

## 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 tilsagnsmodtager er i tvivl om medfinansieringen, bedes man kontakte Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Alle beløb bedes oplyst i hele kr.

**Projekttitle:** Konsolidering og mobilisering af en ny midtjysk destination

**Journalnummer:** TUR-19-0021

**Projektperiode:** 1/6/2019 - 31/12/2022

**Samlede projektudgifter (kr.):** 2.250.000

**Medfinansiering fra DEM-midler (kr.):** 1.125.000

### 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.

Det var projektets formål at fremme udviklingen af sammenhængende kvalitetsoplevelser for den nye destinations business- og leasuregæster. Det skulle ske ved at understøtte og fremme det lokale samarbejde og udnytte både styrker og potentialer for turismeudvikling i den nye midtjyske destination.

Der er i det midtjyske historisk en række samarbejder mellem kommunerne Herning og Ikast-Brande samt deres erhverv, bl.a. omkring fælles erhvervsfremme og erhvervsråd. Et nyt formaliseret samarbejde omkring et destinationsselskab skulle yderligere underbygge den fælles indsats for at skabe en internationalt konkurrencedygtig destination. I projektet var der derfor fokus på at udvikle destinationens virksomheder og primære vækstdriver – nemlig messer, mesterskaber og musik. Det var således også formålet med projektet at sikre, at alle turismeaktører i den nye destination fik del i de synergieffekter, der er ved at have en stærk vækstdriver - et stærkt reason to go, samt fremadrettet står styrket i fællesskabet.

Projektet var inddelt i 2 projektfaser. I den første projektfase blev der arbejdet med konsolidering og udvikling af et fælles midtjysk destinationsselskab. Den efterfølgende (delvist sideløbende) projektfase omfattede mobilisering af erhvervet omkring et fælles løfte i destinationen. Løftet var et resultat af allerede gennemført strategiarbejde på eventområdet.

Projektets målgruppe var i projektfase 1 destinationsselskabets organisation. Der blev investeret i medarbejderne som forudsætning for at kunne gennemføre projektfase 2, hvor målgruppen var alle turismeaktører med interesse i at vækst og udvikle turisme i Herning og Ikast-Brande. Der var primært tale om erhvervsaktiviteter, men idet turismens værdikæde også omfatter en lang række øvrige aktører, var kulturinstitutioner, kommunale institutioner m.fl. relevante at inddrage. Udgangspunktet for udvælgelsen var turistens efterspørgsel og forbrug.

## 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.

### Projektfase 1

Aktivitet 1: Gennemført konsolidering og integration – strategi- og analysearbejde med særligt fokus på at prioritere fremtidige indsatser og ressourcer, herunder udviklet en forretningsmodel for et stærkt destinationsselskab.

Realiseret output:

- Strategipapir samt beskrivelse af ny forretningsmodel.
- Kortlægning og segmentanalyse.
- Gennemførelse af fem strategi- og udviklingsprocesser

Uddybet:

Der blev i startfasen afholdt et antal møder med forskellige kommuner omkring et muligt fremtidigt samarbejde. Herning Kommune og Ikast-Brande Kommune blev enige om at indgå aftale om et fælles destinationsselskab. Som en naturlig konsekvens af aftalen om en fælles destination mellem Herning og Ikast-Brande, blev der i foråret 2019 etableret en ny fælles turistforening under navnet "Turistforeningen for Herning, Ikast-Brande og omegn" med markedsføringsnavnet VisitHerning.

Foreningens formål er at fremme turismen i Herning, Ikast-Brande og omegn under hensyntagen til befolkningens interesse og i nært samarbejde med myndigheder, turisterhvervet og andre med tilknytning til og interesse i turismen for at skabe de bedste vilkår for såvel kongres-, erhvervs-, ferie- og naturturisme i Herning, Ikast-Brande og omegn samt at udøve virksomhed med aktiviteter relateret til kongres-, erhvervs-, ferie- og naturturisme og hermed beslægtede aktiviteter, herunder via helt eller delvist ejerskab i selskaber.

Vedtægterne blev vedtaget på Generalforsamling i foråret 2019. Med en fælles turistforening i ryggen for destinationen Herning Kommune og Ikast-Brande kommune stillede VisitHerning i foråret 2019 sig til rådighed som operatør for det tværkommunale destinationsselskab. Forslaget om en ny midtjysk turistdestination blev politisk behandlet i de to kommuner i foråret 2019. Begge udvalg tiltrådte indstillingen.

Der er siden lavet både en overgangsstrategi, en ny fælles strategi samt en ny forretningsmodel for destinationsselskabet frem mod 2025.

Derudover har vi gennemført et større internt udviklings- og kortlægningsarbejde, hvor den nye destinations gæstesegmenter og målgrupper er blevet identificeret og bearbejdet. Dette resulterede i en professionalisering af destinationens markedsføringsindsats.

Aktivitet 2: Der er gennemført kompetenceudvikling af destinationsselskabets personale.

Realiseret output er derfor:

- Alle medarbejdere i destinationsselskabet har fået udviklet samt afviklet individuelle specialiseringsforløb.

## 2. Projektets vigtigste resultater/effekter

Uddybet:

Med udgangspunkt i nye strategiske indsatsområder er medarbejderne blevet opkvalificeret indenfor adfærdsdesign, opbygning af digitale platforme, digital omstilling, procesfacilitering og destinationsudvikling. Dertil kommer deltagelse i forskellige faglige sammenhænge som netværk og konferencer. Professionaliseringen af medarbejderstaben forbedrer muligheden for at realisere nye strategier og handlingsplaner.

Projektfase 2

Aktivitet 3, 4 og 5

Realiseret output:

- Kvantitativ evaluering blandt de deltagende virksomheder mhp. at måle udvikling
- Beskrivelse af fælles løfte samt rammer for netværk
- Forventet 35 turismeaktører der deltager i udviklingsforløb/netværk
- Konceptbeskrivelse af værktøjskasse samt eksempler på udviklede redskaber
- Konceptbeskrivelser af tre separate forløb
- Deltagerevaluering af forløb

Uddybning

Det var projektets oprindelige plan at aktivitet 3, 4 og 5 skulle følge hinanden, dog med visse overlap. Situationen med corona-pandemien og de derpå følgende nedlukninger betød imidlertid et behov for at gentænke projektet. Der var fortsat samme behov for mobilisering af destinationen – og måske endda mere nu, hvor det var vanskeligt at mødes.

Derfor konceptualiserede VisitHerning et internt forløb samt et gentænkt eksternt forløb i samarbejde med konsulenter. De blev inddelt i tre forløb/faser samt en afslutning.

Det første og eksterne forløb bestod af en interviewrunde med individuelle interviews.

Alle de interviewede gav udtryk for at kernefortællingen gav umiddelbar mening for dem og deres arbejdet/virksomhed, samt at de satte pris på at blive inddraget som repræsentant for en gruppe virksomheder/branche i processen.

Derpå fulgte det andet fokusgruppe-forløb med inddragelse på branche-niveau, hvor konsulenterne samlede grupper af aktører i deres respektive brancher, fx restaurationsbranchen.

Konsulenterne oplevede stor interesse for at diskutere i branchen, hvordan vi fremadrettet som branche kan realisere på det fælles løfte "we have been expecting you" overfor vores fælles gæster. Der blev diskuteret både samarbejde og mulige nye services, produkter og værktøjer. Konsulenterne samlede alle input sammen og anvendte disse som basis for det tredje forløb og kick off'-ens workshops.

Det tredje forløb bestod i en fælles kick off med mulighed for at mødes og workshoppe på tværs af del-brancher osv. Sideløbende fokuserede et internt arbejde på dels et udviklings- og kortlægningsarbejde, udvikling af målgrupper samt – og primært – formuleringen af en fælles kernefortælling for en samlet destination. Den internt formulerede kernefortælling blev således kvalificeret af et eksternt forløb – og med kick off'en lanceret for alle destinationens turismeaktører. Der blev gennemført evaluering blandt alle de deltagende aktører for at kunne måle på udviklingen iblandt aktørerne. Dagens indhold blev dokumenteret med film og denne film blev udsendt som opfølgning på dagen i tiden umiddelbart efter kick off'en. Derudover fulgte en række informationer i nyhedsbreve m.m. som opfølgning på dagen. Det er vores oplevelse at aktørerne i dag kender til det interne løfte og forstår dets betydning for destinationenes udviklingsarbejde.



## 2. Projektets vigtigste resultater/effekter

Justeringerne af projektet pga. corona-pandemien betød at netværksaktiviteterne blev afholdt på andre måder end oprindeligt planlagt. De er foregået mere i brancher og indholdet har været målrettet kernefortællingen og et fælles løfte.

Den afsluttende fase byggede på de mange ideer, der fremkom under interviews, workshops, fokusgrupper, kick off osv. En ny mere produktorienteret konsulent blev involveret til at lave endelig konceptbeskrivelse for værktøjskassen samt at udbygge værktøjskassen med nye værktøjer. Som eksempel på et værktøj kan nævnes fælles indhold til inforskærme på hotelværelser samt en vejledning og kompetenceudvikling til frontpersonale i anvendelse af destinationens turistinformationsmuligheder.

Projektets kort- og langsigtede effekter:

Som slutrapporten bærer præg af, så blev dette projekt ansøgt og bevilliget før corona-pandemien og dens konsekvenser. Det betyder, at særligt de langsigtede effektkrav vedr. overnatningstal må siges at være irrelevante. I VisitHerning som destination faldt overnatningstallet med 38% i de to år med pandemi. Vi er derfor langt under 2019 niveau og vi må konstatere, at erhvervsturismen meget langsomt vender tilbage til tidligere aktivitetsniveau end ferieturismen. Til gengæld er det vores oplevelse, at aktiviteterne i dette projekt har været med til at konsolidere et solidt destinationsselskab, som kunne stå igennem krisen og fastholde engagement og motivation blandt et meget økonomisk presset erhverv. Dermed står både destinationsselskab og erhverv stærkt til den genskabelse af aktivitet, der skal ske de næste år.

## 3. Erfaringer og læring

Her beskrives de vigtigste erfaringer og læring, som tilsagnsmottager 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.

Som beskrevet i det ovenstående, så blev dette projekt fuldstændig gentænkt og omstruktureret som følge af corona-pandemien. Netværksaktiviteter kunne vanskeligt afholdes og den store kick off kunne først i praksis lade sig gøre som nærmest en afslutning frem for en begyndelse. Det viste sig imidlertid, at den gentænkte - og lidt mere omstændige metode - var hensigtsmæssig hvad angik aktørernes oplevelse af inddragelse og indflydelse på processen og kernefortællingen. Da kernefortællingen endelig blev præsenteret, var det med ganske få justeringer, at den blev accepteret. Det er vores oplevelse i dag, at der er kendskab til det fælles løfte "We have been expecting you", og at løftet er accepteret nærmest som en arbejdsform, vi bruger på destinationen.

Den nye destination må i det hele taget siges at være en succes. Det vil altid være vanskeligt at forene to forskellige organiseringer, historier og måder at arbejde på, men med masser af inddragelse og relationsskabelse, er det vores oplevelse, pba. evalueringer fra diverse arrangementer, at aktørerne oplever sig som del af en samlet destination og ikke to tilfældigt sammensatte geografier. Konklusionen må derfor være, at vejen til målet blev meget anderledes, end vi oprindeligt havde

### 3. Erfaringer og læring

forestillet os, men at slutproduktet er nået og at der er sket både en konsolidering af en ny destination og en mobilisering af det lokale turismeerhverv.

Med værktøjskassen og en række nyudviklede værktøjer er det vores vurdering, at vi ved projektets afslutning har opnået et overblik og en strukturering af arbejdet med, at støtte vores erhvervsaktører ift. at levere på det fælles løfte og dels stille relevant kompetenceudvikling til rådighed. Derudover har vi faciliteret samarbejde, der fremadrettet vil sikre sammenhængskraft i destinationen, samt skabe basis for fortsat udvikling i fællesskab.

### 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.

Opkvalificering af såvel personalets kompetencer, som destinationens arbejde med stærkere segmentering og kommunikation, vil også fremadrettet bidrage til et tydeligt og stærkt kommunikerende destinationsselskab. Når en destination har besøg af mange - hvis ikke alle - målgrupper ifm. forskellige fagmesser, publikumsmesser, sportsmesterskaber, koncerter, Hærvejen osv. så kan destinationsselskabets kommunikation, turistinformation og markedsføring hurtigt blive en rodet omgang. Derfor har en strukturering af kommunikationen været meget vigtigt for det videre arbejde og en egentlig opfattelse af destinationen som en helhed. Det er langt nemmere at fortælle en meningsfuld historie om en destination med en klar kernefortælling og en tydelig kommunikationsstrategi.

Alle værktøjer er gjort tilgængelige via VisitHernings hjemmeside og flere af dem, fx infoark til events, anvendes i VisitHernings nyhedsbreve til erhvervsaktører. Værktøjskassen og dens tilstedeværelse på hjemmesiden vil fortsætte udover projektperioden og vi vil fremover anvende den struktur, der er lavet til værktøjskassen i projektet, til fremtidig strukturering. Derudover vil vi gemme det store idekatalog, som aktørerne stod bag. Der har ikke været mulighed for at realisere alle ideerne i dette projekt, men vi vil fremadrettet se på bl.a. fundraising til videreudvikling og modning af øvrige ideer.

Centralt i projektet stod desuden netværk og muligheden for at mødes både i og på tværs af brancher. Vi vil også fremadrettet prioritere at facilitere møder i de grupper og i det store turismeerhvervsfællesskab. En destination der taler sammen, hænger sammen. Derfor er kommunikationen og oplevelsen af at høre til som virksomhed i en værdikæde og et fællesskab centralt for den fremtidige udvikling og mobilisering af turismeerhvervet.

**Den/de tegningsberettigede for tilsagnsmottager<sup>1</sup>:**

For- og efternavn	Dato og underskrift

---

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