed forberedt på kriser som corona-pandemien – var den klar til at omstille sig? > Hvad har du gjort for at omstille virksomheden under pandemien? Hvad fungerede godt og mindre godt? > Hvad har du lært af pandemien? > Hvad gør du for at ruste dig til fremtidige kriser?
Fremtidig udmøntning af puljen
> Hvad bør Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse fokusere på/tage i betragtning, når de fremover udmønter puljemidler til turismeområdet?
Afrunding
Vi er nu igennem alle de spørgsmål, jeg havde til dig. > Er der andet, du gerne vil fortælle – eller kan du komme i tanke om andre relevante input, som jeg ikke har spurgt ind til? <i>Mange tak for din tid!</i>

11.3.3 Interviewguide, svenske aktører

Introduction of informant
> Please start by introducing yourself and your organization. > What opportunities do Swedish tourism companies have to apply for funding and support to develop their business?
The Swedish destination management organizations
As you might know that the Danish destination management organization is inspired by the Swedish model: > What do you think about the Swedish organization of destination management? > What are the advantages and strengths of this organization? > What are the disadvantages and challenges? > What influence does this model have on the opportunities to apply for funding? > In general: Has the intended positive consequences of the consolidation of the destinations companies been realized?
Cooperation and organization
> How do tourism companies and destinations management organizations work together? > Has the destinations management organization promoted the cooperation between destination management organizations and tourism companies? How? > What could be done to improve the cooperation further?
Needs, challenges and trends
> What are the needs and challenges of Swedish tourism companies today (not including corona)? > Have you noticed any trends in Swedish tourism industry today?
Concluding remarks

Introduction of informant I have no more questions for you. > Do you have any last comments or input? > Can you recommend other people in the tourism industry, that would be relevant for us to talk to? <i>Thank you very much for your time!</i>
--

11.3.4 Interviewguide, norske aktører

Introduction of informant > Please start by introducing yourself and your organization. > What opportunities do Norwegian tourism companies have to apply for funding and support to develop their business?
The Norwegian destination management > How is the Norwegian destinations management organized? > What are the advantages and strengths of this organization? > What are the disadvantages and challenges? > What influence does this model have on the opportunities to apply for funding?
Needs, challenges and trends > What are the needs and challenges of Norwegian tourism companies today (not including corona)? > Have you noticed any trends in the Norwegian tourism industry today?
Sustainable tourism and "Sustainable Destination Standard" > How would you describe sustainable tourism? > How have you worked with sustainable tourism in Norway? > Can you give examples of successful sustainable initiatives in the tourism industry? We have read about the "Sustainable Destination Standard": > What are your experiences with this labelling? > Is the labelling a success? In what ways? > Are the companies interested in getting this label? Why? > How is the feedback from guests? > Are there any challenges with the labelling?
Concluding remarks I have no more questions for you. > Do you have any last comments or input? > Can you recommend other people in the tourism industry, that would be relevant for us to talk to? <i>Thank you very much for your time!</i>

11.3.5 Spørgsmål til destinationsselskaber ifm. workshop

1) Projekternes mål og virkemidler
> Hvilke aktivitetstyper fungerer godt i de projekter, I deltager i? > Hvordan segmenterer I målgrupperne? Og har I eksempler på, aktiviteter, som passer direkte til målgruppens behov? > Hvad bør Erhvervsstyrelsen lægge til grund for fremtidige vurderinger af projekters aktiviteter?
2) Samarbejde og organisering
> Hvilke partnerkonstellationer fungerer godt – og hvor er der udfordringer (partnertyper, geografi, formål/produkt, kunderejsen)? > Hvad bør Erhvervsstyrelsen lægge til grund for fremtidige vurderinger af projekters samarbejdskonstellationer?
3) Forankring og lokalt samarbejde
> Hvordan inddrages og udnyttes lokal viden? > Hvilke eksempler på "good practices" vil I fremhæve? > Hvad bør Erhvervsstyrelsen lægge til grund for fremtidige vurderinger af projekters evne til at leve videre og inddrage lokale aktører?
4) Omstilling af turistbranchen og betydningen af covid-19
> Hvilke tendenser rummer størst potentiale for vækst og udvikling på turismefeltet?

11.4 Overblik over undersøgelsesspørgsmål og besvarelse heraf

Undersøgelsesspørgsmål	Besvaret i afsnit nr.
1) Projekternes mål og virkemidler	
A. Hvilke særlige karakteristika kendetegner de mest succesfulde projekter hidtil?	4
B. Hvilke typer af mål, herunder behov i målgruppen (erkendte og ikke-erkendte) er de igangsatte projekter rettet mod?	4
C. I hvilket omfang benytter målgruppen sig af mulighederne for projektdeltagelse, og hvilke aktører samarbejder de med? Herunder om projektdeltagelsen ansporer til deltagelse i andre nationale innovationsordninger	3 og 11
D. Hvilke typer virkningslogik understøtter de igangsatte projekter? Er der herunder særligt fremhævelsesværdige erfaringer med at fremme innovation på turismefeltet?	5

Undersøgelsesspørgsmål	Besvaret i afsnit nr.
E. Hvordan har projekterne arbejdet med målgruppesegmentering og er der eksempler på, at et særligt målgruppefokus har styrket eller svækket projekterne?	4
F. Hvilke faktorer eller elementer kan man overveje at lægge til grund for fremtidige vurderinger af projektets valg af virkemidler?	9 og 10
2) Forankring af projekterne og lokalt ejerskab	
E. Hvordan kan lokalt ejerskab for udnyttes til at styrke forankringen af nye projekter?	5
F. Hvilke gode eksempler er der på udnyttelse af aktørernes indsigt i virksomhedernes behov eller indsigt særlige lokale forhold?	4 og 6
G. Hvilke forhold taler for eller imod, hvorvidt projekter er hhv. lokalt eller decentralt fokuserede eller rettet mod et større geografisk område (eks. nationale)?	6
H. Hvordan har de igangsatte projekter arbejdet med forankring af projektets resultater – og kan der identificeres 'good practices' til inspiration for andre projekter fremadrettet?	4 og 6
I. Hvilke faktorer eller elementer kan man overveje at lægge til grund for fremtidige vurderinger af projektets lokale forankring og langsigtet værdiskabelse?	9
3) Samarbejde og organisering	
H. Er der organisations- eller samarbejdsformer, der udmærker sig særligt i de gennemførte projekter?	4 og 6
I. I hvilket omfang har projekterne formået at involvere alle projektpartnere, herunder ved at tilgodese deres interesser, skabe værdi for dem samt udnytte deres ressourcer? Og hvad kan eventuelt gøres for at styrke samarbejderne yderligere?	3, 4 og 6
J. Hvad er de væsentligste barrierer for koordination af indsatsen a) internt på turismeområdet og b) med det øvrige erhvervsfremmesystem?	6
K. Hvilke forudsætninger har operatørerne for at forankre projekterne, og det omfang det er relevant videreføre virkningsfulde aktiviteter? Herunder fremme lokale forankring og ejerskab.	5 og 6
L. Hvilke faktorer eller elementer kan man overveje at lægge til grund for fremtidige vurderinger af projektets organisering?	6 og 10
4) Omstilling af turismebranchen og betydningen af Covid-19	

Undersøgelsesspørgsmål	Besvaret i afsnit nr.
M. Hvilke tendenser rummer størst potentiale for vækst og udvikling på turismefeltet? Eks. digitalisering, grøn omstilling eller tværsektorielle produkter.	4 og 7
N. Hvilke eksempler findes der på indsatser, der succesfuldt har adresseret de ændrede vilkår som følge af Corona-pandemien ved at bidrage til omstilling på turismefeltet – og hvad kan vi lære af dem?	4 og 7
5) Komparativ analyse	
O. I hvilket omfang er det lykkedes at overføre de ønskede fordele ved organiseringen af turismefeltet i Sverige til Danmark?	6 og 8
P. Hvilke begrænsninger og muligheder findes der for at opnå fordele ved den nye organisering af den danske turismeindsats? Dette ses i relation til ønske om at forenkle organisering på turismeområdet og etablere destinationsselskaber med mere kapacitet og flere ressourcer.	6
Q. Hvilke erfaringer fra grøn omstilling af turismesektoren kan overføres fra Norge til Danmark, og er der særlige indsatstyper eller samarbejdsformer der kan fremme omstillingen?	8