

People and places connected

VisitAarhus

April 2025
Version: 1.0

Projektnummer	040
Version	1.0
Udgivelsesdato	10.04.25
Udarbejdet af	SR
Kontrolleret af	FMP

INDHOLD

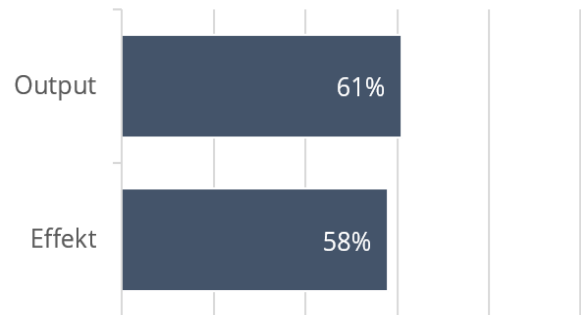
1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på output.....	8
3.3 Status på effekter.....	9
4. Projektets implementering.....	10
4.1 Input.....	10
4.2 Rekruttering.....	11
4.3 Virkemidler.....	11
4.4 Outcome & effekt	12
4.5 Forankring.....	13
4.6 Monitorering og opfølgning.....	13
5. Anbefalinger og læring.....	14

1 Resumé

Status på projektets indikator

Projektet har ved midtvejsevalueringen opnået over halvdelen af de opstillede outputmål. Der er undervejs sket ændringer, hvor nogle aktiviteter er blevet udskudt, mens andre har været afholdt før tid.

Projektledelsen udtrykker dog, at projektet har den forventede fremdrift, og derfor har en klar forventning om, at projektet opnår de opstillede måltal indenfor perioden. Det er vores vurdering, at projektet drives på en måde, der sikrer stabil fremdrift og nøje planlægning, hvorfor vi ligeledes vurderer, at det er realistisk at projektet når de opstillede mål.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Projektet er kendetegnet ved tydelig rolle- og ansvarsfordeling samt stærk projektledelse, hvilket sikrer god koordinering. Det er dog vores vurdering, at der mangler strategisk sammenhæng mellem de mange delprojekter, hvilket udfordrer den samlede effekt. Medarbejdere efterlyser større synergi og rød tråd mellem aktiviteterne. Vi anbefaler, at fremtidige projekter bør have et mere klart strategisk udgangspunkt, som alle igangsatte delprojekter skal bidrage klart og tydeligt til, da det vil styrke projektets effektskabelse.

Rekruttering

Projektet formår at tiltrække bred opbakning til deres aktiviteter, som virksomhederne oplever som relevante og værdiskabende. Rekruttering sker primært gennem brede invitationer, ofte med stor tilslutning og engagement. Enkelte medarbejdere efterspørger dog større fokus på virksomhedernes konkrete behov i planlægningen. Det er vores vurdering, at VisitAarhus har godt kendskab til deres partnere, men et endnu stærkere afsæt i virksomhedernes behov, kan styrke effekten.

Virkemidler

Projektet indeholder mange delprojekter, hvilket skaber stor kompleksitet og stiller krav til projektledelsens evne til at koordinere, holde overblik og sikre fremdrift. De deltagende virksomheder oplever projektet som relevant og værdiskabende. Dog efterlyser et par af medarbejderne en mere systematisk inddragelse af virksomhedernes ønsker i planlægningen. Der ligger et uudnyttet potentiale i at indsamle viden gennem direkte dialog ved fx workshops.

Outcome & effekt

Virksomhederne fremhæver værdien af at teste idéer, udvikle produkter og styrke fortællingen om deres produkt, samt netværket og feedback mellem deltagerne. Flere har dog konkrete forbedringsforslag til forløbene, men projektets struktur giver ikke mulighed for at imødekomme disse ønsker. Det er vores vurdering, at det vil være en fordel fremadrettet at organisere projekter med henblik på gentagelse og afvikling af flere hold.

Forankring

Vi vurderer, at projektet har styrket formidlingen af regenerativ turisme gennem guides og arrangementer, hvilket forhåbentligt vil øge rækkevidden. Det er dog fortsat uvidt, hvorvidt og hvordan øvrige virksomheder vil anvende guiden, når den er færdigudviklet. Derudover er der potentiale for mere opsamling og deling af læring på tværs af aktiviteter. Projektet giver nøglemedarbejdere central viden til deres fremadrettede arbejde, men det er vores vurdering at projektet bør overveje, hvorvidt viden bør gøres mere tilgængeligt og forankres bredere i organisationen.

Monitorering

Projektet har gode opfølgingsmekanismer og tæt dialog med både virksomheder og medarbejdere, hvilket styrker fremdrift og relationer. Projektlederne arbejder eksternt med 1:1-opfølgninger og internt med værktøjet Puls-tjek. Dog mangler der en samlet strategi for at opsamle og anvende læring på tværs af de igangsatte delprojekter. En mere fokuseret og læringsbaseret tilgang kan styrke projektets langsigtede effekt, da der kan skabes tydeligere synergier mellem de forskellige delprojekter, der alle arbejder mod et fælles strategisk mål.

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.

Visionen med PEOPLE & PLACES CONNECTED er at bidrage til en mere bæredygtig og regenerativ udvikling og omstilling af turismen i Aarhusregionen - med udgangspunkt i de tre bæredygtighedsbundlinjer. Dette sker med fokus på tre klare målsætninger:

1. Styrket samarbejde med virksomheder og borgere om en mere bæredygtig turismeudvikling.
2. Understøtte en mere bæredygtig omstilling og fælles ansvarstagen hos virksomhederne.
3. Genvinde de internationale gæster og understøtte bedre spredning af turister.

Hovedaktiviteterne i projektet er organiseret i 3 spor, som skal ses i et helhedsperspektiv:

Spor 1: Fra partnerskab til fællesskab

Ambitionen er at skifte perspektiv på destinationens kerneaktører og aktivt styrke samtalen om turismens værdiskabelse ud fra et sammenhængende destinationsperspektiv. Det er derfor et hovedfokus at gentænke modeller for samarbejde, udvikle nye løsninger og afprøve nye formater.

Spor 2: Ansvarlige virksomheder

Dette spor fokuserer på innovation og forretningsudvikling med afsæt i bæredygtig omstilling af turismevirksomhederne i Aarhusregionen. Da virksomhederne efterspørger hjælp, viden og inspiration, omfatter aktiviteterne forskellige metoder og tilgange til bæredygtig - og hvor muligt - regenerativ forretningsudvikling på tværs af geografi og forretningsområder.

Spor 3: Nye datadrevne markedsformater

Udvikling af nye markedsføringsformater baseret på gæsternes behov og interesser såvel som et styrket vidensgrundlag. Disse har til formål at styrke sammenhængskraften i destinationsgeografien og understøtte bæredygtige valg og prioriteringer.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Fonden VisitAarhus
Sagsbehandler	Anette Ege Fuglsang Larsen
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Lokale- og tværgående turismeprojekter
Samlet budget	11,5 mio. DKK
Bevillingsperiode	01.07.2023 - 30.06.2026

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		- Budget: 11,49 mio. kroner - Samarbejdspartnere i relation til vidensdeling og sparring: VisitDenmark, Danske Destinationer, Dansk Kyst- og Naturturisme og MeetDenmark
Hovedaktiviteter		Spor 1: Fra partnerskab til fællesskab - Udvikling af nye samarbejdsmodeller ift. kommuner og turismevirksomheder - Nye formater for netværk ift. facilitering og inddragelse af turismevirksomheder - Udvikling og test af dialogformer for involvering af lokale og frivillige Spor 2: - Udvikling af nye mødeprodukter, netværksmøder, temadage og inspirations-ture for møde- og eventplanlæggere - Afdækning og idéudvikling af konkrete koncepter inden for regenerativ forretningsudvikling i samarbejde med turismevirksomheder og borgere - Indsats over for den internationale presse: Udviklingsworkshop for turismevirksomheder om bæredygtighed, samt udvikling af guide - Samtaler om bæredygtige transportformer med deltagelse fra myndigheder, transport- og turismevirksomheder Spor 3: - Dataindsatser i relation til ny national dataplatform - Nye helårsbaserede kampagneformater med lokale anbefalinger og geografi i fokus - Phygitalt gæsteserviceformater - Digitale formater til mødebranchen
Output		- Nye samarbejdsmodeller - Møde- og netværksaktiviteter for turistvirksomheder, lokale borgere og andre relevante aktører - Flere virksomheder med styrkede kompetencer ift. bæredygtighed og regenerativ udvikling - Nye formater for bæredygtighed og regenerativ udvikling - Ny viden om bæredygtig forretningsudvikling for virksomheder, gæster og borgere – kortlægninger, analyser, guides/håndbøger og data/dashboards. - Nye markedsdrevne formater – kampagner, digitale formater og presseture
Outcome		Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)		Resultater inden for projektperioden: - Styrket samarbejde med virksomheder og borgere om en mere bæredygtig turismeudvikling - Understøtte en mere bæredygtig omstilling og fælles ansvarstagen hos virksomhederne - Større geografisk spredning af gæsterne - Flere internationale gæster i skulder- og lavsæson - Omkostninger pr. skabt kendskab - Omkostninger pr. skabt præference 3 år efter projektperioden: - Øget sammenhængskraft på tværs af geografi og forretningsområder - Øget tilfredshed og opbakning til turismen blandt borgere - Grønne og bæredygtige løsninger med mindre miljø- og klimaaftryk og flere ansvarlige turismevirksomheder - Flere turister med et større turismeforbrug i Danmark og mere helårsturismebaseret turismeerhverv

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er baseret på semistrukturerede interviews med projektholder, medarbejdere hos VisitAarhus samt virksomheder, der har deltaget i forløb angående hhv. udvikling af nye mødeprodukter og regenerativ turisme i naturen.

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Virksomhederne i forløbet om mødeprodukter har foreløbigt kun deltaget i én indledende workshop, mens deltagerne i forløbet om regenerativ turisme har afsluttet deres aktiviteter. På nuværende tidspunkt har vi kun modtaget besvarelser fra de tre virksomheder der har deltaget i forløbet om regenerativ turisme i naturen, da det er det eneste, der er afsluttet. Grundet få besvarelser og fordi vi ifm. midtvejsevalueringen har interviewet de tre virksomheder, har vi undladt deres spørgeskemabesvarelser i indeværende evaluering.

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 outputmål (afsnit 3.2) samt projektets effektmål (afsnit 3.3) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen. Projektet indeholder ikke aktivitetsmål, hvorfor der ikke er et selvstændigt afsnit med fokus på fremdriften på disse.

3.1 Overordnet status

Projektet arbejder aktivt med at styrke samarbejdet mellem kommuner, virksomheder og VisitAarhus. Under spor 1 er en ny finansieringsmodel under udvikling i dialog med kommunerne, og projektet planlægger en stor fælles turismekonference i foråret 2025. Her samler VisitAarhus kommuner, virksomheder og specialister til erfaringsudveksling og netværk. Projektet tester samtidig nye samarbejdsformater, herunder semifaciliterede netværksmøder og tematiske arrangementer om bæredygtighed. Flere af virksomhederne efterspørger dog mere tid og struktur til netværk og udveksling.

Indenfor spor 2 om ansvarlige virksomheder har VisitAarhus sat fokus på grøn kommunikation og transportens rolle i turismens klimaaftryk. Projektet har igangsat dialog med relevante aktører og arbejder på at etablere tværgående samarbejder, der kan fremme bæredygtig mobilitet og styrke fælles retning på tværs af kommuner og aktører.

I spor 3 arbejder projektet videre med en national dataplatform, hvor virksomheder kan dele og bruge gæstedata strategisk. Projektet viser stort potentiale, men kræver fortsat intern opkvalificering og styrket kapacitet på dataområdet.

Samtidig eksperimenterer VisitAarhus med bæredygtig kampagneproduktion, ligesom de har afprøvet nye digitale værktøjer som chatbot og destinationsguide. En ny målgruppeanalyse med fokus på bæredygtighed er gennemført, og erfaringer fra testaktiviteter bidrager til løbende læring.

3.2 Status på output

På evalueringstidspunktet er 61 % 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 28.03.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Nye samarbejdsmodeller	12	4	33 %
Møde- og netværksaktiviteter for turistvirksomheder, lokale borgere og andre relevante aktører	13	7	54 %
Flere virksomheder med styrkede kompetencer ift. bæredygtighed og regenerativ udvikling	138	176	+100 %
Nye formater for bæredygtighed og regenerativ udvikling	10	0	0 %
Ny viden om bæredygtig forretningsudvikling for virksomheder, gæster og borgere – kortlægnin-ger	3	2	67 %
Ny viden om bæredygtig forretningsudvikling for virksomheder, gæster og borgere - analyser	5	3	60 %
Ny viden om bæredygtig forretningsudvikling for virksomheder, gæster og borgere - guides/håndbøger	4	2	50 %
Ny viden om bæredygtig forretningsudvikling for virksomheder, gæster og borgere - data/dashboards	9	3	33 %
Nye markedsdrevne formater - kampagner	7	5	71 %
Nye markedsdrevne formater - digitale formater	2	2	100 %
Nye markedsdrevne formater - presseture	2	2	100 %

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

Projektet har på tidspunktet for midtvejsevalueringen nået 61 % af de samlede outputmål, hvilket stemmer overens med projektledelsen forventning til projektets fremdrift.

Projektholder har opjusteret antallet af nye formater for bæredygtighed og regenerativ udvikling fra 7 til 10, hvilket skyldes, at flere virksomheder end forventet deltager i et forløb om udvikling af nye mødeprodukter, der er opstartet i marts. Her deltager 8 virksomheder i stedet for det forventede 7, og projektholder formoder, at enkelte af de deltagende virksomheder vil nå i mål med mere end ét nyt format. Forløbet afsluttes dog først senere på året, hvorfor måltallet endnu ikke er registeret.

På de øvrige måltal har projektet en fornuftig fremdrift. Fx har projektet på tidspunktet for evalueringen gennemført flere møde- og netværksaktiviteter for turistvirksomheder, lokale borgere og andre relevante aktører, end projektholder havde forventet.

Det er vores vurdering, at projektets opbygning og projektledelse understøtter og sikrer fremdrift, hvorfor vi forventer, at projektet når de opstillede måltal.

3.3 Status på effekter

På evalueringstidspunktet er 58 % 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 28.03.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Styrket samarbejde med virksomheder og borgere om en mere bæredygtig turismeudvikling	11	-	8	73 %
Understøtte en mere bæredygtig omstilling og fælles ansvarstagen hos virksomhederne	65	-	36	55 %
Større geografisk spredning af gæsterne	5	-	3	60 %
Flere internationale gæster i skulder- og lavsæson	3	-	0	0 %
Omkostninger pr. skabt kendskab	0,64	-	0,48	+100 %
Omkostninger pr. skabt præference	1,18	-	1,87	58 %

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.

Projektet har på nuværende tidspunkt en fremdrift på 58 % ift. de opstillede effektmål.

Projektet har på nuværende tidspunkt igangsat 8 aktiviteter der skal styrke samarbejdet med virksomheder og borgere om en mere bæredygtig turismeudvikling. Projektet har bl.a. skabe eventet "Tiltræk turister", udviklet projektet "Your local love" samt udarbejdet en ny dataplatform, hvor virksomheder indgår med data. Projektet har igangsat flere aktiviteter, der har til formål at få flere internationale gæster i skulder- og lavsæson, fx kampagnen "So much to enjoy, so close to you", der eksplicit har fokus på at tiltrække gæster uden for højsæsonen. Effektmålet på 3 skal måles i procentvis stigning af internationale projekter. Disse data indhentes fra Danmarks Statistik ved afrapportering af Periode 2, derfor foreligger der endnu ikke data på effekten.

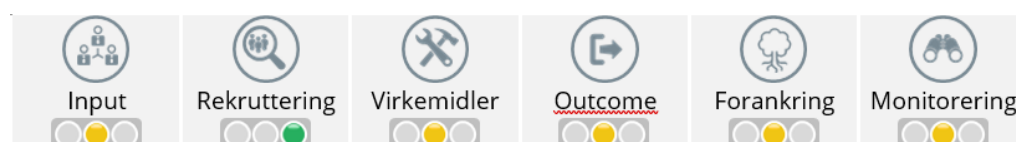
Dette effektmål er ligesom flere af de øvrige effektmål i høj grad operationaliseret som aktivitetsmål. Dvs. at opgørelsen af effektmålene tager udgangspunkt i, hvor mange aktiviteter projektet har gennemført med det formål at opnå effektmålet. Dermed siger opgørelsen ikke i sig selv noget om effekten af aktiviteterne. Fx har projekt udviklet værktøjet 'Discover Aarhus' som skal understøtte større geografisk spredning af gæsterne, hvilket giver en fremdrift på 60 % på dette måltal, selvom vi ikke har grundlag for at vurdere, om værktøjet faktisk understøtter større geografisk spredning.

De sidste to effektmål relaterer sig til kampagnernes performance. Projektlederen italesætter, at det overordnet går godt, og at de har lavere omkostninger pr. skabt kendskab. Dog anvendes flere midler end forventet på skabt præference end forventet.

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

 **Tydelig rolle- og ansvarsfordeling samt dygtig projektledelse sikrer fremdrift, men projektet bærer præg af manglende strategisk sammenhæng, der udfordrer den samlede effekt.** Projektet består af projektholder, VisitAarhus, og en række partnere med ansvar for hvert deres delprojekt. Projektet indeholder mange delprojekter, hvilket skaber stor kompleksitet og stiller krav til projektledelsens evne til at koordinere, holde overblik og sikre fremdrift. Projektlederen anvender modellen Half double, der er udviklet af Implement og Aarhus Universitet, og som udmærker sig ved at dele opgaver i sprints, så der altid er opmærksomhed på fremdrift og tidlig effekt. Vores indtryk er, at projektholder lykkes med at holde overblik og skabe fremdrift, og at fremdriften også er understøttet af faste møder mellem de ansvarlige for de enkelte delprojekter.

Vores indtryk er dog også, at projektets delprojekter spænder meget bredt, og at de langt henad vejen gennemføres afkoblet fra hinanden. Flere medarbejdere efterspørger også en større sammenhængskraft og synergi mellem de igangsatte delprojekter. Vi vurderer, at den primære barriere for sammenhængskraften findes i projektdesignet. Projektet har samlet en række delprojekter under en fælles overskrift uden at de hver især understøtter et klart fælles mål. Vi vurderer, at fremtidige projekter bør have et mere klart strategisk udgangspunkt, som alle igangsatte delprojekter skal bidrage klart og tydeligt til. Delprojekter kan godt være eksplorative, men de skal i givet fald igangsættes med det formål at belyse konkrete læringsspørgsmål med relevans for projektets samlede mål. En sådan strategisk tilgang er både med til at sikre sammenhæng mellem de igangsatte delprojekter og til at fokusere projektets indsats, hvilket bidrager til at øge sandsynligheden for effektskabelse.

4.2 Rekruttering



VisitAarhus lykkes med at skabe aktiviteter, som er relevante for deres partnere, men de kunne måske tage mere udgangspunkt i virksomhedernes behov. Projektledelsen og medarbejderne beskriver, at de rekrutterer ved at sende invitationer bredt ud til deres partnere, hvorefter de, som finder den aktuelle aktivitet relevant, deltager. Der er da også god opbakning til workshops. Nogle af projektets aktiviteter indledes med en fælles workshop for interesserede, hvorefter virksomheder kan ansøge om at blive en del af det videre forløb. Projektet har generelt modtaget flere ansøgninger, end der var plads til på forløbene, og i forløbet med fokus på nye mødeprodukter har de udvidet antallet af deltagere.

Virksomhederne italesætter, at de i høj grad oplever aktiviteterne som relevante og værdiskabende. Fx fremhæver de virksomheder der har deltaget i regenerativ turisme i naturen og nye mødeprodukter, at projektet netop blev igangsat på et tidspunkt, hvor de havde dette i pipeline. Alligevel efterspørger enkelte medarbejdere, at aktiviteterne – og projekter generelt, i endnu højere grad planlægges efter virksomhedernes behov. Medarbejderne oplever, at projekter som disse igangsættes fra et top-down perspektiv, uden inddragelse af virksomhedernes perspektiver og ønsker til aktiviteter, som de kunne få gavn af. Medarbejderne foreslår, at fremtidige projekter indledes med en workshop hvor virksomhederne inviteres ind for at komme med perspektiver på, hvad de kunne have behov for, at VisitAarhus igangsatte, for at understøtte dem bedst muligt. Det er vores vurdering, at det i høj grad virker til, at VisitAarhus har godt kendskab til deres medlemmer og derfor uddyber aktiviteter, som de finder relevante. Dog er vi enige i, at det vil være en fordel fremadrettet at gennemføre workshops, der giver partnerne mulighed for at udtrykke deres behov. Det vil ligeledes bidrage til, at VisitAarhus holder sig relevante og aktuelle for deres partnere. Projektledelsen italesætter, at de aktuelt afholder fokusgruppeinterviews med virksomheder, hvortil de spørger ind til deres behov som partnere i VisitAarhus. Det afholdes som del af udviklingen af en ny samarbejdsmodel. Det er dog vores vurdering, at projektet har en særlig mulighed for at indsamle værdifuld viden gennem den tætte kontakt med mange virksomheder i de øvrige aktiviteter – eksempelvis ved at afsætte de sidste 5-10 minutter af projektets aktiviteter til dialog om virksomhedernes næste skridt og deres behov for støtte. Denne viden kan dokumenteres af projektlederne og bruges strategisk i udviklingen af fremtidige indsatser.

4.3 Virkemidler



Projektet indeholder mange virkemidler, men som i begrænset omfang tager afsæt et fælles strategisk mål. Projektet er som nævnt bygget op om en række delprojekter med særskilt aktiviteter, hvorfor flere af dem kun afholdes én gang og uden mulighed for gentagelse. Projektets opbygning og organisering gør det derfor ikke muligt, at imødekomme eventuelle forslag til ændringer fra de deltagende virksomheder. Medarbejderne efterlyser dog en mulighed for at gentage og videreudvikle eksisterende aktiviteter, da de undervejs har tilegnet sig erfaringer, som kunne styrke indsatsen, men som ikke bliver omsat i praksis. Det er også vores vurdering, at det ville styrke projektet hvis flere aktiviteter kunne gentages, når projektlederen har gjort sig en række erfaringer og blevet klogere på målgruppens behov og ønsker hertil. På den måde vil ny viden om læring få mulighed for at blive omsat til praksis og aktiviteterne forfinet. Ydermere er det vores vurdering,

at det generelt er en udfordring for projektets effektskabelse, at det bygger på et stort antal forskellige virkemidler, der i begrænset omfang er fokuseret ud fra fælles strategisk mål. Det gør det vanskeligt at samle op på effekten af de enkelte aktiviteter og vurdere, hvorvidt projektet samlet opnår den forventede effekt. Det er uklart for os, hvad projektet præcist ønsker at stå tilbage med efter projektperioden, hvorfor den samlede effektskabelse er vanskelig at måle på.

Virksomhederne udtrykker stor tilfredshed med, at projektet fokuserer på mindre turismeaktører uden for Aarhus. De føler sig set og inddraget og oplever, at projektet styrker samarbejde og netværk på tværs af regionen. Flere understreger, at landdistrikterne rummer mange ressourcerstærke virksomheder og unikke steder, som fortjener opmærksomhed og inddragelse i turismeudviklingen, samt som adskiller sig markant fra det der kan tilbydes i storbyerne.

4.4 Outcome & effekt



Virksomhederne oplever forløbet som værdiskabende, men de ønsker også fokus på tidligere idéudvikling, implementeringsstøtte og klarhed om næste skridt. Virksomheder, der deltager i henholdsvis forløbet om regenerativ turisme i naturen og udvikling af nye mødeprodukter, oplever, at aktiviteterne matcher deres behov og målsætninger. De fremhæver sparringen med VisitAarhus og Orange Elevator som konkret, relevant og værdifuld. Sparringen har blandt andet hjulpet dem med at indsnævre og kvalificere deres idéer, arbejde med prissætning og udvikle forretningsmodeller, der gør idéerne realiserbare. Forløbene giver virksomhederne mulighed for at teste nye koncepter, udvikle produkter og styrke fortællingen om deres mødeprodukt og virksomhed. Derudover værdsetter de netværket og den åbne feedbackkultur, hvor de inspirerer og sparrer med hinanden på tværs.

Flere deltagere i forløbet om nye mødeprodukter peger dog på, at projektet med fordel kunne have understøttet idéudviklingen tidligere i processen. De oplever at blive bedt om at præsentere et færdigt produkt, uden først at have haft mulighed for at modne idéen gennem sparring. De efterspørger en rammesat idéfase, hvor de kan få indsigt i markedstendenser og sparring på deres indledende tanker. Først herefter ønsker de sparring fra de øvrige deltagere, så feedbacken kan målrettes en allerede formuleret idé og dermed styrke deres udbytte endnu bedre.

Enkelte af virksomhederne der har deltaget i forløbet om regenerativ turisme i naturen efterspørger også støtte til den konkrete implementering, fx i form af hjælp til tekst, grafisk materiale og markedsføring. De peger på, at de efter sparringen sidder alene og mangler kompetencerne til at få idéen ført helt ud i livet. De foreslår, at fremtidige projekter inddrager fagspecialister som tekstforfattere og grafikere for at hjælpe dem i mål. Derudover savner flere virksomheder en tydeligere overgang til det næste skridt. Virksomhederne anerkender, at projektet ikke skal finansiere alt, og at de selv skal investere i udviklingen – men de mangler en klar plan for, hvordan de kommer videre. Selvom projektholder inden for rammerne af dette projekt kan yde implementeringsstøtte til virksomhederne, vurderer vi, at det er vigtigt, at virksomhederne får en plan for deres næste skridt, og at de når det er relevant bliver henvist til øvrige tilbud i erhvervsfremmesystemet.

4.5 Forankring



Projektet igangsætter formidlingsinitiativer og guides til fremtidigt brug, men der er behov for tydeligere forankring og vidensopsamling.

Projektet har taget vigtige skridt i forhold til formidling og inspiration omkring regenerativ turisme gennem et inspirationskatalog, eksterne arrangementer og det kommende netværksmøde *Bærbart*. Her deles viden med både lokale og nationale aktører, hvilket styrker projektets rækkevidde. Dog er der behov for at tænke mere i forankringen ude hos virksomhederne – hvordan hjælpes de konkret videre efter inspirationen, og hvordan understøttes implementeringen i deres egen praksis? Derudover er det uklart, hvordan viden og erfaringer fra de mange delprojekter/aktiviteter samles op og bruges på tværs af projektet (og til evt. fremtidige projekter). Det skaber en risiko for, at vigtig læring går tabt. Endelig er store dele af projektets fremdrift og viden bundet til specifikke medarbejdere. Det er derfor vores vurdering, at projektet bør overveje, hvordan denne viden kan overføres og forankres bredere, så den lever videre uafhængigt af nøglepersoner.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektet har stærke opfølgningsmekanismer og værdifuld dialog, men mangler systematisk opsamling og anvendelse af læring på tværs af aktiviteter.

Projektet om nye mødeformer arbejder aktivt med opfølgning gennem 1:1-møder med deltagende virksomheder, hvor materialer gennemgås, erfaringer deles, og der gives sparring til videre implementering. I projektet om regenerativ turisme i naturen er der også tæt kontakt mellem projektleder og virksomheder, men uden samme systematiske tilgang til opfølgning. I begge tilfælde opbygges stærke personlige relationer, som skaber god forståelse og tillid. Projektet følger altså i nogen grad op på deltagernes udbytte, men der mangler en mere systematisk tilgang til at samle op på den læring, der opstår undervejs. Det gælder både på tværs af projekter og i forhold til at bruge denne viden strategisk i planlægningen af næste skridt. Her ligger et potentiale i at bevæge sig fra mange spredte initiativer til en mere fokuseret og læringsbaseret tilgang.

Internt arbejder projektet målrettet med opfølgning og løbende dialog med medarbejderne, hvilket styrker både fremdrift og trivsel. Projektet anvender Half Double-modellen, som har fokus på at skabe tidlig effekt gennem korte, målrettede sprints og hyppige evalueringer med projektgruppen. Til at understøtte dette bruges værktøjet Puls-tjek – et anonymt spørgeskema, hvor medarbejderne vurderer deres motivation og oplevelse af sparring fra projektholder. Projektlederen fremhæver, at værktøjet har givet værdifuld indsigt i både nye udfordringer og medarbejdernes oplevelse af projektet. Det forbedrer hendes ledelsesgrundlag og giver bedre overblik over delprojekterne. Det er vores vurdering, at denne tilgang fungerer som en effektiv metode til risikostyring og sikring af fremdrift.

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	X	
Udvalg og rammesættere	X	X		X

1: Fremtidige projekter bør tage afsæt i et fælles strategisk mål for at sikre sammenhæng og effekt på tværs af aktiviteter. Det er afgørende, at delprojekter ikke blot samles under en fælles overskrift, men aktivt designs til at bidrage til en tydelig, fælles retning. Ellers kunne delprojekterne lige så godt være gennemført hver for sig. Når aktiviteterne ikke er forbundet strategisk, bliver det vanskeligt at samle læring og skabe varig effekt. En samlet strategisk tilgang er både med til at sikre sammenhæng mellem de igangsatte delprojekter og til at fokusere projektets indsats, hvilket bidrager til at øge sandsynligheden for effektskabelse. I det aktuelle projekt er det i høj grad den stærke projektledelse og klare struktur, der har skabt fremdrift og holdt sammen på et ellers bredt og fragmenteret indhold. Det er vores vurdering, at det vil være en fordel for fremtidige projekter hvis de igangsatte aktiviteter tager udgangspunkt i et fælles strategisk ståsted, hvor det er tydeligt, hvad de enkelte delprojekter taler ind i, og hvad projektpartnerne gerne vil lære af dem. Det vil bidrage til en skarpere samlet fortælling og tydelige forventninger til effekten af projektet. Det er vores anbefaling, at projektholder har fokus på at understøtte erfaringsudveksling mellem delprojekterne, hvor det giver mening. Det vil bidrage til, at der skabes større synergi og sammenhængskraft for delprojekterne.

Ydermere er det vores anbefaling, at der til fremtidige projekter er færre aktiviteter, for at skabe et øget fokus på de aktiviteter der igangsættes. Det giver ligeledes anledning til, at de enkelte aktiviteter kan gennemføres flere gange, hvortil projektholder løbende kan lære fra de første forløb og forfine aktiviteten. Vi vurderer, at øget fokus og prioritering vil skabe større sandsynlighed for effekt.

2: Behov for tydeligere overgang til næste skridt og mulighed for implementeringsstøtte. Som tidligere beskrevet italesætter virksomhederne, at projektet er relevant og yder værdifuld sparring i idéudviklingsfasen. Flere virksomheder oplever dog, at de står alene i implementeringen, hvor de mangler kompetencer og ressourcer til at føre idéerne helt ud i livet. Vi anbefaler derfor, projektet i højere grad understøtter overgangen fra idé til praksis, eksempelvis ved at henvise til relevante programmer og støtteordninger eller henvise til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet, hvor det er relevant. I fremadrettede projekter er det vores vurdering, at det kunne være en ide, at projektholder inkluderer en voucher-indsats, hvor virksomheder med særligt højt potentiale kan få tilskud til køb af privat rådgivning, som kan hjælpe dem med at implementere deres plan. Det er vigtigt, at virksomhederne selv bidrager aktivt til udviklingen, men det kræver en tydelig ramme og støtte til næste skridt for at sikre, at den skabte værdi realiseres.

3: Potentiale for mere systematisk inddragelse af virksomhedernes behov. Som nævnt under virkemidler adresserer projektet et relevant og værdiskabende behov hos virksomhederne. Det er dog vores vurdering, at projektet rummer et uudnyttet potentiale for at vende perspektivet og lade virksomhedernes input mere direkte forme kommende indsatser. Vi anbefaler derfor, at projektlederne systematisk indsamler viden i direkte dialog med virksomhederne – eksempelvis ved at afsætte de sidste 5-10 minutter af workshops eller øvrige aktiviteter til at drøfte deltagernes næste skridt samt hvilket behov de har for støtte, og hvordan VisitAarhus kan hjælpe med at understøtte dette. Projektlederne bør dokumentere denne viden og bruge den aktivt i udviklingen af fremtidige projekter.

4: Undgå at effektmål operationaliseres som aktivitetsmål. Projektet har opstillet forskellige effektmål, der i høj grad operationaliseres som aktivitetsmål. De angiver, hvor mange aktiviteter projektet har gennemført med det formål, at opnå effektmålet. Det resulterer i, at opgørelsen ikke i sig selv siger noget om effekten af aktiviteterne, men alene udgør en optælling. En opgørelse på denne måde resulterer i, at evalueringen ikke bliver i stand til at sige noget om, hvorvidt de forskellige aktiviteter understøtter et behov eller skaber den forventede værdi. Det er derfor vores anbefaling, at projekter fremadrettet gør brug af aktivitetsmål, hvor optælling kan finde sted, og derudover angiver konkrete effektmål der fortæller noget om effekten og værdien af projektet.

