

## 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 den kontraktansvarlige partner 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. Den kontraktansvarlige partner 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 den kontraktansvarlige partner 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, juni 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 den kontraktansvarlige partner er i tvivl om medfinansieringen, bedes man kontakte Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Alle beløb bedes oplyst i hele kr.

**Projekttitlel:** Bæredygtige destinationer i praksis

**Journalnummer:** TUR-21-0108

**Projektperiode:** 29-01-2021 - 31-08-2023

**Samlede projektudgifter (kr.):** 5.848.701,61

**Medfinansiering fra DEM-midler (kr.):** 2.924.350,81

### 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.

Formålet med projektet var at sætte fokus på morgendagens turisme - målt på morgendagens succeskriterier, ved at indhente inspiration fra international best practice til at forme de danske destinationers fremtidige ambition for bæredygtig destinationsudvikling. Samtidig ville vi skabe grundlag for at implementere nye mål for destinationsudvikling – med implementerbare, håndterbare og opdaterbare indikatorer, der skulle sikre stærkere beslutningsgrundlag til at forme fremtidens bæredygtige destinationsudvikling.

Projektet havde fokus på at løfte destinationsledelsen til gavn for hele turismeerhvervet, borgere og turister på destinationerne.

Danske Destinationer var projektejer og hovedpartnerne var alle de 19 destinationer samt Dansk Kyst- og Naturturisme.

De 19 destinationer var: Wonderful Copenhagen, Destination Sjælland, VisitNordsjælland, Visit Sydsjælland & Møn, Destination Fjordlandet, Destination Bornholm, Visit Lolland-Falster, Destination Fyn, Destination Sønderjylland, VisitHerning, Destination Vadehavet, Destination Trekantområdet, Visit Aarhus, Destination Vesterhavet, Destination Kystlandet, Destination Limfjorden, Destination Himmerland, Destination Nordvestkysten og Destination Nord.

Projektet havde tre arbejdsplaner, hvor alle 20 partnere var med i arbejdsplaner 1 og 3, men kun 12 destinationselskaber samt DKNT var med i arbejdsplan 2.

## 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 den kontraktansvarlige partner 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.

Gennem en ekstern evaluering, som vi valgte at få foretaget blandet projektets deltagere samt udvalgte følgegruppemedlemmer, udtrykker partnerne generelt meget tilfredshed med deres deltagelse i og udbytte af projektet. Flere beskriver, at de har fået mange forskellige former for udbytte af deres deltagelse. Blandt de konkrete former for udbytte nævner deltagerne, at de har fået inspiration, ny viden om bæredygtighed, har fået styrket deres netværk og fået en række konkrete redskaber med hjem til egen organisation.

Herunder har vi udvalgt de fem vigtigste aktiviteter og output fra projektet:

### 1. Masterclasses og workshops, samt værktøjer som output:

Flere af partnerne beskriver, at de afholdte masterclasses har givet god inspiration til deres eget arbejde med bæredygtighed. Destinationerne giver udtryk for, at det har hjulpet til at indsnævre og konkretisere emnet bæredygtighed for dem og dermed gjort det mere forståeligt og håndgribeligt. En repræsentant udtrykker det sådan, at de gennem projektet er "gået fra frustration til forståelse".

### 2. Udviklingsforløb:

Flere af destinationerne udtrykker, at det for dem har været særligt vigtigt at udarbejde en række KPI'er og bæredygtighedsmål, så destinationerne arbejder frem mod samme mål.

### 3. Dogmerne:

Hvad angår helt konkrete gevinster ved deltagelse i projektet, fremhæver og roser flere manifestet (6 dogmer for bæredygtig destinationsudvikling). Én destination fortæller, at de har printet dogmerne i manifestet og hængt dem op i deres lokaler, så alle medarbejdere bliver mindet om arbejdet med dem.

### 4. Involvering af følgegruppe og andre interessenter:

Forankringen af projektet hos Danske Destinationer (DD) har også betyder, at DD som en paraplyorganisation har kunnet repræsentere på én gang de danske destinationselskaber og projektet over for eksterne aktører. Kommunernes Landsforening (KL) fremhæver specifikt dette som en gevinst. Det har gjort, at KL har haft langt bedre adgang til opdateringer på arbejde med bæredygtighed i turismen end hvis projektet havde været forankret hos ét specifikt destinationselskab.

Særligt roses projektledelsen for generelt at have aktiveret relevante repræsentanter fra destinationerne, Dansk Kyst- og Naturturisme samt eksterne konsulenter og andre aktører til at bidrage til aktiviteterne.

## 2. Projektets vigtigste resultater/effekter

### 5. Netværk og sparring

Samtlige repræsentanter for de interviewede destinationsselskaber fremhæver det som en af projektets helt store styrker, at så mange destinationsselskaber medvirkede i projektet. Det fremhæves der flere grunde til, og en af de centrale er, at destinationsselskaberne med dette projekt har etableret en fælles tilgang til bæredygtighed i turismesektoren. Både hvordan og hvor bredt begrebet 'bæredygtighed' skal forstås, men også hvordan man kan arbejde konkret med at styrke bæredygtigheden i de danske destinationer.

Mange af partnerne lægger også vægt på, at projektet i høj grad har styrket deres netværk og samarbejde med de andre destinationer. Flere siger, at noget af det bedste ved projektet har været, at man har mødtes fysisk med de andre destinationer og haft mulighed for at udveksle erfaringer. Det understreges at netværksaspektet har været særligt godt, fordi samarbejdet ikke kun har været på direktør-niveau men også ift. medarbejdere fra andre dele af de enkelte partnerorganisationer. Det skaber en større grad af fællesskab mellem destinationerne og gør det nemmere "at ringe til en ven" og spørge andre til råds.

Det fremhæves over en bred kam, at de i store træk oplever samme udfordringer med bæredygtighed. Derfor er det en stor fordel med et forum, hvor man kan udveksle viden og løsninger på disse problemer. Det sparer mange ressourcer for mange af destinationsselskaberne, og muliggør et mere effektivt arbejde med bæredygtighed. Som det bliver nævnt af flere af partnerne, undgår man hermed at opfinde den dybe tallerken flere gange parallelt ude i de enkelte destinationer.

Særligt for mindre destinationer har det betydet meget, at de ikke oplever at stå alene med udviklingen ift. bæredygtighed. Grundet økonomiske begrænsninger har de ikke kunne afsætte tilsvarende ressourcer som større destinationer til arbejdet med bæredygtighed. I den forbindelse har dette projekt igangsat en udvikling hos dem, de ikke selv kunne have mobiliseret på egen hånd.

Der er en række eksempler på, at partnerne har omsat deres udbytte fra projektet til konkrete tiltag efterfølgende. En række destinationer på Sjælland har startet et fælles projekt op om certificeringer i forlængelse af projektet. En anden gruppe destinationer er, inspireret af projektet, gået sammen om at lave et projekt om regenerativ turisme. Andre nævner, at de på bagkant af projektet har startet en dialog med deres kommune og bestyrelse omkring indikatorer i det Bæredygtige Turismeregnskab, hvor projekt har været katalysator for den dialog. Andre destinationer nævner, at de som følge af projektet har ansat en bæredygtighedskonsulent. Flere peger på, at de i højere grad er gået i gang med at søge om certificeringer efter projektet. Én siger f.eks.: "Hvis vi ikke havde været med i projektet, havde vi nok ikke turde være så konkrete som en certificering kræver."

#### **Mål for projektets effekter:**

- Andel Danske turister i Danmark, der definerer sig selv værende "Responsible travellers"\*  
(Måltal: stigning på 3%):
  - 2020: 4,0%
  - 2021: 7,3%
  - 2022: 6,9%
  - 2023 (per september): 5,1%

## 2. Projektets vigtigste resultater/effekter

- Internationale turister i Danmark, der definerer sig selv værende "Responsible travellers"\*

(Måltal: stigning 3%-point)

- 2020: 17,2%
- 2021: 20,6%
- 2022: 18,4%
- 2023 (per september): 16,3%

- Omsætningsvækst ift. 2021\*\* (Måltal: 3% stigning i omsætning fra de kommercielle overnatninger):

- 2022: 60,3%
- 2023 (per september): 20,5%

**Vi nåede ikke vækst mål ift. 'større andel der så sig selv have bæredygtig rejseadfærd', men vi nåede omsætningsmålet ift. vækst i kommercielle overnatninger.**

\* Baseret på YouGov Global TravelProfiles Nov-2023

\*\* Beregning af Woco baseret på rapporten, Danmarks Økonomiske Betydning - VisitDenmark 2023.

- Antal destinationer med bæredygtighed i strategi:

Flere destinationer har allerede indskrevet bæredygtighed i deres strategi. For dem der ikke har, fremgår det i evalueringen, at flere af dem, foranlediget af projektet, er på vej til at inddrage det i deres destinationsstrategi. I flere tilfælde er bæredygtighed hele overliggeren for strategien. I mange tilfælde har projektet således ikke været afgørende for, at bæredygtighed er skrevet ind i destinationsstrategier, men projektet har for mange af destinationsselskaberne skabt grundlaget for at sætte handling på en række af de formulerede intentioner i strategierne.

- Antal destinationer med bæredygtige brandbudskaber:

9 destinationer bekræfter, at de per november 2023 har adopteret bæredygtige brandbudskaber og 10 svarer 'Nej'. Ud af de 10, som svarer 'Nej', uddyber 5 af destinationsselskaber deres svar med "*ikke endnu*" og flere bekræfter at det kommer til at ske i 2024. Der er derfor en god indikator på, at 15 ud af 19 destinationsselskaber har adopteret bæredygtige brandbudskaber 1 år efter projektafslutning.

- KPI'er er økonomisk tilgængelige og opdaterbare og opdaterede mål danner således bedre og stærkere grundlag for beslutninger om bæredygtig udvikling:

Dette effektmål har været sværere konkret at vurdere status på. Gennem de gennemførte interviews i evalueringen, er indtrykket, at arbejdet med indikatorer primært har skabt værdi for deltagerne ved at skabe et fælles sprog (og herigennem også et sprog for beslutninger) snarere end at udgøre et konkret værktøj til at sætte målsætninger og måle fremdrift i forhold hertil. Samlet set vurderes det i evalueringen, at projektet i alt overvejende grad er kommet langt i opnåelsen af de målsætninger. I tillæg hertil beskriver flere, at projektet har bidraget til en generel større opmærksomhed omkring bæredygtighed internt i destinationerne.

### 3. Erfaringer og læring

Her beskrives de vigtigste erfaringer og læring, som den kontraktansvarlige partner 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.

Gennemgående giver flere i evalueringen udtryk for ønsker om en 'version 2' af dette projekt, hvor man – sammen – kan arbejde videre med de input og resultater, der er nået. Mange refererer til dogmerne, som destinationsselskaberne har forpligtet sig selv og hinanden på at leve op til. Og netop i denne sammenhæng udtrykker flere et behov for at kunne mødes med faste intervaller om, hvordan der konkret arbejdes med dogmerne ude i destinationerne.

Fællesnævneren i de ønsker, der er til fortsat at samarbejde, er videndeling. Ud over dette, er der i evalueringen blevet nævnt følgende input:

- De mindre og de større danske destinationsselskaber kan sagtens lære af hinanden gensidigt, så det fungerer fint med et tema som bæredygtighed at samarbejde og videndele på tværs af størrelser på destinationerne. I nogle tilfælde kan det være meningsfuldt at sammensætte destinationsselskaberne i mindre grupper med andre, der ligner dem selv. Men når der skal skabes et fælles sprog og en fælles forståelse, er det vigtigt, at alle er samlet.
- Det har været en styrke, når de enkelte destinationsselskaber har kunnet prioritere at deltage i projektaktiviteterne med flere medarbejdere, hver for sig eller på skift. Dette er med til at forankre arbejdet med bæredygtighed bredere i de enkelte destinationsselskaber. Bæredygtighed er et emne, der påvirker (eller bør påvirke) alle dele af arbejdet i destinationerne, så det kan således være relevant med aktiviteter for såvel kommunikationsansvarlige som regnskabsmedarbejdere.
- Og netop i forhold til forankringen af input ude blandt kollegaer i destinationerne er det samtidig en læring, at projekter som dette med fordel kan klæde deltagerne i projektets aktiviteter bedre/mere eksplicit på i forhold til, hvordan de kan 'overføre' den tilførte viden/input/inspiration til kollegaer, der ikke har været deltaget i projektets aktiviteter – så vidt muligt gennem konkrete aktiviteter, man kan arbejde videre med hjemme i destinationen.

### 3. Erfaringer og læring

- Flere af partnerne giver udtryk for, at man i arbejdsgrupperne har brugt væsentligt flere timer end man har budgetteret med. Dette kan tolkes og adresseres på forskellige måder. Først og fremmest er det værd at understrege, at destinationsselskaberne har brugt disse ekstra ressourcer på projektets aktiviteter, fordi de har oplevet det som værdiskabende. Så altså overordnet en positiv indikator for projektets relevans. Omvendt bør det adresseres i tilsvarende projekter fremadrettet.

- Flere af partnerne fremhæver, at det fysiske format har været langt mere velfungerende end det virtuelle for en type projekt som dette. Når det handler om at skabe relationer og arbejde konkret om et emne som bæredygtighed, så er det vigtigt, at alle aktiviteter er nærværende. Derfor har det ifølge nogle heller ikke fungeret så godt, når projektet har inddraget udenlandske oplægsholdere, som har præsenteret online. Partnerne peger ligeledes på, at man med fordel kunne mødes flere dage ad gangen, så man får 'puljet' ressourcerne så optimalt som muligt. Derudover kan fysiske møder godt opfølges af virtuelle møder. Det vigtige er bare, at den fysiske kontakt mellem deltagere i et projekt/forum etableres først.

Ud over input fra projektets partnere til ovenstående punkter, har den kontraktansvarlige yderligere input til erfaringer og læring ved dette projekt:

- Det kan betale sig at investere i en god forankring fra start: I dette projekt startede vi med at udføre en omfattende mapping af alle destinationernes bæredygtighedsaktiviteter samt individuelle opfølgende interviews på baggrund af dette, hvor en stor del omhandlede deres individuelle forventninger til projektet. Dette skabte et godt fundament for tilrettelæggelsen af projektets aktiviteter samt kickstart til et godt samarbejde mellem partnerne og Danske Destinationer.

- ERFA-grupper som fundament for samarbejde: I projektets tidlige dage, etablerede vi 'mini ERFA-grupper' forud for de første masterclasses. Trods det var online, fik deltagerne alligevel mødt hinanden i små grupper, hvor de talte om diverse udfordringer og muligheder hos hinanden lokalt, hvilket var med til at kickstarte den omtalte videndeling og det gode samarbejde, som har været nogle af projektets største succeskriterier.

- Gå ikke efter de lavthængende frugter i et projekt som dette: Når et udviklingsprojekt er afhængig af partnernes medfinansiering af timer, skal aktiviteter og forventet output være relevant for partnerne. Dette gjorde sig i høj grad gældende i projektets arbejdsplan 2, hvor udvikling af nye målemetoder var en hård nød at knække. Vi valgte at gå med de temaer og indikatorer, som destinationerne havde mest behov for at udvikle, hvilket ikke var de mest lavthængende frugter. I stedet for individuelle forløb, gik destinationerne og DKNT sammen i grupper og puljede ressourcer og viden. Fordi de fleste forløb var af yderst omfattende karakter, fik vi ikke et utal af nye, målbare KPI'er, som formålet i projektansøgningen kan tolkes som. I stedet fik vi første fase af de meste relevante indikatorer for destinationer, hvor flere af dem allerede har fase to på tegnebrættet som en opfølgning til projektets arbejde.

### 3. Erfaringer og læring



#### 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.

Flere destinationsselskaber har haft flere og forskellige medarbejdere med til de enkelte aktiviteter i projektet. Det har ifølge destinationsselskaberne haft en positiv indvirkning på forankringen af viden fra fx masterclasses, idet viden dermed er blevet aktiveret og spredt i organisationen gennem efterfølgende diskussioner. Samtidig har det skabt et fælles sprog og forståelse for bæredygtighedsarbejdet i det enkelte destinationsselskab.

For flere af destinationsselskaberne gælder det, at projektets resultater også forankres i organisationen gennem deres arbejde med deres destinationsstrategi. Flere af destinationsselskaberne har allerede bæredygtighed skrevet ind i deres destinationsstrategier, mens andre først nu ved at indarbejde bæredygtighed i deres strategi. For flere af destinationerne er dette arbejde foranlediget af deres deltagelse i projektet og derfor forankres dele af projektets resultater i de destinationsstrategier, der bliver udarbejdet på bagkant af deltagelse i projektet. En partner fortæller fx, at de er ved at udarbejde en bæredygtighedsstrategi med udgangspunkt i tre indikatorer, som de har taget med sig fra projektet.

Destinationsselskaberne har forskellige forudsætninger og behov for at kunne fortsætte arbejdet med bæredygtighed, der varierer på tværs af størrelsen på destinationerne. På tværs af selskaberne nævner flere dog, at ERFA-grupper kunne udgøre en vigtig ramme for deres fortsatte muligheder for at arbejde videre med projektets resultater. Noget af dette kan imødekommes ved netværksmøder i Danske Destinationer, men det er samtidig også vurderingen, at der bliver behov for et opfølgende projekt, hvis vi sammen skal nå i mål med national turismestrategi og fælles dogmer.

I forlængelse af ovenstående er der flere partnere, der fremhæver vigtigheden af, at vi bliver ved med at arbejde med dogmerne. Herunder at få dem gjort praksisnære og få styr på, hvordan de konkret kan arbejde med dogmerne i deres hverdag.

Da dogmerne blev udarbejdet, blev det allerede dér aftalt, at de løbende skulle genbesøges med henblik på at holde dem opdaterede og relevante.

Som tidligere nævnt, er der i flere af pilotsporerne under arbejdsplanen 2 allerede planer om at arbejde videre på udvikling af de udvalgte målemetoder, som fx Endagsturisme samt Natur. Output fra certificeringssporet er blevet forankret hos Erhvervshusene, og medlemmer fra projektgruppen fortsætter i den task force, som VisitDenmark, på baggrund af efterspørgsel fra Erhvervsministeriet, faciliterer med henblik på at certificeringsopgaven i forbindelse med den nationale strategi for bæredygtig turismeudvikling.

#### 4. Forankring/videreførelse efter projektperioden

**Den/de tegningsberettigede for den kontraktansvarlige partner<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.