

Slutrapport, DEM-projekt

Når et projekt med medfinansiering fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses Decentrale Erhvervsfremmemidler (DEM) afsluttes, er det vigtigt at få beskrevet projektets vigtigste resultater og samlet op på de gode – og eventuelt mindre gode – erfaringer, der er indhøstet undervejs. Erfaringerne skal bruges til læring og input til at skabe endnu bedre og mere effektfulde projekter i fremtiden.

Projektets resultater og erfaringer skal beskrives af tilsagnsmodtager i den såkaldte **slutrapport**, der skal afleveres til Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse samtidig med det afsluttende regnskab for projektet.

NB: Hvis projektet slutevalueres af Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses evaluator, vil denne evalueringsrapport erstatte slutrapporten. Tilsagnsmodtager kan i så fald vælge at udarbejde sin egen slutrapport, men det er ikke noget krav.

Hvis projektet derimod ikke slutevalueres af Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses evaluator, skal tilsagnsmodtager sørge for at få udarbejdet slutrapporten.

Slutrapporten skal udfyldes i den nedenstående skabelon for at sikre sammenlignelighed på tværs af projekter.

Slutrapporten vil blive offentliggjort på [Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses hjemmeside](#).

Slutrapporten skal derfor skrives, så den kan læses og forstås af personer uden forudgående kendskab til projektet. Skriv gerne i et kort, klart og aktivt sprog. Og brug gerne underoverskrifter og punktopstillinger, som gør teksten overskuelig og læsevenlig.

Hvis projektet er evalueret af en ekstern evaluator, som projektet selv har udvalgt, kan resultaterne fra denne evaluering med fordel indarbejdes i slutrapporten.

Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, september 2021

Skabelon for slutrapport (max 10 sider)

Stamdata om projektet

Ud for "journalnummer" skrives projektets journalnummer hos Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

De samlede projektudgifter og medfinansieringen skal matche det endelige projektregnskab. Hvis tilsagnsmottager er i tvivl om medfinansieringen, bedes man kontakte Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Alle beløb bedes oplyst i hele kr.

Projekttitlel: Konsolidering af destinationsselskabet Destination Himmerland

Journalnummer: TUR-19-00110

Projektperiode: 01.07.19-01.07.22

Samlede projektudgifter (kr.): 3.513.185,36

Medfinansiering fra DEM-midler (kr.): 1.590.118

1. Projektets formål og vigtigste partnere

Her beskrives kortfattet projektets formål, inkl. målgruppe. Herudover beskrives hvilke partnere (erhvervsfremmeaktører, uddannelses- og videninstitutioner, virksomheder mv.), der har bidraget til at gennemføre projektet, og hvilke roller partnerne hver især har udfyldt i projektet.

Projektets overordnede formål har været at samle to destinationer til en og skabe en stærk og attraktiv destination med specialiserede kompetencer inden for både strategisk destinationsudvikling, produkt- og forretningsudvikling, samt markedsføring og gæsteservice. Derfor har vores fokus ligget på følgende to faser:

Fase 1:
Afkklaring af juridiske forhold, især i forhold til selskabsform og governance-struktur, eventuel virksomhedsoverdragelse af medarbejdere og lovgivning herom, m.v. Derudover bistand til strategisk kommunikation og dialog med erhverv, detailhandel og attraktioner omkring det nye set-up for turismeindsatsen i de to kommuner, samt præcisering af kompetenceprofil for direktør, bestyrelse og medarbejdere samt udarbejdelsen af en god vision, strategi og handlingsplan.

- Juridiske konsulenttydelser
- Procesfacilitering
- Strategisk Sparring
- Vidensopbygning og professionelt beslutningsgrundlag for en markedsudviklingsstrategi og handleplan
- Turistfaglig bistand til udarbejdelse af strategi og handleplan for Destination Himmerland
- Strategisk sparring og gennemførelse af team-opbyggende aktiviteter
- Etablering af destinationsselskab
- Rekruttering af bestyrelse og ansættelse af direktør
- Markedsundersøgelse og nulpunktsanalyse.
- Turistfaglig procesbistand til vision og strategi for den nye organisation, samt udvikling af partnerskabsprogram.
- Turistfaglig procesbistand til mobilisering af medarbejderteam.

1. Projektets formål og vigtigste partnere

Fase 2:

I anden del af projektet har det været vigtigt at holde destinationens aktører, interessenter og partnere orienteret og inddraget i selve konsolideringen og at få skabt, faciliteret og understøttet den nye destination.

-
- Facilitere og understøtte forretningsnetværk samt intern kommunikation
- Digitaliseringsinitiativer og "gæste-service-kit" til erhverv og attraktioner + uddannelse heri.
- Uddannelse af erhverv til brug af brand: Uddanne erhvervet til at gøre brug af brand og kernefortællinger med udgangspunkt i kvalitetsoplevelserne, samt generel kompetenceudvikling.
- Kommunikationskoncept med digitalisering og grafisk identitet

Projektets partnere har været de to tilknyttede kommuner som Destination Himmerland dækker over, og hvis rolle har været at bidrage og understøtte arbejdet i selve konsolideringsprocessen. Dertil har vi samarbejdet med, og gjort brug af konsulent- og vidensydelser fra, både AAU og UCN, samt forskellige konsulentvirksomheder, hvor de største roller har været udfyldt af Kvistgaard&Hird, Jerver Consulting, Orange Elevator og Weltklasse. De sidstnævnte har været store spillere i at udvikle destinationens brand-, strategi- og gæsteservicekoncepter, samt været strategiske sparringspartnere for destinationens direktør, især under fase 1 og destinationens etablering. Uddannelsesinstitutionerne har både fungeret som sparringspartnere i forbindelse med udviklingsopgaver, procesfacilitering og gennemførelse af aktiviteter, og til uddannelse af erhvervet.

2. Projektets vigtigste resultater/effekter

Her beskrives kort de vigtigste aktiviteter, som har været gennemført i projektet, de skabte output samt resultater/effekter. Med hensyn til resultater/effekter beskrives både de allerede skabte resultater/effekter og de resultater/effekter, som forventes at indtræffe, efter projektet er afsluttet.

Beskrivelsen af projektets aktiviteter, output og resultater/effekter skal tage udgangspunkt i den endelige ansøgning og det output- og effektskema, som tilsagnsmodtager afleverer til Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse i forbindelse med projektets afslutning. Det er ikke nødvendigt at omtale alle indikatorer. Dog skal antal deltagende virksomheder/personer samt resultat-/effektindikatorer altid omtales. Vigtige resultater, som ikke er målt med indikatorer, bør også omtales.

Projektets vigtigste resultater afspejles på baggrund af konsolideringen af Destination Himmerland. Dertil rekruttering af bestyrelse og ansættelse af direktør, samt opbygning af team gennem strategisk sparring og en procesfacilitering, der har involveret flere

2. Projektets vigtigste resultater/effekter

konsulenter, kommunale instanser og erhvervshuse. Her har det været prioriteret at få teamet involveret i strategiudviklingen, markedsføringsstrategien, designmanualer og gæsteservicekonceptet for at understøtte destinationsudvikling og for at få den maksimale effekt af det destinations- og aktørkendskab teamet havde.

Fase 1 - konsolidering

Med eksterne konsulenttydelser, blandet andet fra Orange Elevator, Kvistgaard & Hird og Weltklasse, er der blevet udarbejdet en nulpunkts- og markedsanalyse af den Himmerlandske turisme mhp at understøtte forståelsen af og få indsigt i konsolideringsprocessen. Det var også udgangspunktet for handlingsplanen og strategien for Destination Himmerland. Effekten heraf ses i en nu velkonsolideret destination med en bred samarbejdsflade mellem de tilhørende kommuner og aktører.

Fase 2 - aktiviteter

Projektets fase 2 har bestået af tre gennemførte aktivitetsspor:

- 1.) Facilitere og understøtte forretningsnetværk
- 2.) Kompetenceudvikling
- 3.) Kommunikationskoncept med digitalisering, gæsteservice og grafisk identitet

1.) Facilitere og understøtte forretningsnetværk

Sammen med Kvistgaard & Hird er der udarbejdet en analyse over forretningsgrundlaget i Destination Himmerland. På baggrund af analysen er der bl.a. blevet afholdt værdikædebaseerede netværksforløb, hvor fokus bestod i netop dette samt i pakketering af produkterne.

Dertil har Weltklasse lavet forløb med både workshops og 1:1 forløb i produktudvikling og med særligt fokus på serviceudvikling, hvor der bl.a. blev gennemført ghostshopping. Erfaringerne herfra har givet anledning til det videre forløb om fortsat at kunne højne serviceniveauet, bl.a. vha kompetenceforløb.

Forretningsnetværksmøderne har været åbne for alle, og de er faciliteret i samarbejde med Kvistgaard & Hird, og vi har haft stor succes med at sætte aktørerne sammen både på kryds og tværs og i brancher, dog i værdibaseerede værdikæder, og med forskellige temaer. Dertil har vi haft facilitatorer på, som har styret dialogen og slået ned på udviklingsprojekter og samarbejder. Dette fortsætter efter projektets afslutning, da både destinationen og virksomhederne drager stor nytte af disse møder.

2. Kompetenceudvikling

Kompetenceforløb med både UCN og Nordic Destination med fokus på digital gæsteservice, pakketering, prissætning, markedsføring, funding osv gennem workshops og gennem et undervisningsforløb over et kvartal. Forløbene havde til formål at opkvalificere destinationens aktører. Der er desuden blevet afholdt kendskabsture og 1:1 møder.

3.) Kommunikationskoncept med digitalisering, gæsteservice og grafisk identitet

På baggrund af Kvistgaard & Hirds gennemgående analyse er der skabt et gæsteservicekoncept. Konceptet består blandt andet i et shop in shop-koncept og i en

2. Projektets vigtigste resultater/effekter

kørende turistbus, som kører ud til turismemæssige spidsbelastninger, events og deslige, og på den vis har erstattet en fast fysisk placering, og som samtidig understøtter vores aktørers aktiviteter. Dertil har vi stadig et fast turistkontor; dette skal stadig udvikles, og der skal findes den rette form. Den mener vi dog at have fundet frem til, bla. ved hjælp af diverse undersøgelser fra Kvistgaard & Hird. Hertil er der blevet opereret med konceptet Wayfinding og digitale info spots.

3. Erfaringer og læring

Her beskrives de vigtigste erfaringer og læring, som tilsagnsmodtager og de øvrige partnere bag projektet har gjort sig, og som man bør holde sig for øje, hvis man skal gennemføre lignende projekter i fremtiden. De mindre gode erfaringer kan være mindst lige så vigtige at få beskrevet som de gode.

Fokus skal være på, om projektets effektkæde (årsags-virkningssammenhænge) hang sammen som ventet, dvs. førte de gennemførte aktiviteter til de forventede output og effekter? Hvis de gennemførte aktiviteter ikke førte til de forventede output og effekter, skyldtes det så, at en eller flere af de kritiske forudsætninger bag projektets effektkæde ikke holdt stik, eller var der tale om uforudsete udefrakommende faktorer (fx en økonomisk lavkonjunktur)?

Var nogle aktiviteter særligt succesfulde? Var der aktiviteter, som man ville udelade, tilføje eller gribe anderledes an, hvis man skulle gentage projektet?

Hvis projektet er evalueret, eller der er foretaget anden form for videnopsamling, kan dette med fordel indarbejdes i slutrapporten.

Læring fra konsolideringsprocessen:

Konsolideringsforløbet har bragt de to kommuner tættere og givet stærkere samarbejdsrelationer og et bredere samarbejde ved at have destinationen som fælles indgangsvinkel. Det er et fokuspunkt for destinationen at bibeholde dette gode samarbejde mellem kommunerne og destinationen og kommunerne imellem.

Læring fra kompetenceforløb:

Covid-19 har medført, at vi blev omstillingsparate vedr projektet, og den måde, hvorpå man efterfølgende kunne samle folk (online), frigjorde både midler i projekter og kunne også samle et erhverv, som har mange forskellige arbejdstider/sæsoner. Det, at vi kunne slippe for kørsel, forplejning og lign.i, når vi skulle samle folk, gjorde, at fx workshops og 1:1 sessioner blev meget nemmere. Ligeledes kunne fx oplæg osv sendes til aktørerne efterfølgende, så læringen ikke gik tabt, hvis man var forhindret. Dette tager vi med videre; især da denne form på mange måder også falder i hak med den bæredygtige tankegang, vi som turisterhverv tager mere og mere til os. Ved Destination Himmerland er det alfa og omega, at vi får aktørerne ind under en bæredygtig paraply, og der har vi fået mange lærepenge under Covid-19.

Læring fra netværksforløb:

3. Erfaringer og læring

En aktivitet vi, i bagklogskabens lys, ville gribe anderledes an, er den proces, der blev igangsat med at skabe gæsteservice og forretnings-netværksmøder. Selvom resultatet har været mere end tilfredsstillende, ville vi have taget det i mindre bidder og ved flere forskellige konsulenthuse eller vidensinstitutioner, end der blev gjort. Det ville vi gøre for at få et bredere syn på disse og for at imødekomme både politiske og turismemæssige synspunkter på bedst vis.

Generel læring fra projektet:
Projektet har haft forskelligt vinklede aktiviteter, hvor det kunne have være mere overskueligt for både destination og aktører med mindre forskelligartethed. Det gælder især ift forbrug af ressourcer til at gennemføre aktiviteterne - både tænkt i økonomiske ressourcer, men også medarbejdere og aktørers ressourcer ift tid og kræfter. Hertil en strammere holdt strategisk kurs internt i organisationen.

4. Forankring/videreførelse efter projektperioden

Her beskrives, hvordan projektets resultater videreføres og videreudvikles, når tilskuddet udløber, og hvilke konkrete tiltag der er gjort for at forankre projektets erfaringer og resultater.

Projektets formål er blevet en forankret del af organisationen.

Fx har vi en medarbejder, der er digitaliserings-ansvarlig, og som fortsætter forankringen af de digitale forløb hos aktørerne, samt en forenings-innovator, som viderefører forretnings-netværksmøderne.

Desuden videreføres og videreudvikles det fælles brand og den identitet, som er blevet opbygget gennem projektet, samt samarbejdet med vidensinstitutionerne AAU og UCN, hvor der fremadrettet forbliver en synergi i projekter og udviklingsopgaver.

Vores partnerskabsprogram er udviklet igennem projektet og skal kontinuerligt udvikles, men er nu blevet implementeret som en fast del af destinationens arbejde og samarbejde med aktørerne.

Kompetence og videreudvikling af destinations erhverv blev manifesteret i Turisme Akademiet, hvor erhvervet kunne tilmelde sig undervisningsmoduler og 1:1 samtaler. Dette videreføres i næsten samme form, da det var en succes og et element, som erhvervet efterspørger. Konceptet udvikles år for år, alt efter hvilke kompetencer erhvervet efterspørger.

Den/de tegningsberettigede for tilsagnsmodtager¹:

For- og efternavn	Dato og underskrift

¹ Hvis du har en bemyndigelse fra den tegningsberettigede til at underskrive perioderegnskaber, kan du også underskrive slutrapporten.