

Midtvejsevaluering af Jagten på de grønne idealister

Visit Nordvestkysten

December 2024
Version: 0,3

Projektnummer	042
Version	0.3
Udgivelsesdato	12.12.2024
Udarbejdet af	RF
Kontrolleret af	FMP

INDHOLD

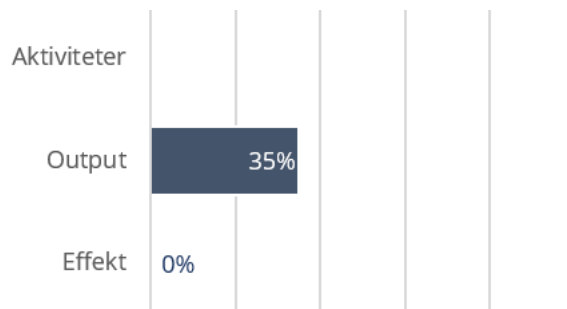
1. Resume.....	2
2. Fakta om projektet.....	3
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på aktiviteter.....	7
3.3 Status på output.....	7
3.4 Status på effekter.....	8
4. Projektets implementering.....	9
4.1 Input.....	9
4.2 Rekruttering.....	10
4.3 Virkemidler.....	11
4.4 Outcome & effekt	11
4.5 Forankring.....	13
4.6 Monitorering og opfølgning.....	14
5. Anbefalinger og læring.....	15

1 Resumé

Status på projektets indikator

Der er for projektets aktiviteter ikke opsat aktivitetsmål, men vores evaluering viser, at projektet ved af-rapporteringstidspunktet er forsinket ift. den forventede fremdrift. Projektet har ved midtvejsevalueringen nået cirka en tredjedel af de opstillede outputmål, hvilket afspejler at projektet er blevet forsinket. Projektholder redegør for, at flere aktiviteter og output er undervejs. Vi forventer derfor også at målop-nåelsen vil stige, men vi giver en gul score som en konservativ vurdering.

Projektets effektmål bliver først målt efter projektafslutning, hvorfor det på nuværende tidspunkt er 0 %.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Vi vurderer, at samarbejdet mellem projektparterne fungerer fint, samt at projektet formår at bygge videre på en fælles retning, som Vestkystdestinationerne tidligere har sat. Udskiftning i projektledelsen og den interne organisering har dog skabt usikkerhed om den interne rollefordeling og bidraget til at forsinke projektet. Dette ser vi som et udtryk for, at projektets organisatoriske forankring hos projektparterne har været skrøbelig.

Rekruttering

Det er vores vurdering, at projektet har fokus på et emne, som der er stor interesse for og bevågenhed omkring i det vestjyske turismeerhverv. Samtidig vurderer vi, at projektet er nået ud til aktører, som normalt ikke deltager i denne type projekter. Vi vurderer dog også, at aktørernes engagement i projektet har varieret, og at projektholder ikke har været tilstrækkelig tydelig om projektets værditilbud. Projektledelsen kan derfor med fordel definere et tydeligere værditilbud, der kan anvendes til fremadrettet kommunikation om projektet.

Virkemidler

Det er vores vurdering, at projektet er lykkedes med at igangsætte en dialog i turismeerhvervet, som ikke ville være startet uden projektet. Det skyldes, at projektet har gjort det mere håndgribeligt og nemmere at italesætte udfordringer på området. Vi vurderer dog også, at projektets design i høj grad mangler et fokus på at skabe engagement blandt de deltagende aktører samt ikke mindst at understøtte den fremadrettede anvendelse af den skabte viden.

Outcome & effekt

Vi vurderer, at projektet har bidraget til at igangsætte en dialog på et komplekst område, der er værdiskabende for både projektet og deltagere. Projektet har bidraget til at styrke netværket blandt projektdeltagerne samt øget viden på området. På nuværende tidspunkt er det dog også tydeligt for os, at projektet herudover kun i nogen grad har skabt egentlig værdi for deltagerne, hvorfor vi vurderer, at det er langt mellem projektets aktiviteter og opsatte effekter.

Forankring

Vi vurderer, at projektets fokus på deltagernes behov styrker sandsynligheden for, at deltagerne på sigt kommer til at arbejde videre med indsatsen, når der er udviklet konkrete outputs. Vi vurderer dog samtidigt, at projektparterne bør gøre sig flere overvejelser om forankringen og den fortsatte anvendelse af den skabte viden, da det i et udviklingsprojekt som dette, er afgørende for projektets værdiskabelse.

Monitorering

Det er vores vurdering, at projektet løbende samler input fra projektdeltagere gennem kontinuerlig dialog, hvilket skaber grundlag for løbende projektjustering. Vi vurderer dog også, at projektets mulighed for risikostyring er begrænset, fordi alle projektets outputmål er backloadede. Denne udfordring forstærkes af projektets vagt definerede mål, der medfører usikkerhed om, hvordan de skal opgøres.

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 opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Baggrunden for Jagten på de grønne idealister er en målsætning om at få udviklet forretningsmæssige styrkepositioner som Vestkysten særligt har inden for autocamperturisme og feriehuse som et bæredygtigt overnatningsprodukt til brug i flere sæsoner.

Fokus er særligt på målgruppen "De grønne idealister", som værdsætter og efterspørger den kultur og natur som Vestkysten besidder, samt dem der er villige til at bruge penge og skabe omsætning. Projektet vil understøtte målsætningen om at skabe en bæredygtig turismeudvikling på Vestkysten, som erhvervet kan leve af og med hele året.

Projektets målsætning opnås gennem følgende fire aktivitetsspor, der rummer både dialog og videnopsamling - herunder analyse, udvikling og markedsføring.

- 1 **SPOR 1 – Autocampere og deres brugere:** I dette spor arbejder projektpartnerne for at skabe et samlet bæredygtigt produkt langs Vestkysten, der gør Vestkysten til et attraktivt område for nationale og internationale autocampister.
- 2 **SPOR 2 – Det bæredygtige feriehus og dets ejere:** Dette spor omhandler fremtidens bæredygtige feriehus, hvor fokus er på øget benyttelse af feriehuset samt energioptimering, klimatilpasning, biodiversitet og øget kvalitet.
- 3 **SPOR 3 – Data og analyse:** Formålet med data og analysesporet er at skabe indsigt og viden til erhvervet og destinationerne, der kan bruges til handling i de tre øvrige spor i projektet.
- **SPOR 4 – International markedsføring:** I samarbejde med Visit Denmark afvikler projektet en række strategiske markedsføringsindsatser. Formålet er at øge kendskabet til og interessen for Vestkysten for De grønne idealister på projektets prioriterede markeder.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Destination Nordvestkysten
Sagsbehandler	Mette Hviid Hoff Jakobsen
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Lokale- og tværgående turismeprojekter
Samlet budget	DKK 23,8 mio.
Bevillingsperiode	01.09.2023 – 31.12.2025

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"> Budget: 23,8 mio. Partnerkreds: De vestjyske destinationsselskaber, Dansk Kyst- og Naturturisme, VisitDenmark og Ferieudlejernes Brancheforening.
Hovedaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> Spor 1: Udvikling af produkt til autocampere: Dialogmøder mellem kommuner og destinationer, udarbejdelse af målgruppe-strategi, produktudvikling og test, synliggørelse af bæredygtige og lovlige overnatningsmuligheder, etablering og test af autocamperrute, kortlægning af og info om autocamperfaciliteter. Spor 2: Udlejning og benyttelse af det bæredygtige feriehus: Kick-off-møde målrettet feriehusbureauer, etablering af partnerskaber med feriehusbureauer, afvikling af indsatser i hver destination for at øge antallet af bæredygtige feriehus til udlejning, udvikling af kommunikationsmateriale for feriehusere og fritidsborgere Spor 3: Analyser af autocampersegmentet, fritidshusejeres og fritidsborgeres brug af feriehus, og gæsternes behov, forbrug og adfærd. Spor 4: International markedsføring i Norge, Tyskland og Holland, samt en autocamperindsats på det franske marked, pressture og influenceraktiviteter, åbning af autocamperrute, test af muligheder for fransk autocamperturisme i Danmark.
Output	<ul style="list-style-type: none"> Videns-, handlings- og inspirationskatalog Nye produkter på campingpladser VESTKYST-rute for autocampere og opdatering af VESTKYST-app'en Content og en landingpage om autocampervenlige overnatningssteder Et etableret samarbejde mellem feriehusbureauerne langs Vestkysten Nye indsatser for at skabe flere bæredygtige feriehus til udlejning Internationalt markedsføringsmateriale målrettet "De grønne idealister" Inspirationsmateriale om udviklingsmuligheder for feriehusere Analyser og undersøgelser af autocampersegmentets behov, feriehusernes brug af feriehuset og gæsters adfærd med fokus på "De grønne idealister"
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	<ul style="list-style-type: none"> Øget kendskab og præference (gennem markedsføring) Øget døgnforbrug blandt fritidsborgere Øget gæstetilfredshed og højere antal overnatninger i feriehus i gennemsnit Stigning i antallet af autoriserede autocamperturister (uden for højsæsonen) Fald i antallet af uautoriserede autocamperturister

2.2 Evalueringens datagrundlag

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

I forbindelse med evalueringen er der desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Spørgeskemaet er udarbejdet af evaluator i samarbejde med projektholder, og projektholder har haft ansvar for at udsende spørgeskemaet til projektdeltagere forud for midtvejsevalueringen. 14 projektdeltagere har klikket på linket, hvoraf otte respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 62 %. Herudover har 15 % (to projektdeltagere) angivet delvise svar.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effekt-skabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og sekundært *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 henholdsvis projektets aktiviteter (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Siden projektets opstart har projektorganiseringen internt gennemgået en række forandringer, hvilket har haft betydning for, at dele af projektets initiativer blev senere igangsat. På trods af forsinkelser i opstartsfasen, er projektet ved midtvejsevalueringen i gang med aktiviteter under alle fire spor. F.eks. har projektet igangsat en række dialogbaserede initiativer med fokus på autocamperområdet (spor 1) og det bæredygtige feriehus (spor 2), hvilket vi uddyber i afsnit 3.2

3.2 Status på aktiviteter

Projektet har ikke opstillet konkrete aktivitetsmål, men på trods af forsinkelser i opstartsfasen fornemmer vi på baggrund af de gennemførte interviews, at der er en fornuftig fremdrift på de planlagte aktiviteter.

Projektet havde ved udgangen af august 2024 gennemført to af seks aktiviteter under spor 1 (Autocampere og deres brugere), mens de øvrige aktiviteter enten er igangsat eller under udarbejdelse. Projektteamet angiver, at de under dette spor særligt har fokuseret på at afdække evt. barrierer i forhold til videre ambitioner for projektet gennem vidensindsamling og dialog.

Under spor 2 (Det bæredygtige feriehus og dets ejere) har projektet gennemført tre af ni aktiviteter. Blandt andet har de afviklet otte bæredygtigheds- og inspirationsevent for feriehusere.

Under projektets spor 3 (Data og analyse) er projektets aktiviteter vedr. gæstetilfredshedsanalyse, feriehusjeranalyse og autocamperanalyse under udarbejdelse og leveres ultimo 2024. Gæstetilfredshedsanalysen skal bl.a. bidrage med dybdegående viden om de gæster, som besøger Vestkysten, hvilket kan bidrage til mere målrettede indsatser og initiativer. Oprindeligt var det tanken, at den skulle være gennemført på tidspunktet for evalueringen og være anvendt til de øvrige spor.

Under projektets spor 4 (International markedsføring) er der fokus på henholdsvis markedsføringsaktiviteter og presseture, hvor to af fire aktiviteter er gennemført, mens de øvrige aktiviteter forventes udført i periode 2. Presserejserne og omtalen har fokuseret på at ramme de grønne idealister og skabe synlighed omkring Vestkysten.

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 35 % 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 31.08.2024

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Autocamper initiativer	6	2	33 %
Bæredygtige feriehusinitiativer	6	3	50 %
Vidensanalyser	1	0	0 %
Presseture	9	4	44 %
Markedsføringsinitiativer	4	2	50 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Status på outputmålene er baseret på den årlige af-rapportering til Erhvervsstyrelsen d. 31.08.2024 samt efterfølgende revidering af statusbeskrivelse

Projektet har på evalueringstidspunktet nået 35 % af de opstillede outputmål. På to ud af de fem outputmål er fremdriften lavere end de oprindelige forventninger i ansøgningen. Projektholder fremhæver, at flere af projektets aktiviteter er under udarbejdelse, og at de forventer at indhente efterslæbet fra den forsinkede opstartsfasen. Vi vurderer, at projektets outputmål langt henad vejen minder om aktivitetsmål, og at projektholder derfor selv har stor kontrol over, om de bliver nået eller ej. Derfor er det også realistisk, at de vil nå outputmålene.

Som det fremgår af ovenstående tabel, havde projektet ved første afrapportering afviklet to af seks planlagte autocamperinitiativer, hvilket var en færre end forventet i ansøgningen. Projektet begrundede den lavere målopnåelse med, at projektholder for dette spor har haft et særligt fokus på at vidensopsamle gennem dialoger. Dette skyldes, at projektholder tidligt i perioden erfarede, at autocamperområdet er et betændt emne hos både erhverv, lokalbefolkning og kommuner.

Projektholder har afviklet tre af seks planlagte bæredygtige feriehusinitiativer, og afviklingen går planmæssigt. Projektet har bl.a. blevet afviklet en indsats bestående af otte bæredygtigheds- og inspirationsevent for feriehusere med fokus på tre initiativer. 1) Samarbejde med feriehusudlejernes brancheforening og bureauerne om at få flere feriehusere til at udleje. 2) Inspirationsmateriale, i form af klistermærker og oplæg på events til ejerne med henblik på aktiviteter og attraktioner i områderne. 3) Inspiration og oplysning om energioptimering.

På afrapporteringstidspunktet havde projektet endnu ikke gennemført vidensanalyser. Projektet havde planlagt at gennemføre en gæstetilfredsanalyse blandt Vestkystens gæster. Analysen er igangsat sammen med projektets øvrige analyser (feriehus- og autocamperanalyse). Ifølge projektholder skyldes forsinkelsen, at projekteamet aktivt har valgt at placere feltarbejdet i sommer- og efterårsperioden i 2024, hvilket vil sikre det mest repræsentative data.

For sporet international markedsføring er der afviklet fire presse-/influencerture ud af ni planlagte for hele projektperioden, og afviklingen er planmæssig. Samtidig er der afviklet to markedsføringsaktiviteter, hvilket er planmæssigt.

3.4 Status på effekter

På evalueringstidspunktet er 0 % 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 31.08.2024

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Øget døgnforbrug blandt fritidsborgere (stigning i forbrug i gns. med udgangspunkt i nulpunkt ved feriehusanalyse)	0	5	-	-
Øge/sikre gæstetilfredsheds (gns. tilfredshed i %)	83	83	-	-
Flere gæster på Vestkysten (overnatninger målt i mio. i 2025)	23	22,8	-	-
Gns. stigning i antal overnatninger (gns. årlig % stigning i antal overnatninger på Vestkysten)	3	3,3	-	-
Antal gange der skabes kendskab (angivet efter VisitDenmarks opgørelse)	0	18.115.942	8.800.154	-
Antal gange der skabes præferencer (angivet efter VisitDenmarks opgørelse)	0	4.807.692	2.640.046	-

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

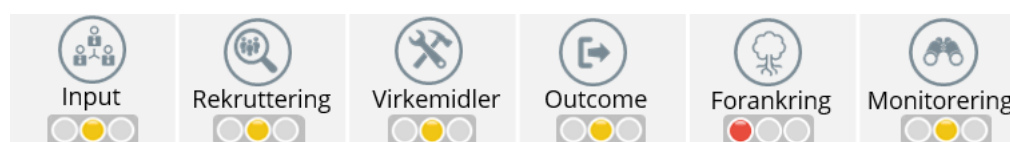
Der er på afrapporteringstidspunktet ikke indsendt status for effektmål udover afrapportering af skabt kendskab og antal skabte præferencer, der er baseret på en matematisk beregningsmodel fra VisitDenmark. Kendskab udregnes på baggrund af beløb brugt på markedsføring (ekskl. PR) gange 2,5, mens skabte præferencer udregnes på baggrund af beløb brugt på markedsføring (ekskl. PR) divideret med 0,75.

Projektholders plan er, at effektmålene først skal måles efter projektperioden på baggrund af en nulpunktsmåling fra 2021. Derfor er det på nuværende tidspunkt for tidligt at vurdere, hvorvidt projektet vil opnå effektmålene. Vi vurderer dog samtidig, at koblingen mellem projektets aktiviteter og opsatte effektmål er forbundet med en stor grad af usikkerhed, da nulpunktsmålingen er fra 2021, mens projektet først er startet d. 01.09.2023 samt at enkelte effektmål først måles 2,5 år efter projekt afslutning, og dermed først måles medio 2028 (jf. ansøgningen). Den manglende forbindelse mellem aktiviteter og effektmål samt den lange periode mellem nulpunktsmåling og effektmåling, vil efter vores vurdering gøre eventuelle koblinger meget abstrakte.

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 5 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

Samarbejdet mellem projektparterne fungerer overordnet fint, men udskiftninger i projektledelsen og den interne organisering haft skabt usikkerhed om rollefordeling og forsinket projektet. Projektpartnerne udtrykker, at destinationerne har opstartet projektarbejdet forskudt, fordi destination Visit Vesterhavet har haft udskiftning i direktionen, mens Visit Nordvestkysten har haft udskiftning i projektlederrollen. Projektpartnerne beskriver opstarten som en kalkuleret forskydning og en naturlig proces. Projektpartnerne udtrykker dog også, at rollefordelingen fremover skal være tydeligere, så man undgår, at relevante parter kommer for sent ind i loopet ift. deres arbejdsopgaver. Dansk Kyst- og Naturturisme udtrykte bl.a. at de fremover ønsker at blive involveret tidligere i lignende projekter.

På trods af udfordringerne i opstartsfasen fremhæver projektholder, at der er et godt samarbejde med de involverede kommuner, og at de er i gang med at styrke den tværgående sammenhængskraft. Projektholderne udtrykker, at der er kommunal opbakning til projekter og nævner bl.a., at projektet har bidraget til at etablere ERFA-netværk for området, der tidligere har været efterspurgt. Dermed mener projektholder, at projektet efter en udfordrende start, skrider godt fremad og følger den aftalte procesplan. Vi vurderer også, at der på nuværende tidspunkt er et godt samarbejde i projektgruppen, men vi vurderer også, at projektets organisatoriske forankring hos projektpartnerne må have været skrøbelig fra projektstart, når personale til- og afgang kan medføre væsentlige forsinkelser i projektet. Dette er særligt kritisk i projekter der som dette har en kort projektperiode.

Samtidig er det vores vurdering, at projektets tids- og milepælsplan ikke designet hensigtsmæssigt ift. at kunne risikostyre et udviklingsprojekt. Da projektet har backloaded sine

outputmål, er det også vanskeligt at bruge outputmålene som rettesnor for, om projektet løber planmæssigt fremad, og om der er behov for justeringer.

4.2 Rekruttering



Projektets tema er relevant for det vestjyske turismeerhverv, men værditilbuddet har ikke været tydeligt for autocamper -og feriehussegmentet. Interviewene med projektpartnere og deltagere indikerer, at projektets fokus på de grønne idealister og særligt autocamperområdet er interessant og relevant for det vestjyske turismeerhverv. Spørgeskemabesvarelser indikerer ligeledes, at projektet er nået ud til aktører i målgruppen, som ikke normalt deltager i denne type projekter. Konkret angiver hovedparten af respondenterne, at de ikke tidligere har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet.

Der er imidlertid stor forskel på, om det er lykkedes for de enkelte destinationer at rekruttere de ønskede aktører under de forskellige spor. Dette vurderer vi hænger sammen med, at projektet ikke har et tydeligt værditilbud til målgruppen, og at målgruppen derfor ikke ved, hvad de kan forvente af deltagelsen. Manglen på værditilbud er tydeligt i vores interviews med deltagere. Projektholder fremhæver selv, at det ved projektopstart ikke var muligt at præsentere et tydeligt værditilbud på autocamperområdet, fordi området er betændt med mange holdninger. Derfor besluttede projektholder sig for at gå åbent og dialogbaseret til værks. Denne tilgang kan sagtens være fornuftig, men vi vurderer ikke, at den er uforenelig med et tydeligt værditilbud, som kan kommunikeres til målgruppen. F.eks. kunne værditilbuddet formuleres som, at projektet vil skabe et forum for at drøfte udfordringer og behov på autocamperområdet, og at projektet vil bruge viden fra disse drøftelser til at komme med konkrete løsningsforslag. Når der ikke er et værditilbud, bliver det uklart for deltagerne, hvad der skal ske i projektet, og hvad deres input skal bruges til. Derfor er der også større sandsynlighed for varierende engagement. På den baggrund er der behov for et tydeligt værditilbud, som kan lægge til grund for en kommunikationsstrategi, som hensigtsmæssigt understøtter rekrutteringen i projektet.

4.3 Virkemidler



Projektparterne og deltagerne vurderer, at projektets aktiviteter har igangsat en dialog i erhvervet, som ikke ville være startet uden projektet, men projektets virkemidler er ikke tilstrækkelige til at nå de opstillede effektmål. Projektholder har, som tidligere nævnt, fokuseret på kendskab, vidensdeling og dialog i første del af projektet, hvilket har været medvirkende til en mere begrænset fremdrift på måltallene end forventet. Dette fokus har dog ifølge projektholder også bidraget med relevante erfaringer for det videre arbejde.

I forlængelse af ovenstående fremhæver projektledelsen og projektdeltagere, at udfordringerne på de valgte områder ikke kan løses på lokalt niveau, men skal adresseres på tværs af destinationer. Det er vi enige i, og vi vurderer, at det interessante virkemiddel i projektet netop er, at det samler aktører på tværs af destinationer på Vestkysten for at få udviklet forretningsmæssige styrkepositioner inden for autocamperturisme og feriehus som et bæredygtigt overnatningsprodukt. Denne tilgang kræver samarbejdes på tværs af 10 kommuner indenfor to forskellige turismeområder, hvilket ingen af deltagerne har store

erfaringer med. Derfor er det også fornuftigt med en vidensopbyggende og dialogbaseret tilgang, og vi vurderer, at projektet har skabt fundament for en videre dialog om et vigtigt og komplekst emne.

Projektdeltagere fra autocamper- og feriehusområdet udtrykker også, at det er positivt, at projektet skaber et rum, som gør det håndgribeligt og nemmere at italesætte problematikkerne på området. Dog indikerer både interviews og svarene i spørgeskemaet, at indsatsen ikke entydigt har været tilpasset erhvervets behov. Dette hænger formentlig sammen med, at der på evalueringstidspunktet endnu ikke udviklet reelle outputs i projektet, og at projektet som tidligere nævnt ikke har en klar og tydelig kommunikation til deltagerne om værditilbuddet. Derfor ved deltagerne heller ikke, hvad de skal forvente.

Den største udfordring med projektets virkemidler er, at de fra vores synspunkt fremstår utilstrækkelige til at opnå de opstillede effektmål. Projektholder fremhæver, at en kritisk succesfaktor for projektets effektskabelse er, at erhvervet er omstillingsparate og klar til at indgå i det potentiale, der er på området. De fremhæver, at campingpladssegmentet ikke er så omstillingsparate som håbet, men at segmentet langsomt begynder at tage imod noget af læringen fra projektet. Derudover fremhæver projektparterne, at den manglende udvikling af campingpladser i højere grad skyldes regler og lovgivning end vilje og lyst, og at dette projekt kan være med til at påvirke debatten og afføde et turismepolitisk fokus.

Vi er helt med på, at projektet er et udviklingsprojekt, som skal facilitere dialog og generere viden, som kan skabe grobund for forandring. Derfor er det også forventeligt, at nogle ting tager længere tid, end projektet oprindeligt havde forventet. Men netop fordi projektet er et udviklingsprojekt vurderer vi, at det er afgørende for effektskabelsen, at projektet har fokus på, hvordan den skabte viden skal anvendes og af hvem. Dette kræver en mere strategisk tilgang til, hvilken viden projektet skaber, og hvordan denne forankres hos de mest relevante aktører, end vi aktuelt oplever, projektet har. Ellers er der stor risiko for, at projektet bruger alle midlerne på at udvikle en masse, som aldrig kommer i anvendelse. Denne pointe uddybes yderligere i anbefalingsafsnittet.

4.4 Outcome & effekt



Den igangsatte dialog mellem aktørerne er i sig selv vigtig for projektet og deltagerne, men vi kan kun i begrænset omfang se tegn på en egentlig værdiskabelse af projektet. Deltagerne udtrykker, at de igennem projektets aktiviteter har fået en større forståelse og indsigt i, hvad der rører sig på området og et styrket netværk til aktører, de kan sparre med. I forlængelse heraf angiver spørgeskemaespondenterne, at de som følge af indsatsen bl.a. har fået *øget viden om autocampersegmentet, øget viden om potentialet i autocampersegmentet, øget viden om de grønne idealister samt øget viden om potentialet i "De grønne idealister" ift. udlejning af feriehus.* Spørgeskemadata viser dog også, at kun en ud af otte angiver, at de som følge af indsatsen i *høj eller meget høj grad* er blevet klædt bedre på til at realisere deres vækstpotentiale.

For at opnå de ønskede resultater vil deltagerne ofte skulle omsætte deres styrkede forudsætninger til konkrete adfærdsændringer eller tiltag (forandringer). Eksisterende vaner samt organisatoriske og økonomiske forhold kan ofte forhindre, at deltagerne i selv vellykkede indsats efterfølgende får omsat deres viden i praksis. Spørgeskemadata for dette projekt viser, at der for tre ud af fire respondenter inden for autocampersegmentet, på

baggrund af deltagelse i projektet, har udviklet nye produkter/løsninger til autocamperturister på campingpladser, mens to ud af tre forventer at igangsætte tiltag for at tiltrække "De grønne idealister" inden for et år. For feriehusbureauer indikerer spørgeskemadata, at to ud af tre, på baggrund af deltagelse i projektet, vil igangsætte tiltag for at flere feriehusere optimerer/renoverer deres feriehus inden for et år, mens to ud af tre angiver, at de vil igangsætte fælles tiltag med andre feriehusbureauer for at tiltrække "De grønne idealister" om et år eller derefter. Samtidig indikerer alle respondenter, at hvis ikke de havde deltaget i projektet, så ville de have brugt længere tid på at gennemføre forandringerne.

Samlet set viser spørgeskemadata suppleret med interviews, at projektet har igangsat vigtige dialoger og fokus på et område med stor interesse for turismeerhvervet. Vi vurderer dog samtidig, at der er langt fra projektets aktiviteter til de opsatte effekter om øget døgnforbrug blandt fritidsborgere, øget gæstetilfredshed, flere gæster og flere overnatninger på Vestkysten. Output som fx inspirationskatalog til erhvervet med indsigt om autocamperssegmentetets adfærd, behov og præferencer eller en rute for autocampere, vurderer vi at kunne bidrage til den ønskede effektindfrielse, men projektet kan ikke på nuværende tidspunkt i afrapporteringen redegøre for, at disse er gennemført. Da vi ikke vurderer, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at de udviklede produkter vil blive anvendt fremadrettet, forholder vi os konservativt til projektets effektskabelse.

4.5 Forankring



Projektet søger at kunne forankre den indsamlede viden og arbejde ud fra deltagerens behov, men grundet projektets karakter som et udviklingsprojekt, bør de have en mere strategisk tilgang til vidensindsamling og -anvendelse. Projektteamet fremhæver, at projektet er det første trin i et langt sejt træk, og at det dermed skal indsamle ny viden, som aktører efterfølgende kan arbejde videre med. Som tidligere nævnt har projektholder også stort fokus på en dialogbaseret tilgang for at tage udgangspunkt i deltagerens behov. Vi vurderer, at udgangspunktet i deltagerens behov formentlig vil styrke sandsynligheden for, at deltagerne selv arbejder videre med indsatserne, når projektet har udviklet de forventede output. Vi anerkender også, at det er godt og vigtigt at samle ny viden om et stort og komplekst område.

Vi oplever dog også, at projektets tilgang til vidensopbygning er meget eksplorativ, og at der mangler en strategisk retning for, hvilken viden projektet vil indsamle til hvem og hvordan – herunder også hvordan projektet vil bruge den viden, de indsamler fra deltagerne. I ansøgningen redegør projektholder for, at erfaringer og konkrete produkter løbende vil blive kommunikeret, og at de forventer, at den skabte viden fremadrettet anvendes til udvikling af produkter og initiativer – også efter projektafslutningen. Vi kan dog ikke se, hvordan projektholder arbejder med at sikre denne anvendelse. Vores erfaring fra evalueringen af mange vidensopbyggende projekter er, at anvendelse ikke kommer af sig selv, uanset hvor relevant og velunderbygget den skabte viden er. Det kræver en indsats, og den indsats skal påbegyndes så tidligt i projektperioden som muligt. Vi uddyber denne pointe i anbefalingsafsnittet.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektteamet er kontinuerligt i dialog med projektdeltagere, men måltalenes udformning begrænser projektets mulighed for risikostyring. Projektteamet har løbende dialog med projektdeltagere, hvilket gør det muligt at tilpasse konkrete aktiviteter efter deltagernes ønsker og behov. For eksempel kan projektet monitorere feriehusbrugeres valg af koglemærkningshuse, hvorefter projektet aktivt kan bruge den ny indsamlede viden til konkrete og målrettede indsatser på området.

Vi vurderer dog, at projektets tids- og milepælsplan ikke er designet hensigtsmæssigt ift. at kunne risikostyre et udviklingsprojekt. Da projektet har backloaded sine outputmål, er det også vanskeligt at bruge outputmålene som rettesnor for, om projektet løber planmæssigt fremad, og om der er behov for justeringer. Samtidig er det tydeligt, at projektholder har været usikre på, hvordan deres måltal skal opgøres, og vi vurderer, at det er vigtigt, at de hurtigst muligt får klarhed over dette i dialog med ERST.

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
Øvrige operatører	X			
Udvalg og rammesættere	X	X		

1: Vi anbefaler, at projektholder overvejer at etablere en mere robust projektorganisering, der kan modstå organisatoriske forandringer. Store projekter på tværs af geografiske skel har flere fordele (f.eks. mulighed for ERFA-grupper, ens fortolkning på tværs af kommuner, synergieffekter etc.), men stiller også krav til kapaciteten hos projektholderne. Denne evaluering viser, at det kan være svært for mindre destinationer, der er udfordret på deres organisatoriske kapacitet til at drive sådanne store projekter, og at de er sårbare over for udskiftninger i projektorganiseringen. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksomme på, at projektets samlede administrative kapacitet ikke nødvendigvis bliver større ved at sætte flere projektholdere sammen. Derfor er de ikke nødvendigvis bedre rustet til at forholde sig til den komplekse styring og koordination i et stort projekt, end hvis projektet var forankret hos én projektholder med et stærkt administrativt setup. Konkret anbefaler vi, at projektet ved et kommende styregruppemøde afsætter tid til at drøfte og udarbejde en plan for, hvordan projektorganiseringen kan robustgøres til evt. fremtidige organisatoriske forandringer. Samtidig er det et opmærksomhedspunkt for ERST, at hvis der ønskes gennemført store projekter på tværs af geografiske skel, bør være et særligt fokus på projektholdernes organisatoriske robusthed.

2: Vi anbefaler, at Erhvervsstyrelsen overvejer, hvorvidt outputmål bør defineres tydeligere i (udviklings)projekter fremover. Der er mange gode grunde til at gennemføre udviklingsprojekter. Men selv i udviklingsprojekter er det muligt at lave meningsfulde indikatorer, som kan bruges til at risikostyre projektet, og som reelt kan sige noget om værdiskabelsen. Vage outputmål (som i dette tilfælde også nærmere er aktivitetsmål) og effektmål, der er afkoblet fra projektets aktiviteter er meget svære at følge op på og styre ud fra. Vi anbefaler, at ERST fremover sætter højere krav til, hvordan et output defineres, så projektholderne tvinges til at være tydeligere omkring projektoutput, og hvordan det måles. Herudover bør ERST i udviklingsprojekter være særligt opmærksomme på vigtigheden af, at den skabte viden forankres. En løsningsmulighed kunne være krav om outputmål, der relaterer sig til forankring.

3: Vi anbefaler, at projektholder definerer et tydeligt værditilbud. Projektholder fremhæver, at det ved projektopstart ikke var muligt at præsentere et tydeligt værditilbud på autocamperområdet, fordi området er betændt med mange holdninger. Derfor besluttede projektholder sig for at gå åbent og dialogbaseret til værks. Denne tilgang kan sagtens være fornuftig, men vi vurderer ikke, at den er uforenelig med et tydeligt værditilbud, som

kan kommunikeres til målgruppen. F.eks. kunne værditilbuddet formuleres som, at projektet vil skabe et forum for at drøfte udfordringer og behov på autocamperområdet, og at projektet vil bruge viden fra disse drøftelser til at komme med konkrete løsningsforslag. Når der ikke er et værditilbud, bliver det uklart for deltagerne, hvad der skal ske i projektet, og hvad deres input skal bruges til. Derfor er der også større sandsynlighed for varierende engagement. På den baggrund er der behov et tydeligt værditilbud, som kan lægge til grund for en kommunikationsstrategi, som hensigtsmæssigt understøtter rekrutteringen i projektet. Vi anbefaler derfor, at styregruppen snarest muligt sætter sig sammen og definerer et klart og tydeligt værditilbud for projektet, der fremover kan understøtte rekrutteringsfasen og medvirke til, at skabe engagement hos de rette aktører.

4: Vi anbefaler, at projektholder laver en plan, der sikrer forankringen af den skabte viden. Det er positivt, at projektholder i projektansøgningen redegør for, at viden og erfaring fra projektet forventes anvendt til at sikre en langsigtet og bæredygtig strategisk udvikling af Vestkystturismen i regi af Partnerskabet for Vestkystturisme. Men projektholder bør forud for et udviklingsprojekt som dette gøre grundigere overvejelser om, *hvordan* projektets output konkret vil skulle anvendes fremadrettet, og hvad de kan gøre for at understøtte anvendelse af viden. Viden skaber ikke værdi i sig selv. Den skal anvendes før den skaber værdi. Konkret anbefaler vi derfor, at projektholder i projektperioden nedsætter en projektgruppe, der arbejder videre med, *hvad* de gerne vil forankre i projektet, *hvem* der kan forankre det og *hvordan* det kan forankres. Som fx at redegøre for, hvordan projektholder forventer at kunne anvende 10 udviklingsprincipper for kommunerne i opdateringen af den strategiske udviklingsplan.

