

Midtvejsevaluering af Destination 2.0

– Bæredygtighed, rekruttering, data og digitalisering

Destination Vesterhavet

Marts 2024

IRISgroup

Pluss

Projektnummer	001
Version	Endelig
Udgivelsesdato	Marts 2024
Udarbejdet af	Anders Asboe Christensen

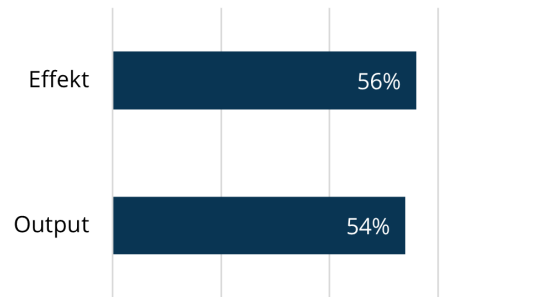
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på output.....	7
3.3 Status på effektforventninger.....	8
4. Projektets implementering.....	10
4.1 Input.....	10
4.2 Rekruttering.....	11
4.3 Virkemidler.....	12
4.4 Outcome & effekt	13
4.5 Forankring.....	14
4.6 Monitorering og opfølgning.....	15
5. Anbefalinger og læring.....	16

1 Resumé

Status på projektets indikatorer

Projektet har både på spor 1, 2 og 3 oplevet en del udfordringer og forsinkelser i den første del af projektperioden. På spor 1 og 2, som omfatter hhv. bæredygtig erhvervs- og destinationsudvikling, ligger antallet af virksomhedsforløb og produktudviklingsinitiativer under måltallet for perioden. Og på spor 3 – data og analyse – er projektet bl.a. ramt af forsinkelser pga. rekrutteringsudfordringer. Ifølge projektets seneste statusnotat er nogle af effektmålene imidlertid allerede indfriet. Vi mener dog, at de langsigtede effektmål ikke i tilstrækkelig grad er koblet til projektets aktiviteter, og at de derfor ikke kan anvendes som indikatorer for projektets værdiskabelse.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal. Der er ikke opstillet aktivitetsmål i projektets indikatorskema.

Input

Den første del af projektperioden har været præget af interne personaleudskiftninger, rekrutteringsudfordringer og manglende kvalitet i bidragene fra de eksterne leverandører. Der er dog blevet ansat nye projektmedarbejdere og foretaget intern opkvalificering for at imødekomme disse udfordringer. Selvom der således er foretaget korrigerende handlinger, mener vi, at der fremadrettet fortsat bør være fokus på, om projektet har adgang til de nødvendige kompetencer og input.

Rekruttering

Det er vores vurdering, at Destination Vesterhavet pga. sit stærke lokale og regionale netværk er lykkedes med at komme ud til målgruppen, men at det samtidig har været svært at rekruttere deltager til nogle af projektaktiviteterne – herunder bl.a. de eksterne rådgivningsforløb – pga. manglende efterspørgsel og travlhed i turismeerhvervet. Derudover vurderer vi, at projektpartnere fremadrettet kan spille en mere aktiv rolle i forhold til rekrutteringen.

Virkemidler

Vi vurderer, at projektholders (Destination Vesterhavets) netværksaktiviteter har fungeret godt. Det fremstår dog uklart for os, hvorvidt disse aktiviteter er blevet gennemført som en del af "Destination 2.0" eller som en del af destinationsselskabets generelle aktiviteter. Derudover er det også vores vurdering, at nogle af de væsentlige virkemidler på spor 1 og 2 ikke har fungeret efter hensigten.

Outcome & effekt

Det er vores vurdering, at Destination Vesterhavets netværksaktiviteter (i form af det digitale netværk og advisory board) skaber stor værdi for deltagerne. Og de få deltagere der har modtaget individuel rådgivning har fået styrket deres forretningsudvikling. Det skal dog understreges, at der er begrænset datagrundlag til at foretage en mere dækkende vurdering af projektets effekter i forbindelse med midtvejsevalueringen.

Forankring

Vi vurderer, at de evaluerede projektaktiviteter – hvilket primært omfatter en række netværksaktiviteter – i høj grad giver deltagerne gode muligheder for efterfølgende at arbejde videre med resultaterne. Men det er endnu ikke muligt at vurdere, hvordan væsentlige dele af projektets øvrige aktiviteter bliver forankret i målgruppen.

Monitorering

Det er vores vurdering, at projektholder har en god monitorering af projektets fremdrift, udfordringer og risici samt en god fornemmelse for deltagerens udbytte og erfaringer med de forskellige aktiviteter. Fremadrettet kan projektholder dog måske få mere systematisk feedback fra deltagerne ved at justere i processen omkring udsendelsen og udfyldelsen af deres spørgeskemaer til deltagerne.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Formålet med Destination 2.0 er indhente de tabte tyske overnatninger efter Covid-19 og bidrage til at realisere destinationens ambitiøse vision for 2025 om at være Nordeuropæernes foretrukne kystferiedestination. Destination 2.0 bygger videre på koncepter og gode erfaringer fra hele syv eksisterende eller tidligere projekter og skal være med til at bringe viden, udviklingspotentialer og muligheder i spil, som pandemien har skabt. Herunder bl.a. nye gæstetyper med andre behov samt mere bæredygtige, digitale og videns- og database-rede måder at arbejde på inden for turismen. Projektet skal således genoprette og ruste turismeerhvervet i Destination Vesterhavet til at udnytte de nye muligheder og styrkepositioner, som Vesterhavets har som "bæredygtig destination". Dette gøres via følgende seks overordnede spor:

- 1. Bæredygtig erhvervsudvikling:** Gennem standpunktsmålinger og tilfredshedsanalyser blandt turismevirksomheder samt efterfølgende sparring, netværksfacilitering og opkvalificering skal dette spor bidrage til en bæredygtig erhvervsudvikling og genopretning af turismeerhvervet efter Covid-19. Gennemføres i tæt samarbejde med de lokale erhvervshuse og -råd.
- 2. Bæredygtig destinationsudvikling:** Her udarbejdes en bæredygtighedsstrategi og handleplan, der læner sig op ad den nationale strategi for dansk turisme, og der gennemføres en indledende eksekvering, som skal være med til at skabe nye bæredygtige oplevelses- og overnatningstilbud, tiltrække nye målgrupper inden for kultur, outdoor og gastronomi hele året og i hele destinationen, en visitor management strategi, en Green Tourism Organization certificering samt styrke borger-turist relationen.
- 3. Data og analyse:** Dette spor fokuserer på at identificere og afprøve turismerelevante datakilder samt rekruttere samarbejdspartnere til levering af data om gæstestadfærd. En ny analyseafdeling skal omsætte data og gøre viden lettilgængelig for erhvervet.
- 4. International markedsføring:** Dette spor skal synliggøre, kommunikere og markedsføre de nye bæredygtige produkter og services udviklet i selve projektet overfor specifikke internationale målgrupper som fx tyske kulturturister, tyske grønne idealister.
- 5. Digitalisering:** Her skal udvikles en ny website arkitektur baseret på tematiske og sæsonspecifikke interesser og skabes bedre sammenhæng mellem destinationens kanaler. Sporet omfatter også metoder til digitalt kompetenceløft af turismevirksomheder.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Destination Vesterhavet
Sagsbehandler	Niklas DalsjØ, Erhvervsstyrelsen
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Lokale- og tværgående turismeprojekter
Samlet budget	DKK 16.569.400
Bevillingsperiode	01.07.2022 – 30.06.2025

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Samlet projektbudget: 16.569.400 kr. • Økonomiske partnere (medfinansiering): Ringkøbing-Skjern Kommune (1,5 mio. kr.), Varde Kommune (1,5 mio. kr.) og Dansk Kyst- og Naturturisme (350.000 kr). • Øvrige projektpartnere: Erhvervshus Syd, Erhvervshus Midt, Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd, ProVarde og Visit Denmark. • Projektholders/Destination Vesterhavets erfaringer fra syv decentrale turismeprojekter, der tidligere har fået tilskud fra DEB.
Hovedaktiviteter	<p>Projektets aktiviteter er inddelt i følgende fem spor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Bæredygtig erhvervsudvikling</i>: Kortlægning af turismevirksomheder, måling af behov og tilfredshed, sparring, rådgivning og netværk. 2. <i>Bæredygtig destinationsudvikling</i>: Udarbejdes af en bæredygtighedsstrategi og handleplan, der læner sig op ad den nationale strategi for dansk turisme samt bæredygtig omstilling af erhvervet og produkt/serviceudvikling. 3. <i>Data og analyse</i>: Identifikation og afprøvning af turismerelevante datakilder samt rekruttering af samarbejdspartnere til levering af data. 4. <i>International markedsføring</i>: Diverse markedsføringsaktiviteter i form af fx kampagner, presse- og influencerture, kommunikation målrettet den ansvarlige turist, Always-on markedsføring, Everyday Wonders m.m. 5. <i>Digitalisering</i>: Udvikling af digital strategi, ny hjemmeside (for destinationen) og metoder til digitalt kompetenceløft af turismevirksomheder.
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemførte analyseinitiativer • Gennemførte virksomhedsforløb • Afholdte møder med erhvervet (+10 eksterne deltagere) • Gennemførte produktudviklingsinitiativer • Gennemførte markedsføringsinitiativer • Nye delstrategier og handlingsplaner
Outcome	<i>Uddybes i afsnit 4.4</i>
Resultater (effekter)	<ul style="list-style-type: none"> • Stigning i turismeomsætningen • Flere overnatninger i ydersæsonen • Høj anbefalelsesvillighed (NPS) • Øget borgertilfredshed • Flere digitale brugere og følgere af hjemmeside (Visitvesterhavet.dk), SoMe og nyhedsbreve. • Bæredygtighedsindikator 1 • Bæredygtighedsindikator 2 • Stigning i internationale tilflyttere (arbejdskraft) inden for turisme (fremgår af projektansøgningen)

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektdeltagere.

I forbindelse med evalueringen er der desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Spørgeskemaet er sendt ud til 34 deltagere, hvoraf 20 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 59 %. Desuden har vi gennemført interviews med 8 deltagere.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede og allerede opnåede udbytte blandt udvalgte deltagerne, men udgør ikke en præcis og fuldstændig beskrivelse af hele indsatsens effektskabelse. Det skal i den forbindelse også understreges, at informanterne og respondenterne primært har deltaget i netværksaktiviteter, og at vi derfor har haft begrænset mulighed for at vurdere projektets øvrige virkemidler og effekter.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært på fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på de specifikke måltal, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen, og som fremgår af projektets indikatorskema. Der er i projektets indikatorskema kun opstillet mål vedrørende output og effekt, og der er derfor ikke et afsnit om aktivitetsmål.

3.1 Overordnet status

Ved midtvejsevalueringen er der kun blevet udarbejdet en enkelt officiel statusrapport for projektet, som omfatter perioden fra d. 1. juli 2022 til d. 30. juni 2023. I denne rapport vurderer projektholder, at der har været en række forskellige udfordringer og væsentlige forsinkelser, hvilket også bekræftes gennem interview med projektholder i januar 2024. Udfordringerne og den manglende fremdrift har især været knyttet til spor 1, 2 og 3.

Derudover har vi i forbindelse med midtvejsevalueringen også fået udleveret en opdateret statusoversigt direkte fra projektholder, som danner grundlag for tabellerne i dette afsnit.

3.2 Status på output

På evalueringstidspunktet er 54 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede outputmål per 12.01.2024

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Analyseinitiativer (målinger, model, metode, systemer)	60	38	63 %
Virksomhedsforløb	132	50	38 %
Større møder med erhvervet (+10 eksterne deltagere)	30	10	33 %
Produktudviklingsinitiativer	50	12	24 %
Markedsføringsinitiativer	63	30	48 %
Opkvalificerede medarbejdere hos Destination Vesterhavet	5	16	+100 %
Nye delstrategier og handlingsplaner	4	3	75 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På spor 1 er der primo 2024 gennemført 50 såkaldte virksomhedsforløb, som omfatter en udviklings-/sparringssamtale med Destination Vesterhavet med fokus på videreudvikling af virksomheden. Det svarer til 38 % i forhold til det samlede måltal på 132.

Derudover er der på spor 1 et delmål om at gennemføre 100 screeninger, hvor en medarbejder fra destinationsselskabet kommer på besøg hos en lokal turistvirksomhed for at identificere og konkretisere erhvervets behov for vejledning. Det kan fx være i forhold til at arbejde med digitalisering og bæredygtighed. Midtvejs i projektperiode (dvs. primo 2024) er der ifølge projektholder gennemført 30 screeningsforløb. Der er desuden en mål-

sætning om, at 30 turismevirksomheder på baggrund af screeningen skal henvises videre til et individuelt rådgivningsforløb. Der er ved midtvejsevalueringen primo 2024 imidlertid kun fem virksomheder, som er blevet henvist til ekstern rådgivning, og disse er ifølge projektholders bilag til statusnotatet fra august 2023 ikke identificeret på baggrund af screeningsprocessen men efter efterspørgsel fra den enkelte virksomhed.

På spor 2 – bæredygtig destinationsudvikling – har projektet også oplevet væsentlige forsinkelser og udfordringer i forhold til de oprindelige måltal. Der er bl.a. gennemført væsentligt færre produktudviklingsinitiativer end oprindeligt forventet, og ifølge projektholder er der først cirka halvvejs i projektet kommet gang i alle aktiviteter på spor 2. Konkret er der ifølge projektholder kun blevet testet tre nye produkter (en hede vandring, en hybensanketur og klitbeplantning) på spor 2. Forsinkelserne skyldes bl.a. interne organisatoriske forhold – herunder opsigelser og ansættelse af to nye projektmedarbejdere undervejs – og at kvaliteten i nogle af de eksterne analyser viste sig at være for lav.

På spor 3 har udfordringerne og den manglende fremdrift især knyttet sig til, at det ikke har været muligt at rekruttere en ny kvalificeret medarbejder til at stå i spidsen for den nye analyseafdeling. Der er derfor i stedet for blevet arbejdet med at opkvalificere interne medarbejdere, hvilket har betydet, at projektet er væsentligt bagefter tidsplanen. Derudover nævnes det i statusrapporten, at der har været "væsentlige diskussioner, forsinkelser og flaskehalsproblemer" i forbindelse med overdragelsen af dataplatformen fra Destination Vesterhavet til nationalt regi hos VisitDenmark.

På spor 4 og 5 har projektet generelt været gennemført nogenlunde som planlagt, og der har ikke her været større forsinkelser.

3.3 Status på effektforventninger

På evalueringstidspunktet er 56 % af de opstillede effektmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte effektmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede effektmål per 30.06.2023

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Turismeomsætning (nulpunkt er 2019)	2,3 mia.	250 mio.	1,8 mia.	78 %
Overnatninger januar til maj og september til december (nulpunkt 2021)	357.150	95.000	1.420.429	+100 %
Gæstetilfredshed = Anbefalesvillighed (nulpunkt 2021). Stigning i antal point.	9	0	-2	0 %
Borgertilfredshed med turisme (nulpunkt 2021). Stigning i procentpoint.	6	2	7	+100 %
Antal sessions på Visitvesterhavet.dk (nulpunkt 2021)	225.000	25.000	-19.540	0 %

Note: Projektets målupnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholderet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målupnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

I det seneste statusnotat beskrives det, at turismeomsætningen i Destination Vesterhavet – ifølge VisitDenmarks rapport om turismens økonomiske betydning – allerede er steget fra

8,5 mia. til 10,3 mia. i den første projektperiode, hvilket svarer til en stigning på 1,8 mia. kr. Det konkluderes derfor, at effektmålet er godt på vej til at blive indfriet. Og med hensyn til antallet af overnatninger i ydersæsonen er effektmålet allerede indfriet med langt over 100 % i den første projektperiode. Projektholder nævner i den forbindelse, at årsagerne bl.a. skyldes et nyt feriecenter i Søndervig og øget overnatningskapacitet.

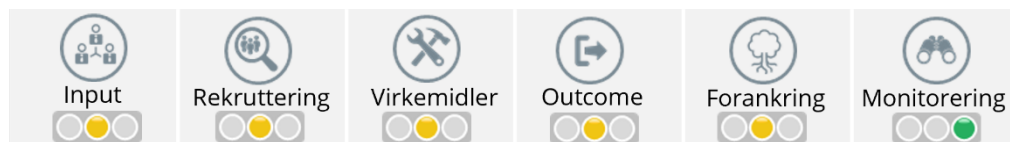
Effektmålet vedrørende NPS-scoren er i den første periode faldet med to point fra 56 til 54. Destination Vesterhavet vurderer, at det i høj grad skyldes metodiske forhold, og at der i de seneste år er blevet målt på nye byer. Det er ligeledes tekniske og metodiske forhold, der fremhæves som en væsentlig del af forklaringen på tilbagegangen i antallet af sessions på Visitvesterhavet.dk.

Indfrielsen af effektmålene hænger således i høj grad sammen med en lang række eksterne forhold, der ikke er relateret til projektet. Vi mener derfor, at det giver begrænset værdi at anvende disse overordnede indikatorer, og at det fremadrettet bør overvejes, om der kan omstilles nogle mere projektnære effektmål. Det kan fx være mål, der er mere knyttet til de specifikke virksomheder, som har deltaget i projektet.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 1 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Der er blevet ansat nye projektmedarbejdere og gennemført intern opkvalificering i den første del af projektperioden, som ellers har været præget af opsigelser og rekrutteringsudfordringer.

Projektet har i den første periode været præget af en række udfordringer på inputsiden inden for særligt spor 2 og 3.

Spor 2 – bæredygtig destinationsudvikling – har bl.a. været påvirket af opsigelser, og projektadministrationen har været mere krævende end forventet. Men der er ifølge projektholdet ansat to nye projektmedarbejdere fra januar 2024, som skal fokusere på at skabe fremdrift på spor 2. Herunder bl.a. med særlig fokus på fødevarer, udvikling af en ny kulturstrategi og generelle aktiviteter. Derudover har datagrundlaget og kvaliteten i nogle af de eksterne analyser (bl.a. en kulturanalyse) været for ringe, hvilket har betydet, at de ikke kunne anvendes i det videre projektarbejde.

Spor 3 har som tidligere nævnt været præget af udfordringer med at tiltrække de rette it-kompetencer, og projektholder har derfor i stedet for valgt at bruge den første del af projektperioden på at opkvalificere interne medarbejdere i Destination Vesterhavet.

Ifølge statusnotatet for den første projektperiode er der blevet brugt 20 % mindre end forventet på udgiftsposten konsulentbistand, og projektholder har derfor anmodet om, at posten "direkte lønomkostninger" øges med kr. 236.000 kr., mens udgiftsposten "konsulentbistand" nedjusteres med 272.975 kr. i den anden projektperiode fra medio 2023 til medio 2024. Projektholder vurderer på nuværende tidspunkt, at der ikke er behov for at ændre i budgettet for den tredje periode fra medio 2024 til medio 2025.

Det fremgår desuden af statusnotatet, at der i projektets opstart er blevet etableret en styregruppe bestående af repræsentanter på fagchefniveau fra de to kommuner, Dansk Kyst- og Naturturisme, VisitDenmarks analyseafdeling samt Destination Vesterhavet. Det er aftalt, at styregruppen skal mødes fire gange om året med henblik på at afrapportere fremdrift, finde fælles løsninger og sikre synergier mellem de økonomiske partnere, men styregruppen har i den første projektperiode kun været samlet to gange. Derudover er der blevet etableret en koordinerende arbejdsgruppe med projektlederen og en repræsentant fra hver af de to kommuner. Der har dog vist sig at været begrænset behov for møder i arbejdsgruppen ifølge det seneste statusnotat.

4.2 Rekruttering



Destination Vesterhavet er gennem sit netværk kommet ud til målgruppen, men det har været svært at rekruttere deltagere til nogle af projektaktiviteterne pga. manglende efterspørgsel og travlhed i turismeerhvervet.

I statusrapporten for den første del af projektperioden fra medio 2022 til medio 2023 nævnes det, at det på grund af travlhed i erhvervet har været svært at rekruttere virksomheder til diverse netværksarrangementer. Samtidig giver projektholder udtryk for, at mange af virksomhederne i målgruppen er relativt små, og at de samtidig har haft travlt med den daglige drift i den første del af projektperioden – bl.a. pga. det stigende antal besøgende i ydersæsonen, jf. tabel 3. Og det har derfor været svært at få dem til at prioritere tid til at deltage i projektaktiviteterne.

Det er primært Destination Vesterhavet, der har varetaget rekrutteringen, men de to erhvervsråd – der er med som projektpartnere – har gennem kvartalsvise møder også været involveret i forhold til rekrutteringen. Projektholder giver dog udtryk for, at det fremadrettet ønskes, at projektpartnerne – herunder både Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd, ProVarde og de to erhvervshuse – bliver tættere involveret i rekrutteringen og generelt mere engageret i projektet.

Tabel 3: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen?

Andel af respondenterne, der angiver, at de blev opmærksomme på indsatsen via...	Procent
Destinationsselskab	67 %
Lokalt erhvervskontor/-råd (fx Ringkøbing Skjern Erhvervsråd og ProVarde)	17 %
Brancheorganisation (fx HORESTA, Feriehusudlejernes Brancheforening m.fl.)	11 %
Fandt det selv	11 %
Kan ikke huske	11 %
Erhvervshus	6 %
Kommune	0 %
Klyngeorganisation	0 %
Viden-/uddannelsesinstitution	0 %
Privat rådgiver	0 %
Andre virksomheder	0 %

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=20)

Spørgeskemabesvarelsenerne viser, at to tredjedele af deltagerne har fået kendskab til indsatsen via Destination Vesterhavet, og at 17 % er blevet gjort opmærksomme på indsatsen vis Ringkøbing Skjern Erhvervsråd eller ProVarde.

Spørgeskemabesvarelsenerne viser også, at 28 % af respondenterne før deltagelsen i indsatsen har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet, og at 60 % heraf har modtaget vejledning eller støtte mere end én gang.

4.3 Virkemidler



Destinationsselskabets netværksaktiviteter har fungeret godt, men det er uklart, hvordan de knytter sig til "Destination 2.0". Og nogle af de væsentlige virkemidler på spor 1 og 2 har ikke fungeret efter hensigten.

I forhold til spor 1 – bæredygtig erhvervsudvikling – giver projektholder udtryk for, at værdien af de virksomhedsrettede screeningsforløb ikke har indfriet forventningerne i forhold til at skabe et mere klart billede og ny indsigt i erhvervets behov og udfordringer. Virkemidlet har med andre ord ikke fungeret efter hensigten. Projektholder er derfor midtvejs i projektet kommet frem til en erkendelse af, at det i stedet for i højere grad er destinationsselskabet, der skal sætte retningen for udviklingen og opkvalificeringen af de typisk meget små turistvirksomheder, der kendetegner destinationen.

På spor 2 har nogle af de oprindelige virkemidler – herunder de eksterne analyser – heller ikke fungeret efter hensigten, da der ikke er kommet tilstrækkelig solid ny viden til at sætte retningen for de videre projektaktiviteter. De eksterne analyser har således efterladt flere spørgsmål end svar, og projektholder har derfor måtte tænke i nye måder at indhente viden til de videre projektaktiviteter.

De interviewede deltagere i projektets digitale netværk giver imidlertid udtryk for stor tilfredshed med kvaliteten af dette. Det gælder både i forhold til varigheden, deltagerantallet, formen, indholdet og faciliteringen. Det fremhæves bl.a., at kombinationen af uformelle netværksmuligheder, eksterne oplæg og fælles diskussioner fungerer rigtig godt. De eksterne oplæg er samtidig med til at kvalificere de efterfølgende diskussioner og erfaringsudvekslingen mellem deltagerne. Derudover fremhæves medarbejderne fra Destination Vesterhavet også som gode og lyttede facilitatorer. Deltagerne oplever desuden de udvalgte netværkstemaer som meget relevante og tilstrækkeligt konkrete.

De interviewede deltagere i destinationsselskabets advisory board og øvrige netværk giver også udtryk for stor tilfredshed med disse foras kvalitet og relevans. Det fremhæves bl.a., at det giver stor inspiration, og at der er meget synergi i erfaringsudvekslingen med de andre deltagere. Og svarene på spørgeskemaet viser, at 76 % af respondenterne i meget høj eller i høj grad vurderer, at indsatsen har været tilpasset deres behov.

Generelt fremstår det imidlertid uklart både for os (evaluator) og de interviewede deltagere, hvorvidt disse netværksaktiviteter er en del af projektet Destination 2.0 eller i højere grad skal betragtes som en del af destinationsselskabets øvrige aktiviteter og tilbud. Det er med andre ord svært at se, hvor Destination 2.0 starter og sluttet i forhold til destinationsselskabets øvrige opgaver og aktiviteter.

De enkelte af de interviewede deltagere som har modtaget individuel rådgivning fra en ekstern konsulent, har oplevet det som et relevant virkemiddel til at udvikle deres forretning. Samtidig giver de udtryk for tilfredshed med kvaliteten af den eksterne rådgivning. Og det fremhæves bl.a. positivt, at de selv har været involveret i valget af rådgiver. Nogle nævner dog, at destinationsselskabet med fordel kunne have været tættere involveret og engageret i rådgivningsforløbet. Herunder bl.a. også i forhold til at forventningsafstemme med virksomhederne og hjælpe dem med det administrative arbejde i forbindelse med rådgivningsforløbet.

4.4 Outcome & effekt



Destinationsselskabets netværksaktiviteter skaber stor værdi for deltagere, men det er svært at foretage en nærmere vurdering af projektets effekter i forbindelse med midtvejsevalueringen.

Der er i forbindelse med midtvejsevalueringen primært blevet gennemført interview og indhentet surveysvar fra deltagere i diverse forskellige netværksaktiviteter. Samtidig har der været en del forsinkelser på nogle projektspor, jf. afsnit 4.1, og det er derfor endnu ikke muligt at foretage en fyldestgørende vurdering af projektets effekter i forbindelse med midtvejsevalueringen.

Blandt de interviewede deltagere i de forskellige netværk (herunder digitalt netværk og advisory board) fremhæves imidlertid, at de får et stort udbytte af destinationsselskabets netværk.

For det første er det i høj grad med til at styrke deres netværk og relationer til de andre turismevirksomheder i destinationen, hvilket både skaber grundlag for bedre erfaringsdeling, sammenhold og forretningsmæssigt samarbejde.

For det andet giver destinationens netværk deltagerne adgang til faglig viden gennem eksterne oplæg og præsentation af nye analyser, som både kan omsættes til operationel og strategisk forretningsudvikling. Som et konkret eksempel er nogle af deltagerne i det digitale netværk begyndt at arbejde på nye måder og mere professionelt med bl.a. sociale medier, influencere og e-mail automation på grund af den viden og de redskaber, som de fik gennem netværket.

Derudover er netværkene med til at give de lokale turistvirksomheder information og indflydelse i forhold til destinationsselskabets øvrige arbejde og tilbud.

De enkelte deltagere som også har modtaget individuel rådgivning, fremhæver, at det har været med til at professionalisere deres virksomhed samt fremskynde deres udviklingsarbejde og kvalificere deres forretningsmæssige beslutninger om virksomhedens strategiske retning.

Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, der som følge af indsatsen har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater.

Tabel 6: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater

Andel af respondenterne, der angiver, at de som følge af indsatsen har fået...	Procent
Bedre forudsætninger for at bruge og samarbejde med Destination Vesterhavet	76 %
Styrket netværk til andre turistvirksomheder og -aktører	71 %
Indsigt i nye trends og tendenser på turismeområdet	59 %
Inspiration og motivation i forhold til at udvikle vores virksomhed	53 %
Bedre adgang til viden, rådgivning, redskaber og/eller aktører som kan hjælpe os med udvikle vores virksomhed	47 %
Styrkede forudsætninger for at øge vores virksomheds omsætning og vækst i de kommende år	47 %
Andet udbytte, angiv venligst:	12 %
Intet udbytte	6 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=20)

I forlængelse af ovenstående resultater er det også relevant at fremhæve, at 44 % angiver, at det er meget sandsynligt (meget sandsynligt henviser til respondenter, som har svaret 9 eller 10 på en skala fra 0-10 ("Promoters")). at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb, og at projektets samlede Net Promoter Score er 31 (Projektets Net Promoter Score er udregnet ved at trække den procentvise andel respondenter, som har svaret 0-6 ("Detractors") fra den procentvise andel som har svaret 9-10 ("Promoters").

4.5 Forankring



De evaluerede netværksaktiviteter giver deltagerne mulighed for at arbejde videre med de forskellige input, men det er endnu ikke muligt at vurdere, hvordan væsentlige dele af projektets øvrige aktiviteter bliver forankret.

De interviewede deltagere i projektets netværksaktiviteter giver udtryk for, at de i høj grad har kunne arbejde videre med de input, som de har fået.

Blandt deltagerne i det digitale netværk fremhæves bl.a., at det meget konkrete og relevante indhold på møderne har gjort det nemt at omsætte det til nye tiltag og forbedringer i virksomheden. Fx er nogle af deltagerne begyndt at tilrettelægge deres SoMe arbejde på nye måder, og de har viderefundet og spredt deres viden fra netværksmøderne til deres medarbejdere og samarbejdspartnere. Andre har implementeret nye funktioner på deres hjemmesider (fx til e-mail automatisering) og indført nye kontraktskabeloner (fx i forhold til anvendelse af influencere), som videreføres efter deltagelsen i netværksaktiviteterne.

Ingen af de interviewede projektdeltagere er imidlertid blevet henvist til relevante tilbud hos andre aktører på trods af, at projektpartnerne – Erhvervshus Syd, Erhvervshus Midt, Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd og ProVarde – i høj grad må forventes at have et godt overblik over de øvrige muligheder i erhvervsfremmesystemet. Men svarene på spørgeskemaet viser dog, at 24 % af respondenterne er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet, som er relevante for dem, og at 29 % er blevet gjort opmærksomme på andre tilbud, som dog ikke er relevante for dem lige nu.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektholder følger tæt med i projektets fremdrift, men det er ikke lykkedes at få projektdeltagerne til at give systematisk feedback på de afholdte arrangementer.

Det er vores vurdering, at projektholder har en god monitorering af projektets fremdrift, udfordringer og risici. Derudover vurderer vi, at projektholder også har en god fornemmelse for deltagernes udbytte og erfaringer med de forskellige aktiviteter. Herunder fx i forhold til det manglende udbytte af screeningsforløbene og den begrænsede efterspørgsel på ekstern rådgivning.

Blandt de interviewede deltagere i nogle af projektets netværksaktiviteter bliver det bl.a. også fremhævet, at projektholder har været god til at lytte og justere indholdet på møderne til deltagernes ønsker og behov. Fx nævnes det, at der som afslutning på netværksmøderne er blevet afholdt en evaluering "rundt om bordet", og at projektholder har brugt denne feedback til at tilrettelægge indholdet på det næste møde. Herunder fx i forhold til valg af tema og eksterne oplægsholdere.

Projektholder har desuden udarbejdet et spørgeskema til at få feedback fra deltagerne i de forskellige projektarrangementer. Det er dog ikke lykkedes at indsamle et tilstrækkeligt antal svar til, at dette kan bruges af projektholder eller i forbindelse med midtvejsevalueringen. Det er vores vurdering, at spørgeskemaet hverken er for langt eller komplekst i forhold til målgruppen. Fremadrettet bør projektholder derfor overveje, om der kan justeres i processen omkring udfyldelsen af skemaet, så der opnås flere svar, og projektholder dermed kan anvende den løbende feedback fra deltagerne mere systematisk.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4
Projektholder	X	X	X	X
Øvrige operatører	X	X	X	
Erhvervsstyrelsen og andre myndigheder	X	X		
Udvalg og rammesættere	X			

1: Mere tydelige grænser mellem de projektrelaterede aktiviteter og projektholders øvrige opgaver. Det fremstår både uklart for os (evaluator) og de interviewede deltagere, hvilke aktiviteter der er relateret til projektet "Destination 2.0", og hvad der vedrører destinationsselskabets øvrige aktiviteter og udviklingsopgaver. Det betyder bl.a., at det er svært at vurdere og evaluere projektbevillingens additionalitet. Vi anbefaler derfor, at der fremadrettet lægges mere vægt på, at der skal være tydelige grænser og snitflader mellem de støttede projekter og projektholdernes øvrige drifts- og udviklingsopgaver. Derudover fremstår sammenhængen mellem de forskellige spor og aktiviteter i projektet også noget kompleks og uigennemskuelig. Vi vurderer, at uklarheden i forhold til sammenhængen mellem de forskellige projektspor og snitfladerne til destinationsselskabets øvrige opgaver i høj grad hænger sammen med projektets størrelse. Vi anbefaler derfor, at det fremadrettet overvejes, om der bør fokuseres på mere afgrænsede projekter inden for turismeområdet.

2: Opstilling af mere projektnære effektmål. De opstillede effektmål i projektets indikatorskema har en meget overordnet karakter og handler bl.a. om udviklingen i det samlede antal af overnatninger, den generelle borgertilfredshed og omsætningen i turismeerhvervet. Disse indikatorer hænger imidlertid sammen med lang række forskellige eksterne forhold, der ikke er relateret til projektet. Vi anbefaler derfor, at der fremadrettet bliver opstillet nogle mere projektnære effektmål, som fx i højere grad er knyttet til de specifikke virksomheder, der har deltaget i projektet.

3: Tættere involvering i de eksterne rådgivningsforløb. Blandt de enkelte virksomheder der har fået ekstern rådgivning gennem projektet, fremhæves det, at destinationsselskabet i højere grad kunne "tage virksomhederne i hånden" og forklare, hvad der forventes/kræves af dem samt hjælpe med det administrative papirarbejde undervejs i rådgivningsforløbet. Vi anbefaler derfor, at projektholder så vidt muligt engagerer sig mere i de enkelte rådgivningsforløb, da det også kan være med til at opbygge viden hos destinationsselskabet om, hvad der generelt fungerer godt og karakteriserer de gode/mindre gode rådgivningsforløb.

4: Øget involvering af projektpartnerne. Projektpartnerne i form af de to lokale erhvervsråd/-foreninger og de to erhvervshuse kan bl.a. spille en central rolle i forhold til rekrutteringen af deltagere til projektet. Partnerne har dog hidtil haft en meget tilbagetrukket rolle i projektet, som primært har bestået i en løbende gensidig orientering om de forskellige tiltag og aktiviteter. Fremadrettet anbefaler vi derfor, at projektpartnerne indtager en mere aktiv rolle i projektet. Herunder bl.a. i forhold til rekrutteringen af nye deltagere og henvisninger til andre relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet. Konkret er der bl.a. et ønske om at sætte mere fokus på iværksætterier inden for turisme på spor 1 i projektet, hvor der kan være en række oplagte snitflader til de øvrige tilbud i det lokale og tværkommunale erhvervsfremmesystem.

