

Til  
**Region Midtjylland**

Dokumenttype  
**Evalueringsrapport**

Dato  
**15. januar 2015**

Projekt  
**Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen**

# **EVALUERINGSRAPPORT** **HANDLINGSPLAN 2015** **– NY VÆKST I TURIS-** **MEN**



# **EVALUERINGSRAPPORT HANDLINGSPLAN 2015 – NY VÆKST I TURISMEN**

## **Forord til evalueringsrapporten**

*Denne evalueringsrapport vedrører implementeringen af Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland. Rapporten vedrører de samlede effekter fra projekterne og opgaverne, som er en del af handlingsplanen.*

*De øvrige evalueringsrapporter, som til dels ligger til grund for denne hovedrapport, er følgende:*

- 1. Evaluering af Stærke Feriesteder Øst*
- 2. Evaluering af Stærke Feriesteder Vest*
- 3. Evaluering af mersalgprojekt Limfjorden*
- 4. Evaluering af mersalgprojekt Gudenåen*
- 5. Evaluering af mersalgprojekt Hærvejen*
- 6. Evaluering af Erhvervsturisme Aarhus og Herning*
- 7. Evaluering af de tværgående programindsatser*
- 8. Evaluering af Operatørrollen.*

## INDHOLD

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
1.1	Baggrund og formål med evalueringen	1
1.2	Beskrivelse af Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen	2
<b>2.</b>	<b>Metode</b>	<b>6</b>
2.1	Evalueringsdesign	6
2.2	Evalueringsfokus	6
2.3	Evalueringsstrategi	8
2.4	Datagrundlag for evalueringen	8
<b>3.</b>	<b>Konklusioner og anbefalinger</b>	<b>10</b>
3.1	Hovedkonklusioner – Handlingsplan 2015	10
3.2	Hovedkonklusioner – indsatser og projekter	15
3.3	Anbefalinger	18
<b>4.</b>	<b>Indledende analyser</b>	<b>23</b>
4.1	Relevans af indsatsen	23
4.2	Fremdrift på tværs af Handlingsplan 2015	26
4.3	Vurdering af vækstsmål	27
4.4	Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med Handlingsplan 2015	29
<b>5.</b>	<b>Analyse af effekter og målopfyldelse</b>	<b>34</b>
5.1	Forøgede viden og kompetencer i turisterhvervet	34
5.2	Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet	36
5.3	Øget produktudbud og kvalitet i produkter	37
5.4	Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne	40
5.5	Ændret adfærd blandt turisterne	42
5.6	Professionalisering i turisterhvervet	43
5.7	Vækst i turismen	45
<b>6.</b>	<b>Analyse af læringspunkter</b>	<b>51</b>
6.1	Udarbejdelse af Handlingsplan 2015 og ansøgningsprocesserne	51
6.2	Projektstart og forventningsafstemning	52
6.3	Projektilplementering	52
6.4	Forankring og videreførelse af turismefremmeindsatsen i Region Midtjylland	54

## BILAG

### Bilag 1

Kilder

### Bilag 2

Effektkædetilgang

### Bilag 3

Overnatningstal

### Bilag 4

Surveydata - virksomheder

### Bilag 5

Surveydata - turister

**Bilag 6**

Definition af aktivitetskategorier

**Bilag 7**

Metodiske usikkerheder ved spørgeskemaundersøgelser

[DO NOT delete the following line since it contains a section break – delete this field before printing]

# 1. INDLEDNING

## 1.1 Baggrund og formål med evalueringen

Denne rapport indeholder resultaterne af midtvejsevalueringen for Handlingsplan 2015 – Ny Vækst i turismen i Region Midtjylland (herefter kaldt Handlingsplan 2015). Handlingsplan 2015 blev igangsat af Region Midtjylland i 2011 pga. et ønske om at stå stærkere på turismeområdet, jf. nedenstående citat fra Handlingsplan 2015:

*“I 2020 skal turismen i Region Midtjylland være et konkurrencedygtigt erhverv i international klasse” (Handlingsplan 2015)*

Handlingsplan 2015 har overordnet til formål at skabe vækst i turismen. Der er tilrettelagt en samlet indsats bestående af tre forretningsområder og en tværgående, regional indsats. Under hvert forretningsområde er der indsatser og projekter, som vedrører forskellige destinationer og geografiske områder i Region Midtjylland. Såvel de geografisk afgrænsede indsatser som den tværgående, regionale indsats adresserer hovedudfordringerne for turismen i Region Midtjylland; herunder manglende synlighed, svage værdikæder, manglende kapacitet og svag tradition for turismeplanlægning<sup>1</sup>. Handlingsplan 2015 beskrives yderligere i næste afsnit, afsnit 1.2.

Midtvejsevalueringen har i sin helhed til formål at:

- Evaluere procesforløbet for indsatserne og projekterne
- Kortlægge, måle og evaluere effekten af indsatserne og projekterne
- Indsamle viden og læring, som kan skabe grundlag for eventuelle justeringer af den resterende implementering af projekterne, som er en del af Handlingsplan 2015
- Fremhæve succeskriterier for indsatsen
- Etablere et godt grundlag for den videre turismeindsats i Region Midtjylland frem mod 2020.

Midtvejsevalueringen af Handlingsplan 2015 fokuserer såvel på de enkelte indsatser og projekter som på Handlingsplan 2015 i sin helhed. Indsatsen evalueres på lokalt og regionalt niveau, og evalueringen omfatter såvel de lokale turistorganisationers og kommuners projektarbejde som de understøttende aktiviteter, der udføres af den regionale operatør, Midtjysk Turisme, og af Region Midtjylland.

Indeværende evalueringsrapport om Handlingsplan 2015 er udarbejdet sideløbende med og på baggrund af midtvejsevalueringerne af de syv projekter, som er en del af handlingsplanen, og midtvejsevalueringen af den regionale operatør på turismeområdet, Midtjysk Turisme.

Det er tale om en samlet evaluering, som dels sammenfatter evalueringerne af de enkelte projekter og dels evaluerer Region Midtjyllands rolle som overordnet ansvarlig for Handlingsplan 2015. Der er udarbejdet ni rapporter i forbindelse med midtvejsevalueringen, hvor indeværende evaluering af Handlingsplan 2015 er rapport nr. 9.

Rapporterne omhandler:

1. *Evaluering af Stærke Feriesteder Øst*
2. *Evaluering af Stærke Feriesteder Vest*
3. *Evaluering af mersalgprojekt Limfjorden*
4. *Evaluering af mersalgprojekt Gudenåen*
5. *Evaluering af mersalgprojekt Hærvejen*
6. *Evaluering af Erhvervsturisme Aarhus og Herning*

---

<sup>1</sup> I henhold baggrundsanalysen for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland udarbejdet i 2010 af TI og Eskild Hansen.

7. Evaluering af de tværgående programindsatser
8. Evaluering af Operatørrollen
9. Evaluering af Handlingsplan 2015

## 1.2 Beskrivelse af Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen

Handlingsplan 2015 udmønter Vækstforums Erhvervsudviklingsstrategi 2010-2020, som går under navnet "Ny VÆKST i turismen". Det er ambitionen med Handlingsplan 2015 at udnytte potentialerne i turismen i Region Midtjylland og herigennem skabe vækst. Det overordnede formål om vækst i turismen er udmøntet i fem vækstmålsætninger, som er gengivet i Tabel 1.

**Tabel 1: Vækstmål – Handlingsplan 2015**

Indikator	Vækstmål	Målsætning 2015
Omsætning	5,5 pct. per år 1,5 mia. kr.	En samlet omsætning fra virksomheder inden for turismeområdet på 7,3 mia. kr. i 2015
Værditilvækst	7,0 pct. per år (løbende priser)	En værditilvækst inden for ressourceområdet på 3,4 mia. kr. i 2015
Beskæftigelse	3 pct. per år 900 fuldtidsansatte	6.900 fuldtidsbeskæftigede inden for turismen i 2015
Turistovernatninger	2 pct. per år 800.000 overnatninger	10 mio. turistovernatninger i 2015
Døgnforbrug	5 pct. per år	Et gennemsnitligt døgnforbrug på 730 kr. i 2015

Note: Alle beløb er i 2010-prisniveau medmindre andet er angivet.

Kilde: Opsummering af vækstmål på baggrund af Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland.

Det fremgår af Tabel 1, at der er stort fokus på, at indsatsens skal skabe økonomisk vækst målt i overnatninger, døgnforbrug, omsætning, værditilvækst og beskæftigelse.

Sammenhængen mellem indikatorerne for økonomisk vækst kan illustreres, som vist nedenfor.

**Figur 1: Sammenhæng mellem vækstmål i Handlingsplan 2015**



Mens målene for væksten i turistovernatninger og døgnforbrug påvirker omsætning, værditilvækst og beskæftigelse, er der samtidig et sammenspil og påvirkning mellem omsætning, værditilvækst og beskæftigelse. Dertil kommer ekstern påvirkning fra eksterne faktorer, såsom den generelle udvikling i turismen.

I et samarbejde mellem Region Midtjylland og turismens parter er der identificeret en række strategiske indsatser, som skal sikre turismens konkurrencedygtighed nu og på sigt med henblik

på at udnytte potentialerne og skabe vækst i turismen i Region Midtjylland. Der er identificeret tre overordnede og gensidigt afhængige indsatsler:

- Afsætning
- Udvikling
- Organisering

Indsatsen vedrørende afsætning fokuserer på at øge omsætningen af eksisterende produkter og serviceydelser gennem modning og tilpasning af produkterne og serviceydelser til markedet samt ved at gøre produkterne og serviceydelserne mere tilgængelige via forskellige salgskanaler.

Indsatsen vedrørende udvikling fokuserer på at udvikle nye produkter og serviceydelser til eksisterende og nye kunder med afsæt i regionale styrkepositioner og tendenser på markederne.

Den sidste indsats vedrørende organisation skal være med til at sikre kontinuitet og sammenhæng i turismeindsatsen gennem højere grad af professionalisering af turisterhvervet. Dette sker ved at opbygge organisatoriske platforme for turisterhvervet.

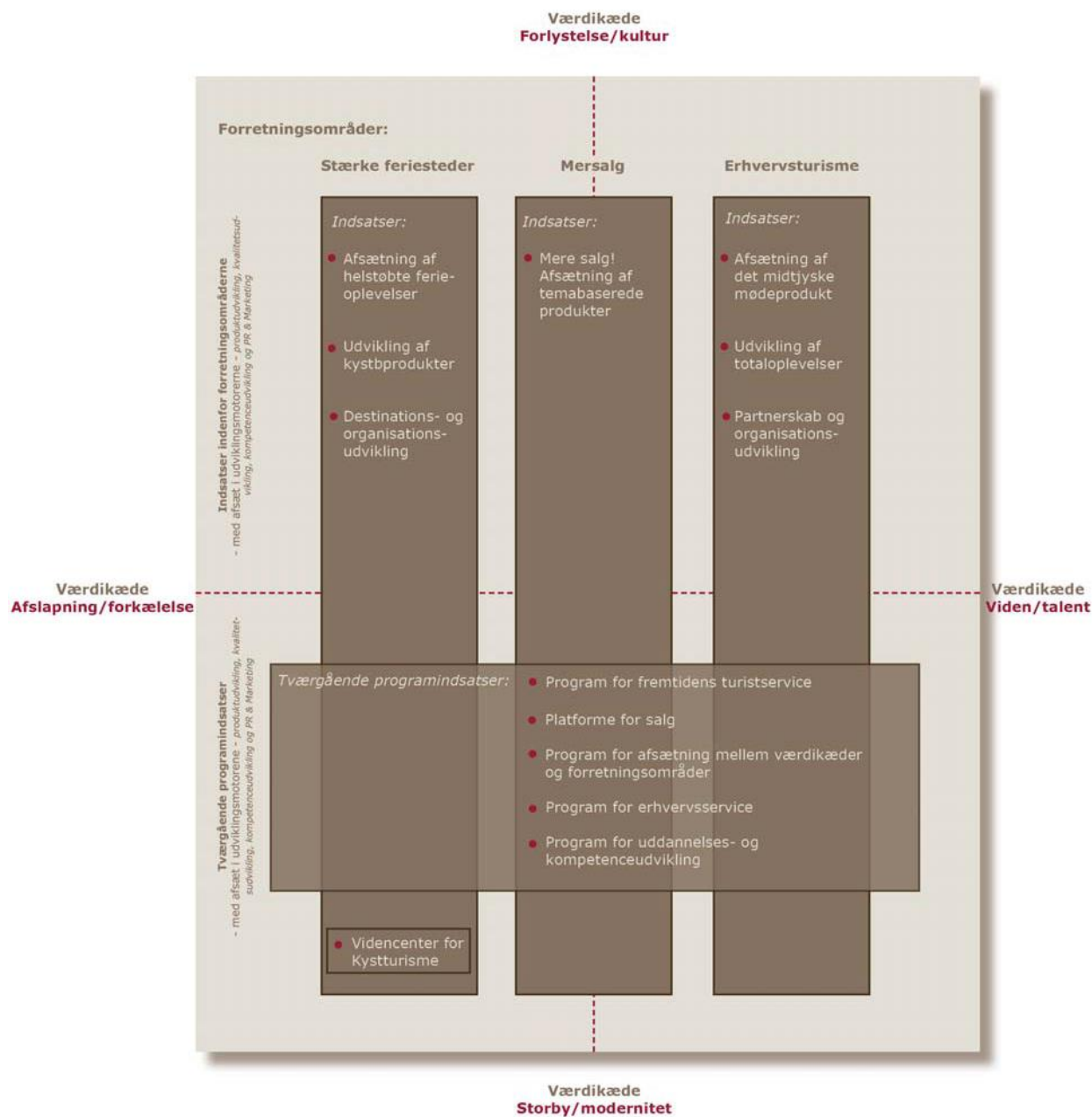
Indsætserne koncentrerer inden for tre forretningsområder: Stærke Feriesteder, Mersalg, og Erhvervsturisme med henblik på at skabe synergi på tværs af forretningsområderne, alt imens hvert forretningsområde styrkes. De tre forretningsområder er geografiske alliancer i relation til værdikæder. Indsatsen Stærke Feriesteder er fordelt på en indsats i øst og en indsats i vest. Indsatsen Mersalg fokuserer på tre kyst- og naturområder; Limfjorden, Gudenåen og Hærvejen. Erhvervsturismeindsatsen er centreret omkring Aarhus og Herning, men dækker bredt over regionen.

Foruden de geografiske projekter implementeres to projekter, Det Professionelle Turisterhverv og Rethink 2017 kulturturisme, under det samlede navn de tværgående programindsatser. De tværgående programindsatser dækker hele regionen. Som en del af Det Professionelle Turisterhverv gennemføres tre lokale demonstrationsprojekter; ét på Djursland som en del af Stærke Feriesteder Øst, ét i Ringkøbing-Skjern Kommune som en del af Stærke Feriesteder Vest og ét i Aarhus og Herning som en del af Erhvervsturismeindsatsen.

I tillæg til projekterne gennemføres en række operatøropgaver af Fonden Midtjysk Turisme (herafter kaldt Midtjysk Turisme), som dels understøtter projekterne og dels har egne opgaver at gennemføre. For en nærmere beskrivelser af indsætser, projekter og operatørrollen henvises til de enkelte evalueringsrapporter.

Figur 2 viser, hvordan Handlingsplan 2015 fordeler sig på de tre forretningsområder, den tværgående indsats og operatørrollen varetaget af Midtjysk Turisme, som i figuren er sidestillet med projekterne, selvom der naturligvis er tale om operatøropgaver. De tværgående linjer i figuren illustrerer, at de kausale sammenhænge går på tværs af initiativer, og at initiativerne og delinitiativerne står samlet i Handlingsplan 2015 om at løfte turismen som en erhvervsmæssig sektor.

Figur 2: Model for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turisme



Kilde: Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland, vedtaget af Vækstforum den 2. marts 2011

Handlingsplan 2015 som helhed berører således et stort geografisk område, turister i flere forskellige målgrupper og af forskellige nationaliteter samt en lang række turismeaktører inden for forskellige erhverv. Dertil har handlingsplanen en bred skare af nationale interessenter på forskellige politiske niveauer.

Endnu et kompleksitetsniveau tilføjes til Handlingsplan 2015, ved at projekterne og opgaverne er finansieret af forskellige midler, herunder to af EU's strukturfonde; Den Europæiske Socialfond og



Landdistriktsprogrammet Grøn Vækst under den Europæiske Landbrugsfond, regionale udviklingsmidler, kommunale midler og privat medfinansiering.

Omfang og fordeling af finansieringen på indsatser og projekter vises i Tabel 2.

**Tabel 2: Finansiering af Handlingsplan 2015 (mio. kr.)**

Projekt	EU: Grøn Vækst	EU: Social-fonden	Region Midtjylland	Kommuner	Private og andre	I alt
Stærke Feriesteder Øst	7,0	-	3,0	4,0	-	14,0
Stærke Feriesteder Vest	6,0	-	3,0	3,0	-	12,0
Mersalg Limfjorden	2,7	-	1,2	1,5	0,6	6,0
Mersalg Gudenåen	3,2	-	1,2	2,0	1,3	7,7
Mersalg Hærvejen	2,4	-	1,2	1,2	-	4,8
Erhvervsturisme	-	-	19,9	22,5	-	42,4
Det Professionelle Turisterhverv	-	17,0	3,7	3,1	10,2	34,0
Rethink	-	5,5	1,4	-	4,1	11,0
Operatørrollen	-	-	22,5	-	-	22,5
<b>I alt</b>	<b>21,3</b>	<b>22,5</b>	<b>57,1</b>	<b>37,3</b>	<b>16,2</b>	<b>154,4</b>

Noter:

- Finansieret fra Midtjysk Turismes fond og Fonden Aarhus 2017 er posteret under 'Private og andre'.
- Den samlede finansiering af Det Professionelle Turisterhverv omfatter finansieringen af de tre lokale demonstrationsprojekter.

Kilde: Resultatkontrakter for projekterne og operatørrollen.

Det fremgår ikke af de individuelle budgetter for indsatser og projekter, hvorledes budgetterne er fordelt på aktivitetskategorier<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Aktivitetskategorier omfatter en opdeling af aktiviteter i forhold til fire overordnede kategorier; Viden og kompetencer, samarbejde, produktkvalitet og markedsføring. Opdelingen anvendes igennem analysen.

## 2. METODE

I indeværende metodeafsnit gives en dybdegående beskrivelse af tilgangen og grundlaget for evalueringen af Handlingsplan 2015 og dertilhørende projekter og opgaver.

### 2.1 Evalueringsdesign

Evalueringsdesignet af Handlingsplan 2015 bygges op som en programevaluering ud fra betragtninger om handlingsplanens struktur og kompleksitet. Strukturen af handlingsplanen i form af flere indsatsområder og projekter. Det betyder, at man kan anskue Handlingsplan 2015 som et samlet program, hvor forskellige indsatser og projekter sammen skal medvirke til at realisere fælles, strategiske målsætninger. I forhold til evalueringen betyder det, projekternes succes primært vurderes i henhold til handlingsplanens målsætninger. Projekter med stor succes på andre parametre end handlingsplanens målsætninger er naturligvis stadig udtryk for succes, men ikke en relevant succes i forhold til programmet.

Denne tilgang medfører, at der dels ses enkeltvist på projekterne, som er en del af det samlede program, dvs. Handlingsplan 2015 og dels udarbejdes en samlet analyse, hvor der ses på tværs af hele programmet. Indeværende rapport indeholder sidstnævnte evaluering.

Tilgangen giver evaluators mulighed for at fokusere specifikt på resultater fra et enkelt projekt og samtidig inddrage resultater fra andre projekter, som direkte eller indirekte påvirker resultaterne for det enkelte område. Det vurderes ikke muligt eller hensigtsmæssigt at adskille effekter fra forskellige projekter, som er en del af det samlede program, da alle disse effekter påvirker udviklingen af turismen i det pågældende område. De enkelte projekter har finansieret den del af evalueringen, som vedrører eget projekt.

### 2.2 Evalueringsfokus

Der er tre hovedfokuspunkter i evalueringen:

- Evaluering af effekt
- Evaluering af målopfyldelse
- Evaluering af virkning (læring).

De tre fokusområder beskrives i henhold til evalueringsmæssig teori og terminologi i boksen nedenfor.

**Effektevalueringen** afdækker, i hvilken grad de tilsigtede effekter er realiserede, og om der er opnået utilsigtede effekter af indsatsen. Der skelnes i effektevalueringen mellem resultater og effekter, hvor resultater er aktiviteternes umiddelbare udfald, mens effekter er udtryk for virkningen af aktiviteterne over længere sigt.

**Målopfyldelsesevalueringen** afdækker, i hvilken grad projekternes mål er opnået, og hvorvidt der med projekterne opnås de opstillede målsætninger på handlingsplansniveau. Derfor indgår både projekternes egne mål og Handlingsplanens overordnede mål i evalueringen.

**Virkningsevalueringen** vedrører sammenhænge mellem indsats og resultater. Med dette evalueringsmetodiske fokus søges der viden om, *hvorfor* de opnåede resultater (ikke) er nået, *hvordan* det er sket og gennem *hvilke* processer, metoder, samarbejds- og organisationsformer. Denne læring udgør et solidt analytisk grundlag for at drage konsistente konklusioner og handlingsanvisende anbefalinger til, hvordan indsatsen kan styrkes i den resterende periode for handlingsplanen og i fremtidige projekter.

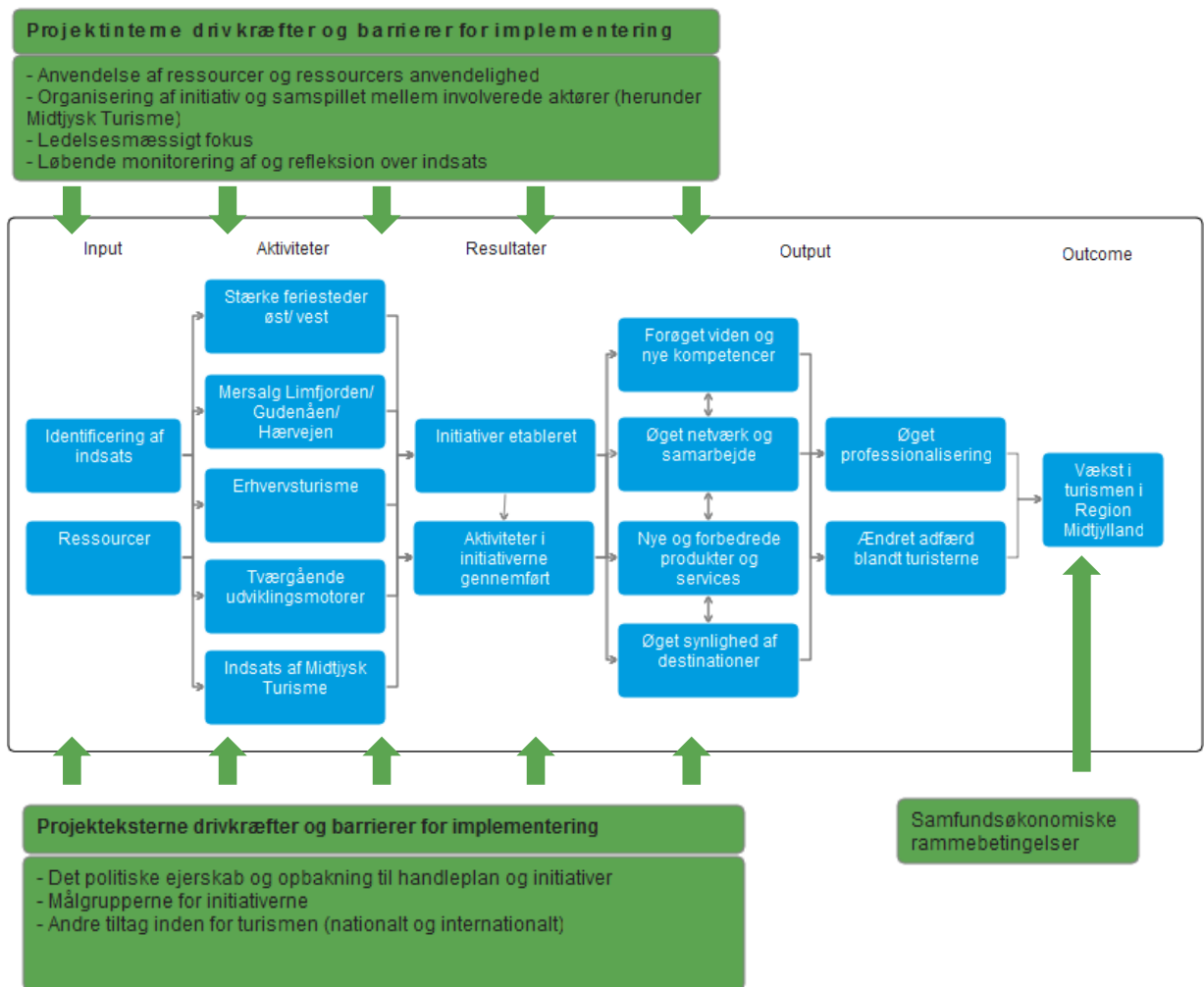
De tre hovedfokuspunkter afdækkes på to forskellige niveauer; projektniveauet, eller det lokale niveau, og policy-niveauet, eller det regionale niveau. Evalueringsprocessen påbegyndes på projektniveauet med evaluering af projekternes effekter, graden af målopfyldelse og centrale læringspunkter målrettet de lokale turistvirksomheder og andre aktører.

Derefter flyttes fokus til policy-niveauet gennem et løft i perspektiv fra projektniveau til handlingsplansniveau. På policy-niveauet evalueres ligeledes effekter, graden af målopfyldelse og centrale læringspunkter, hvor sidstnævnte målrettes de regionale aktører og de overordnede rammer for Handlingsplan 2015.

De konkrete målsætninger for Handlingsplan 2015, jf. Tabel 1, skal holdes op med effekter på projektniveau og efterfølgende handlingsplansniveau. Med henblik på at kunne vurdere effekter og målsætninger tager evalueringen udgangspunkt i de forventede og observerede kausale sammenhænge mellem de gennemførte aktiviteter og de forventede målsætninger med udgangspunkt i en effektkædemodel for indsatsen. Med dette for øje indledes evalueringerne på projektniveau med opstilling af effektkæder for hvert projekt. Effektkæderne viser, hvilke effekter man forventer at opnå med de forskellige indsatser.

Effektkæderne på projektniveau er opsummeret til en overordnet effektkæde på handlingsplansniveau i figuren nedenfor.

**Figur 3: Effektkædemodel for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland**



Effektkædetilgangen og de fem trin af effektkæden forklares yderligere i bilag 2.

### 2.3 Evalueringsstrategi

Evalueringen søger overordnet at besvare følgende evalueringsspørgsmål, som er direkte udledt af de tre fokuspunkter for evalueringen:

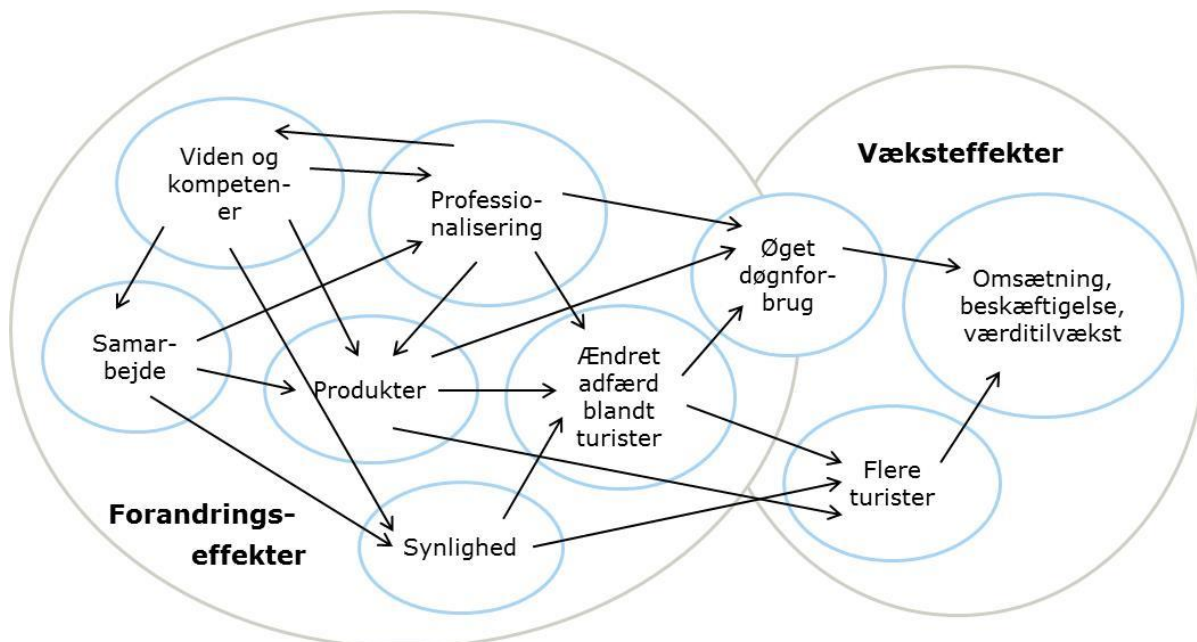
1. *Har projekterne den fornødne fremdrift og virkemåde?*
2. *Er der udsigt til, at projekterne vil nå sine forventede effekter og resultater?*
3. *Er der inden for projekternes rammer skabt organisation, partnerskab og samarbejde som forudsat?*
4. *Hvad skyldes eventuelle ændringer i forhold til målsætningerne, og hvad bør der gøres for at rette op på afvigelse?*

For hvert evalueringsspørgsmål opstilles der en række indikatorer og deskriptorer, således at de fire evalueringsspørgsmål kan besvares.

Evalueringsspørgsmål 2, som omhandler effekter, operationaliseres med udgangspunkt i effekt-kæderne for projekterne, som blev udarbejdet på en række workshops i den indledende del af evalueringsforløbet.

Overordnet set analyseres seks forskellige forandringseffekter og dertil forskellige væksteffekter. Forandringseffekter er effekter i turisterhvervet, som forventes på sigt at føre til de ønskede væksteffekter, som er illustreret i Figur 1. Samtidig påvirker forandringseffekterne hinanden indbyrdes. Der ses på følgende forandringseffekter og væksteffekter i evalueringen. Figur 4 nedenfor viser en nuancering og en udbygning af Figur 1.

**Figur 4: Forandringseffekter og væksteffekter**



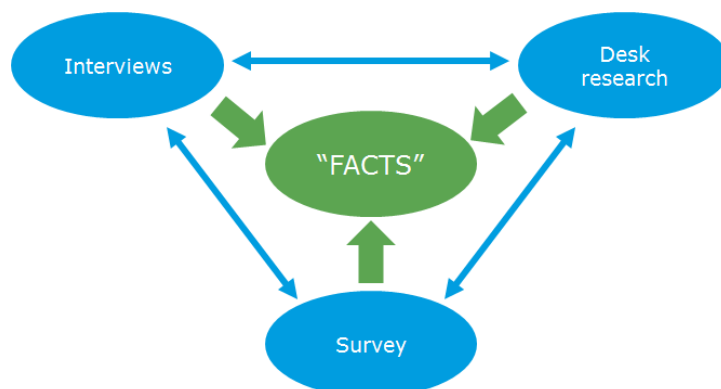
Note: Figuren viser en generel illustration af effekter og eventuelle sammenhænge mellem effekterne.

### 2.4 Datagrundlag for evalueringen

Evalueringen baseres på en række forskellige kilder og metoder ud fra et princip om, at data og metoder skal trianguleres for at sikre, at der konkluderes så præcist som muligt om effekt og virkning. Trianguleringsprincippet er derfor anvendt for at sikre det bedst mulige data- og informationsgrundlag og den størst mulige validitet i analyserne.

Figur 5 nedenfor illustrerer princippet om triangulering, og viser hvordan de forskellige datakilder anvendes til at bekræfte eller afvise en tese eller et erklæret faktum gennem dataindsamlingen.

**Figur 5: Trianguleringsprincippet**



Der gøres brug af to forskellige fremgangsmåder på baggrund af trianguleringsprincippet:

- Datatriangulering**  
 Forskellige typer af data anvendes, både primære og sekundære data. Derved sikres, at de anvendte inputs er baseret på mere end én kilde. Et element i dette er at sikre, at respondenterne repræsenterer forskellige perspektiver. Dette er især nødvendigt for at håndtere kompleksiteten i at evaluere effekten af Handlingsplan 2015.
- Metodetriangulering**  
 Forskellige typer af kvantitative og kvalitative metoder anvendes til at indsamle data med henblik på at udnytte styrkerne og mulighederne ved forskellige metoder bedst muligt.

Inden for hver kilde vil subtriangulering ligeledes udføres, for eksempel ved at sammenligne resultater for forskellige interview- og respondentgrupper.

Dataindsamlingsmetoderne og kilderne til evalueringen opremses nedenfor og beskrives yderligere i bilag 1.

**Tabel 3: Overblik – metoder og kilder**

Metode	Kilde/deltagere	Antal
Workshops	<ul style="list-style-type: none"> <li>De lokale turistorganisationer, kommuner og projektledere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 workshops</li> </ul>
Spørgeskemaundersøgelser	<ul style="list-style-type: none"> <li>De lokale turistorganisationer, kommuner og projektledere</li> <li>Turistvirksomheder</li> <li>Ferieturister</li> <li>Erhvervsturister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38 besvarelser</li> <li>417 besvarelser</li> <li>1.512 besvarelser</li> <li>145 besvarelser</li> </ul>
Interviews og møder	<ul style="list-style-type: none"> <li>De lokale turistorganisationer, kommuner og projektledere</li> <li>Erhvervsfremmesystemet og påvirkede virksomheder</li> <li>Turistvirksomheder i og udenfor respondentgruppen</li> <li>Arrangører af messer, konferencer og møder</li> <li>Ekspertpanel møder</li> <li>Følgegruppemøder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>54 deltagere, 33 interviews, 17 opfølgninger</li> <li>24 interviews</li> <li>38 interviews</li> <li>3 interviews</li> <li>1 møde, 2 interviews</li> <li>2 møder</li> </ul>
Sekundær dataindsamling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne dokumenter og hjemmesider</li> <li>Statistikker og rapporter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> </ul>

## 3. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

I dette afsnit præsenteres de overordnede konklusioner fra evalueringen af Handlingsplan 2015 og dertilhørende anbefalinger. Konklusionerne er baseret på analyserne i afsnit 4-6, som indeholder en præsentation af forskellige datakilder og en tværgående analyse af evalueringsrapporterne for hvert projekt.

### 3.1 Hovedkonklusioner – Handlingsplan 2015

- **Indsatsen adresserer hovedudfordringerne i turismen med udgangspunkt i regionale styrkepositioner**

Handlingsplan 2015 vurderes at adressere de centrale udfordringer i turismen i Region Midtjylland, som er:

- Lavt kompetenceniveau samt mangel på organisering og planlægning
- Faldende markedsandele og manglende synlighed
- Svage værdikæder, lav produktkvalitet og dårlig forhold mellem pris og kvalitet.

Udfordringerne adresseres gennem en bredt sammensat og helhedsorienteret indsats, som prioriterer indsatser med udgangspunkt i regionale styrkepositioner. Indsatsen omfatter seks lokale indsatser og projekter; Stærke Feriesteder Øst, Stærke Feriesteder Vest, Erhvervsturisme samt mersalgsprojekterne Hærvejen, Gudenåen og Limfjorden, og en regional indsats; de tværgående programindsatser bestående af projekterne Det Professionelle Turisterhverv og Rethink 2017 Kulturturisme. Projekterne og indsatserne indeholder alle aktiviteter, som adresserer én eller flere af de centrale udfordringer. Aktiviteterne spænder bredt fra kompetenceudvikling og netværksmøder til produktudvikling/modning og markedsføring. Konklusioner vedrørende de enkelte projekter og indsatser præsenteres i afsnit 3.2.

Implementeringen af projekterne sker på bæredygtig vis med udgangspunkt i eksisterende og nye lokale samarbejder, som på sigt, under de rette forudsætninger, kan fortsætte udviklingsarbejdet og understøtte økonomisk vækst i turisterhvervet. Dermed er indsatsen af høj relevans.

De prioriterede indsatser og projekter vurderes desuden at være de rette til at adressere de centrale udfordringer, da grundforudsætningerne for projekterne under hvert forretningsområde har været til stede til at bygge den pågældende indsats på.

Indsatsen Stærke Feriesteder har til formål at videreudvikle stærke og allerede konkurrencedygtige feriesteder med et godt forretningsgrundlag, hvilket de to kystdestinationer i henholdsvis Øst og Vest vurderes at være.

Mersalgsprojekterne skal baseres på eksisterende produkter relateret til tre temaer; Hærvejen, Gudenåen og Limfjorden. De tre temaer vurderes at have et potentiale at bygge på. Successen og relevansen i mersalgsprojekterne har dog vist sig at være dybt afhængig af den rette kobling mellem indsats og tema. Mersalgsindsatsens grundforudsætning er eksisterende produkter og erhvervsaktører med vækstpotentiale og vilje, og en for snæver fokusering på tema kan udelukke dette. Dette vurderes at være sket i afgrænsningen af projekt Hærvejen, hvor et meget snævert fokus på området langs Hærvejen har medført en utilstrækkelig kritisk masse af produkter og erhvervsaktører til at bygge en mersalgsindsats på.

#### 3.1.1 Fremdrift og virkemåde

- **God fremdrift, dog med enkelte afvigelser fra de oprindelige planer**

På tværs af projekterne har der været en god fremdrift, hvilket vurderes med udgangspunkt i opfyldte krav i resultatkontrakterne og i ansøgningerne, hvor mere end 70 pct. af kravene, som har haft deadline på evalueringstidspunktet i oktober 2014 vurderes at være opfyldt. Der har

således været afvigelser fra projektplanerne, men det bemærkes at en central årsag til forsinkelserne er, at flere projekter blev startet senere end forventet eller med lavere intensitet end forventet, fordi tilsagn om medfinansiering af Grøn Vækst-midlerne ikke var på plads ved projektopstart. Til tider har også mindre god projektledelse og udfordringer med at sikre opbakning til aktiviteterne fra turisterhvervet haft betydning for projekternes fremdrift.

- **Potentialet og værdien i resultatkontrakten som styringsværktøj udnyttes ikke**

Resultatkontrakterne har en berettigelse som styrings- og monitoreringsværktøj, men mister værdi, hvis de ikke anvendes efter dette formål. Det er den overordnede vurdering, at resultatkontrakterne kun har haft ringe værdi som styrings- og monitoreringsværktøj i forbindelse med Handlingsplan 2015 af flere årsager:

1. Projekterne og dialogen om opfølgningen er dynamisk, men deadlines i resultatkontrakterne er ikke blevet opdateret, når der er aftalt ændringer i implementeringsplanerne. På den måde mindskes værktøjets værdi som indikator for fremdrift, særligt i forbindelse med indeværende evaluering men også generelt i forbindelse med opfølgning på projekterne.
2. Resultatkontrakterne omfatter primært aktivitetsniveauet, hvilket er udmærket, hvis den udelukkende er tiltænkt som en projektplan, men mindre godt i forhold til dens brug som et decideret styrings- og monitoreringsværktøj, som skal bruges til at vurdere eventuelle afvigelser virkning på de endelige mål for vækst. Resultatkontrakternes store fokus på aktivitetsniveauet vurderes at være medvirkende til utilstrækkelig fokus på de overordnede mål i projektorganisationerne.
3. Hvor resultatkontrakten omfatter krav på effektniveau, er disse svært målbare, eller målene er fastsat således, at de ikke kan bruges til løbende monitorering, men udelukkende til afsluttende vurdering. Dette er f.eks. tilfældet når målene først har deadline ved projektafslutning eller når målene skal vurderes på baggrund af data, som først bliver tilgængelige efter projektafslutning. Hermed mindskes resultatkontraktens værdi som værktøj til monitorering.
4. Baggrunden for at udvælge nogle, men ikke alle krav fra ansøgningerne til systematisk opfølgning i resultatkontrakterne har været at mindske kontrolniveauet og dermed lette de administrative byrder på lokalt og regionalt niveau. Dette kan være en udmærket tilgang, men rationalet bag hvilke krav, der inddrages, og hvilke der udelades, forekommer ikke klar. Nogle resultatkontrakter indeholder samtlige centrale aktiviteter, og kun understøttende aktiviteter såsom projektfremdrift og evaluering er udeladt. Andre resultatkontrakter vurderes derimod at mangle meget centrale aktiviteter, f.eks. for projektet Rethink 2017 Kulturturisme, hvor arbejdet med udvælgelse og understøttelse af testprojekter ikke indgår i resultatkontrakten. Testprojekterne er derimod en del af projektets halvårslige opfølgning til Erhvervsstyrelsen, som administrerer EU's Socialfondsmidler i Danmark. Dermed følges der op på de centrale aktiviteter, men tilgangen med to værktøjer til opfølgning og udeladelse af centrale aktiviteter i resultatkontrakten mindsker dennes værdi som indikator for fremdrift.

### 3.1.2 Effekter

- **Et øget videns- og kompetenceniveau har skabt grundlag for væksteffekter på sigt**

Overordnet set er der positive indikationer for alle analyserede forandringseffekter, men set på tværs er det inden for videns- og kompetenceudvikling, der er de mest positive indikationer på udbytte på flere niveauer af turisterhvervet. Det udbytte, der primært kan ses nu, er af kortsigtet karakter, f.eks. øget viden om, hvordan en virksomhed servicerer kunderne eller anvender sociale medier, men evalueringen underbygger også langsigtede forandringseffekter i turisterhvervet, herunder øget viden om destinationsudvikling i turistorganisationerne. Det er særligt de tværgående programindsatser, som har bidraget til et højt udbytte af forøget viden og nye kompetencer i turisterhvervet. Det gælder blandt såvel virksomhederne som medarbejderne på de lokale tu-

ristorganisationer, hvilket også var hovedformålet med de tværgående programindsatser i henhold til projekternes effektkæder, som blev udarbejdet i forbindelse med evalueringen.

Der drages også positive konklusioner om øget grad af netværk og samarbejde. Det er i højere grad samarbejdet mellem turistvirksomhederne samt mellem turistvirksomhederne og de lokale turistorganisationer, der er forbedret, end samarbejdet med virksomheder i andre erhverv. Dog er der fra indsatsen Stærke Feriesteder Øst næsten lige så positive indikationer på øget samarbejde inden for erhvervet som med andre erhverv. Netop i denne indsats har samarbejdet mellem turistvirksomheder og detailhandlen haft stort fokus, hvilket forklarer de relativt bedre effekter på samarbejdet

Der drages ligeledes positive konklusioner om forbedret synlighed af destinationerne i Midtjylland. Synliggørelse har været en central del af indsatsen i alle projekterne, men der er dog særligt mange af virksomhederne i Ringkøbing-Skjern Kommune og i Hærvejskommunerne (ca. 70 pct. af de adspurgte), der er positive vedrørende effekten i form af øget synlighed af destinationerne.

Indikationerne for et øget produktudbud og -kvalitet er ikke nær så markante, og specielt virksomhederne forholder sig kritisk til udviklingen af denne forandringseffekt i deres vurdering af eget udbytte. Det noteres samtidig, at tilfredsheden blandt virksomheder, der har deltaget i aktiviteterne omhandlende produktudvikling og -modning er en smule lavere end tilfredsheden med de andre aktiviteter. Dette skyldes muligvis en relativt mindre grad af involvering af turistvirksomhederne i denne type af aktiviteter kontra andre typer af aktiviteter.

Forøget viden og nye kompetencer har vist sig at fungere som grobund for andre forandringseffekter og for øget omsætning i virksomhederne. På samme måde vurderes det styrkede lokale samarbejde at skabe basis for videreudvikling af turisterhvervet efter Handlingsplan 2015 afsluttes. Særligt relationerne mellem de lokale turistorganisationer og virksomhederne vurderes at være væsentlige i denne sammenhæng. Indsatsens udbytte af øget samarbejde mellem virksomheder bør også understreges i denne sammenhæng, da dette ligeledes er identificeret som medvirkende eller primær årsag til omsætningsvækst.

Udviklingen af turisterhvervet medhjælpes af en øget synlighed af destinationerne, og tiltagene vurderes allerede nu at have tiltrukket turister.

- **Positive forventninger til professionalisering og vækst i turisterhvervet**

Forandringseffekterne mangler fortsat at manifestere sig i et mere professionelt turisterhverv og i konkrete væksteffekter, men der er positive forventninger til at begge understøttes af indsatsen, da de forandringer, som allerede kan observeres, er med til at forbedre de nødvendige forudsætninger for de mere langsigtede målsætninger som professionalisering og vækst.

Der er blevet oparbejdet viden og kompetencer blandt aktørerne, hvilket har resulteret i en ny tilgang til servicering af turisterne, og der er etableret konkrete samarbejder, som indebærer en mere værdikædebaseret tilgang til servicering af turisterne, men herudover er det begrænset, hvad der er af konkrete eksempler på, at aktørerne går anderledes til deres arbejde, hvad end det er drift af virksomheden, eller arbejdet på den lokale turistorganisationen. Det samme vurderes at være tilfældet med erhvervsserviceindsatsen, som har resulteret i et bedre gensidigt kendskab mellem turistvirksomhederne og turistorganisationerne på den ene side og det lokale erhvervsservicesystem på den anden. Denne indsats har dog ikke medført konkrete ændringer af betydning i turisterhvervet på nuværende tidspunkt.

Region Midtjylland har oplevet en stigning på 0,2 pct. i antallet af kommercielle turister hen over projektperioden, men denne udvikling kan ikke direkte knyttes til indsatsen, hvorfor målopfyldelsen ikke er kendt. Tendensen har været mere negativ i Region Syddanmark og Region Nordjylland, som tilsammen har oplevet et fald i antal overnatninger på 0,9 pct. Der er store usikkerhe-



der forbundet med at bruge udviklingen i de andre regioner til at isolere effekterne fra Handlingsplan 2015 og dermed et mindre troværdigt datagrundlag at vurdere vækstmålene på. Turisternes døgnforbrug ligger fortsat en del under målsætningen, og selvom det ikke kan vurderes, om der er sket en forøgelse af døgnforbruget, kan det således konkluderes, at målene for øget omsætning i turisterhvervet ikke er nået på nuværende tidspunkt.

De sparsomme indikationer på øget omsætning i turisterhvervet på nuværende tidspunkt bliver dog opvejet af positive forandringseffekter og klare indikationer på, at indsatsen kan understøtte langsigtet udvikling og vækst.

### 3.1.3 Organisation, partnerskab og samarbejde

- **Opbakning til Handlingsplan 2015 blev sikret gennem høj grad af involvering af de lokale turistorganisationer og kommuner i designfasen**

Processen om udarbejdelse af strategien for udviklingen af turisterhvervet i Region Midtjylland og Handlingsplan 2015, hvori de lokale turistorganisationer og kommuner i høj grad blev inddraget, har været en grundsten for at sikre opbakning til og fælles forståelse for Handlingsplan 2015. Det har samtidig bevirket, at det blev en langvarig proces, men tilfredsheden med Handlingsplan 2015 i sin helhed berettiger tiden, der er brugt på at designe indsatsen.

- **Mangel på indledende forventningsafstemning har påvirket samarbejdet om implementeringen**

Ved selve opstarten af indsatserne og projekterne, efter strategien og handlingsplanen blev vedtaget, har der manglet indledende forventningsafstemning i projektorganisationerne om rolle-, ansvars- og ressourcefordelingen. I de lokale projektorganisationer har der i flere tilfælde været udfordringer med at sikre tilstrækkelig ressourcer til arbejdet pga. mangel på forventningsafstemning vedrørende ressourcefordelingen mellem organisationerne. Udfordringen har vist sig størst i de nye projektorganisationer. Hermed menes projektorganisationer som er sammensat af lokale turistorganisationer i flere kommuner, dvs. Mersalgsprojekterne.

Der er ligeledes observeret mangel på forventningsafstemning i samspillet mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme, hvor der har vist sig at være forskellige opfattelser af, hvordan operatøren skulle udfylde rollen som sparringspartner og facilitator af videndeling mellem de lokale projektledere og lokale turistorganisationer. Dette har vist sig at påvirke implementeringen i nogle enkelte tilfælde på lokalt niveau, og det har medført, at potentialet i sparringen fra den regionale operatør til de lokale projektorganisationer ikke er blevet udnyttet fuldt ud.

Forventningsafstemning har vist sig at være centralt for at sikre et godt samarbejde og god implementering af indsatserne, og det vurderes således, at implementeringen og samarbejdet herom kunne have været bedre, såfremt der havde været mere fokus på forventningsafstemning. Udfordringen har vist sig at være størst i de tilfælde, hvor eksisterende organisationer skulle samarbejde på tværs, dvs. primært for mersalgsprojekterne, men også arbejdet i eksisterende projektorganisationer er blevet påvirket, og konklusionen er således af generel karakter.

- **Projektorganisationernes kompetenceprofil er central for implementeringen**

Implementeringen af en så bred og omfattende indsats forudsætter en kombination af turismefaglig viden, kendskab til lokalområdet og erhvervsaktører, projektlederkompetencer og i visse tilfælde specialviden om et specifikt fagområde eller emne, f.eks. kulturturismen i projekt Rethink. Det er forskelligt, hvorledes den fornødne viden er blevet sikret i projektorganisationerne. Set på tværs af projektorganisationerne har man ansat nye medarbejdere, opkvalificeret eksisterende medarbejdere og trukket på forskellige specialist- og konsulentkompetencer. Der har generelt været en god balance i organisationernes og de enkelte medarbejders faglige og praktisk formåen og de opgaver, som man har påtaget sig.

På ét centralt punkt er der observeret et kompetenceunderskud af mere generel karakter, nemlig vedrørende projektlederkompetencer, der er af stor betydning for projektimplementeringen. Hermed menes evne og redskaber til at se de komplekse indsatser i en større sammenhæng og derved blive i stand til at sikre konsistens mellem de overordnede mål og de aktiviteter, der igangsættes og gennemføres. Projektorganisationerne, såvel projektledere som projektejere, har haft stort fokus på at sikre korrekt implementering af de specificerede aktiviteter, men har ikke altid set ud over de konkrete projektplaner og søgt at revurdere dem med de overordnede mål for øje. Dette kan til dels skyldes usikkerhed om, hvorvidt der kan godkendes finansiering af reviderede projekter i EU-regi, men det er vurderingen, at det i højere grad hænger sammen med manglen på projektlederkompetencer på flere niveauer i projektorganisationerne.

Der har været tale om en gennemgående udfordring, som med fordel kunne have været adresseret på regionalt niveau på tværs af de enkelte projekter.

- **Vedvarende dialog og fleksibilitet er grundstene i samspillet mellem det regionale og lokale niveau**

Samarbejdet mellem det lokale og regionale niveau har været præget af god dialog og fleksibilitet fra begge parter side i langt de fleste tilfælde, men hvor dette ikke har været tilfældet har det vist sig at have afgørende betydning for samarbejdet og afsmittede effekt på implementeringen af projekter. Dette har f.eks. været tilfældet i forbindelse med Projekt Gudenåen, hvorfra en central konklusion har været, at en større grad af dialog mellem det lokale og regionale niveau kunne have været med til at understøtte implementeringen af projektet og herved undgå forsinkelser i implementeringen.

#### 3.1.4 Årsager til afvigelser

- **Fremdriften blev påvirket af usikkerhed om administration af Grøn Vækst-midler**

Det er de lokale aktører, hermed forstået som de lokale turistorganisationer og kommuner, som er officielle projektejere og tilsagnsmottagere på projektejerne. Dermed har administration af finansieringskilder været en del af de lokale aktørers ansvar. Der har været stor usikkerhed om gældende regler for brug og administration af Grøn Vækst-midlerne, og dette har påvirket og forsinket implementeringen. Udfordringen har i større eller mindre grad været fælles for projekterne med denne medfinansiering, og der er blevet arbejdet på lokale løsninger, som i forskellig grad har været en succes. Region Midtjylland har bistået de lokale aktører på forskelligvis, ofte individuelt frem for fælles. Det vurderes, at sådan en central udfordring ligeledes skulle være adresseret på regionalt niveau i erkendelse af, at dette er en fælles indsats, hvor generelle udfordringer derfor også skal løses i fællesskab.

- **Usikkert grundlag for ambitiøse vækst mål**

Vækstmålene for Handlingsplan 2015 er baseret på et bagvedliggende analysearbejde vedrørende turismens vækstpotentiale i Region Midtjylland, men de opstillede målsætninger er meget anderledes, end det vækstpotentiale, der er opgjort i analysen, og derfor fremstår grundlaget for vækstmålene usikkert.

På enkeltprojektniveau vurderes målsætningerne desuden ambitiøse, særligt inden for ferieturismen. Vækstmålene forekommer endnu mere ambitiøse, når det samlede antal berørte virksomheder per indsats eller projekt tages i betragtning. Den bagvedliggende forudsætning for at nå vækstmålene er i flere tilfælde opgjort til, at samtlige berørte virksomheder skal fordoble deres omsætning i løbet af en 2-3 årig periode.

## 3.2 Hovedkonklusioner – indsatser og projekter

### 3.2.1 Stærke Feriesteder Øst

Indsatsen Stærke Feriesteder Øst har til formål at videreudvikle få men stærke konkurrencedygtige feriesteder på Djursland. Indsatsens tre projekter fokuserer på produktudvikling, markedsføring og destinationsudvikling, herunder styrkelse af viden- og kompetenceniveauet i turisterhvervet.

Evalueringen viser positive indikationer på, at indsatsen har underbygget udviklingen af turismen til trods for forsinkelser i implementeringen. Der er meget positive indikationer på, at samarbejdsrelationerne i turisterhvervet og med andre erhverv er blevet forbedret. Samtidigt viser evalueringen, at Djurslands synlighed som turistdestination er blevet forøget, at markedsføringsiltagene har haft positiv effekt på besøgstallet, samt at der tiltrækkes nye turister med markedsføringen. Der observeres en positiv udvikling i antal overnattende turister i området i forhold til den generelle udvikling i Region Midtjylland og resten af Danmark, men der kan ikke påvises en klar sammenhæng mellem denne udvikling og indsatsen.

Indsatsen er blevet understøttet af et veludviklet turisterhverv på Djursland og af et konstruktivt samarbejde mellem Destination Djursland og de involverede kommuner, hvor Destination Djursland med deres plads for bordenden har været central i at sikre nærhed til turisterhvervet. Destination Djursland har gennemgået en udviklingsproces og er ved afslutningen af evalueringen et skridt nærmere at være en udviklingsorganisation. Der vurderes dog fortsat at være behov for organisations- og kompetenceudvikling for at Destination Djursland bliver en egentlig DMO.

I den resterende projektperiode anbefales fokus på produktudvikling og særligt kommercielisering af de udviklede oplevelseskoncepter, hvilket også var planen, og dertil foreslås, såfremt det er muligt under indsatsens rammer, at målrette markedsføringsindsatsen til det norske og svenske marked, hvor der i øjeblikket ses den mest positive udvikling.

### 3.2.2 Stærke Feriesteder Vest

Indsatsen Stærke Feriesteder Vest fokuserer på turismen i Ringkøbing-Skjern Kommune, som allerede er et modent ferieområde, også med det formål at udvikle få men stærke konkurrencedygtige feriesteder.

Indsatsen vurderes at have sat mærkbare spor på destinationen, virksomhederne og turistorganisationen Ringkøbing-Fjord Turisme, særligt på virksomhedernes og turistorganisationens viden- og kompetenceniveau, som bl.a. er blevet forøget inden for det digitale område. Produktudbudet, og særligt udbuddet af ikke-kommercielle produkter, er blevet forbedret gennem indsatsen. Dette er positivt, men det anbefales, at indsatsen fokuserer mere på kommercielle ydelser.

Indsatsen er i høj grad blevet løftet af nye medarbejdere med en anderledes kompetenceprofil end de eksisterende. Dette har vist sig at være positivt for implementeringen, men det har også medført et forholdsmæssigt større behov for forventningsafstemning og integration af de nye medarbejdere.

Foruden øget fokus på kommercielle produkter, anbefales øget fokus på at inddrage de nødvendige ressourcer til projektet Skjern Å Naturturisme, som er en del af Stærke Feriesteder Vest, da dette projekt er blevet forsinket pga. mangel af ressourcer og kompetencer.

### 3.2.3 Mersalgsprojekt Limfjorden

Mersalgsprojekt Limfjorden, som har fokus på at skabe mersalg og vækst baseret på eksisterende turistprodukter i Limfjordsområdet, implementeres af en projektorganisation med fokus på

forventningsafstemning, kompetenceudvikling og dialog. Til trods herfor har projektorganisationen, som består af medarbejdere fra turistorganisationerne i fire kommuner; Skive, Struer, Lemvig og Holstebro, været sårbar overfor udskiftning, og det anbefales derfor at fokusere mere på opsamling og formidling af viden i den resterende projektperiode.

Evalueringen peger på positive effekter i form af forøget viden og kompetencer samt samarbejde og netværk i turisterhvervet. Derfor vurderes det, at der vil kunne opnås en væksteffekt på sigt. Der er også positive indikationer på øget synlighed af ferieområdets oplevelsesmuligheder. Det bemærkes dog, at en stor del af markedsføringsindsatsen er målrettet det danske marked, selvom vækstmålene er størst for udenlandske gæster, samt at effekterne forekommer størst for det danske marked.

#### 3.2.4 Mersalgprojekt Gudenåen

Projektet, som fokuserer på udvikling af turismen relateret til Gudenåen i bred forstand, vurderes at indeholde stort potentiale for området, men forskellige vedvarende udfordringer for implementeringen har bevirket, at potentialet ikke er indfriet på evalueringstidspunktet.

Det har generelt vist sig svært at sikre optimalt samarbejde og tilstrækkeligt med ressourcer i projektorganisationen, som er sammensat på tværs af hele 7 lokale turistorganisationer og kommuner. Dette kombineret med, at projektejerne har haft svært ved at få konsistent vejledning til administrationen af Grøn Vækst-midlerne, har forsinket projektets implementering. Vedvarende dialog, forventningsafstemning og stringent projektledelse anbefales for at indfri projektets potentiale i den resterende projektperiode.

På nuværende tidspunkt vidner evalueringen om, at projektet har skabt en forøget viden og nye kompetencer i projektorganisationen og blandt en del af de virksomheder, som har deltaget i projektets aktiviteter. Samtidig er der positive forventninger om forbedret synlighed af Gudenåen som en samlet feriedestination, og generelt vurderes der at være potentiale for væksteffekter fra projektet under forudsætning af gennemførelse af de planlagte aktiviteter.

#### 3.2.5 Mersalgprojekt Hærvejen

Mersalgprojekt Hærvejen har fokus på at skabe mersalg relateret til den midtjyske del af Hærvejen, og projektorganisationen har ligeledes gennem interregionale samarbejder arbejdet med at understøtte en sammenhængende Hærvej gennem de tre jyske regioner.

Projektets implementering blev midlertidigt sat i bero pga. manglende tilsagn og finansiering. Af denne grund, og fordi projektet på nogle punkter har manglet opbakning fra erhvervslivet, er der på evalueringstidspunktet væsentlige afvigelser i implementeringen.

Alligevel peger evalueringen på, at projektorganisationen og, i mindre grad, turistvirksomhederne i området, har fået oparbejdet viden og kompetencer, som er centrale i forhold til udviklingen af turismen i området. Samtidig er der konkrete resultater i form af produktmodning og -synliggørelse, som forventes at resultere i øget produkttilgængelighed og salg på sigt. Det bemærkes dog, at udbuddet af produkter og antallet af erhvervsaktører i ferieområdet er begrænset, og at dette udgør en væsentlig begrænsning i den potentielle væksteffekt fra projektet. I den resterende projektperiode anbefales, at der, under hensyntagen til projektets rammer, arbejdes med at adressere disse centrale barrierer for vækst i området.

#### 3.2.6 Erhvervsturisme Aarhus og Herning

Erhvervsturismeindsatsen i Aarhus og Herning har fokuseret på kompetence- og produktudvikling samt markedsføring, som vurderes at have stor værdi for videreudviklingen og professionaliseringen af erhvervsturismen i regionen. Evalueringen viser konkrete resultater, f.eks. i form af nye

og videreudviklede møde- og messekoncepter, og der er positive indikationer på forøget viden og samarbejde blandt erhvervsturismeaktørerne. Især demonstrationsprojektet Erhvervsturisme-Akademiet har bidraget til et forøget viden- og kompetenceniveau. Der er en række positive indikatorer på en fortsat øget vækst som følge af projektets aktiviteter.

Fokus og behov har været forskellige i Aarhus og i Herning, og på evalueringstidspunktet er det da også de lokale partnerskaber, som ser ud til at have udviklet sig mest. Der har også været nogle fælles behov, hvor de forskellige målgrupper i de to byer dog fortsat sætter grænser for synergien.

Satsningen på udvikling af erhvervsturismen vurderes ligeledes at have et potentiale for udvikling af andre sektorer, herunder forskningen og erhvervslivet i hele Region Midtjylland. Det vurderes derfor relevant at overveje indsatser, der ikke kun sigter på en øget erhvervsturisme, dvs. turister i forbindelse med messer, konferencer og møder, men også på udvikling af erhvervslivet, som er en forudsætning for erhvervsturismen og ligeledes påvirkes positivt heraf.

Med udgangspunkt i positive erfaringer fra projektet anbefales, at der i 2015 arbejdes på at sikre en fortsættelse og konsolidering af arbejdet med konceptudvikling for at opretholde og videreudvikle de nuværende positive tendenser og for derved at få det fulde udbytte af det arbejde, der allerede er gjort.

### 3.2.7 De tværgående programindsatser

De tværgående programindsatser, som er to projekter; Det Professionelle Turisterhverv og Rethink 2017 – Kultur, Begivenheder og Oplevelser, skal understøtte de øvrige indsatser og projekter via tværgående aktiviteter. En del af indsatserne er blevet gennemført med demonstrationsprojekter, som er blevet designet og implementeret lokalt. Samarbejdet herom vurderes at have forløbet godt og konstruktivt.

Indsatserne har bidraget positivt til udviklingen af viden- og kompetenceniveauet i turisterhvervet i Region Midtjylland. Derved adresserer indsatserne en af kerneudfordringerne for dansk turisme, nemlig et gennemsnitligt lavt uddannelsesniveau. En stor del af de tværgående programindsatseres succes tilskrives projektledelsen varetaget af Midtjysk Turisme.

Der ses indikationer på et øget viden og kompetenceniveau såvel blandt virksomhederne som blandt medarbejderne på de lokale turistorganisationer. De tværgående programindsatser ser også ud til at have understøttet øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet. Herigenem vurderes indsatserne at understøtte professionaliseringen af virksomheder og andre aktører.

Den turismefokuserede erhvervsserviceindsats, som er gennemført som en del af Det Professionelle Turisterhverv, vurderes at have haft en potentiel, strategisk betydning for professionaliseringsprocessen, mens den som forventeligt kun har haft en meget begrænset konkret effekt. Der er således fortsat behov for at professionalisere turisterhvervet i Region Midtjylland.

Indsatserne var under afslutning på evalueringstidspunktet og den primære anbefaling er derfor, at lave en systematisk opsamling på læringspunkter fra indsatserne.

### 3.2.8 Operatørrollen

Den regionale operatør er det centrale bindeled mellem aktører og projekter under Handlingsplan 2015, og operatøren vurderes at have understøttet turismeudviklingen i Region Midtjylland såvel direkte gennem egne aktiviteter og indirekte gennem understøttelse af de lokale aktører. Operatøren har bidraget til forøget og nye kompetencer samt øget grad af samarbejde om turismeudviklingen.

På enkelte punkter vurderes det, at operatøren i højere grad kunne have understøttet indsatserne og projekterne og sikret en bedre videndeling mellem disse, men dette skyldes i de fleste tilfælde, at operatørens muligheder for at varetage operatørrollen på mere hensigtsmæssig vis har været begrænset. Forventningsafstemning, klarhed om indholdet i operatørrollen og rollefordelingen mellem operatøren og Region Midtjylland har vist sig at være centrale faktorer herfor.

Derfor går anbefalingerne på at forventningsafstemme om indholdet i operatørrollen, en vis grad af samordning mellem operatørens og Region Midtjyllands roller samt større fokus på videndeling mellem indsatserne og projekterne indtil Handlingsplan 2015 afsluttes.

### 3.3 Anbefalinger

#### 3.3.1 Anbefalinger til den resterende implementeringsperiode

Indsatserne og projekterne under Handlingsplan 2015 implementeres fortsat. De fleste indsats og projekter implementeres til og med midt 2015. Erhvervsturismeindsatsen, indsatsen Stærke Feriesteder Vest og Øst samt den regionale operatørrolle opretholdes indtil udgangen af 2015. Anbefalinger til de lokale turistorganisationer og kommuner vedrørende de enkelte indsats og projekter findes i evalueringsrapporterne for den pågældende indsats eller projekt.

I den resterende implementeringsperiode anbefales Region Midtjylland dels at arbejde med at sikre læringspotentialet fra indsatserne og projekterne med udgangspunkt i indeværende evaluering og dels at lave forberedende arbejde til en eventuel slutevaluering.

*Region Midtjylland anbefales at igangsætte en intern proces; dels en proces med Midtjysk Turisme og dels en proces med det lokale niveau eller alternativt en samlet proces, hvori læring fra projekterne og eventuel videreførelse af indsats og projekter med og uden bidrag fra Region Midtjylland drøftes.*

Indeværende evaluering har peget på forskellige læringspunkter på lokalt og regionalt niveau samt i samspillet mellem de to niveauer. Med henblik på at sikre anvendelsen heraf anbefales Region Midtjylland:

- At overveje og eventuelt tilrette interne processer vedrørende projektopstart og projektopfølgning, hvor evalueringen har peget på muligheder herfor. Dette er særligt processerne vedrørende forventningsafstemning og resultatkontrakterne.
- At drøfte læringspunkterne om rolle- og ansvarsfordelingen mellem Region Midtjylland og operatøren med Midtjysk Turisme. En eventuelt revideret rolle- og ansvarsfordeling bør beskrives og illustreres samt kommunikeres til de lokale turistorganisationer og kommuner.
- At drøfte de lokale projekters videreførelse med de lokale turistorganisationer og kommuner uanset om Region Midtjylland ønsker og har mulighed for at medfinansiere indsatserne fremadrettet. Det vurderes at være en del af Region Midtjyllands ansvar som overordnet ansvarlig at sikre, at de indsamlede erfaringer videreføres og udnyttes i en videre proces.

*Region Midtjylland anbefales at facilitere en fælles proces for de lokale turistorganisationer og kommuner, som er officielle tilsagnsmodtagere, vedrørende projektafslutning og afrapportering i forhold til Grøn Vækst-midlerne.*

Det blev konkluderet, at projekterne, der har været delvist finansieret af Grøn Vækst midler<sup>3</sup>, generelt har fundet det svært at finde viden om de krav, som de skulle leve op til. Videndeling herom og en mere ensartet tilgang til administration af Grøn Vækst midlerne ville have været fordelagtig og kunne måske have reduceret den usikkerhed, som projektlederne, de lokale turistorganisationer og kommuner har oplevet og i nogen grad fortsat oplever.

Region Midtjylland anbefales, evt. i sammenspil med Midtjysk Turisme, at facilitere en fælles proces med henblik på at få afsluttet projekterne korrekt, herunder at få afrapporteret og anmodet om slutbetaling fra NaturErhvervstyrelsen. Da den primære udfordring for projektlederne, de lokale turistorganisationer og kommuner har været manglende viden samt dårlige muligheder for at få konsistent vejledning, ville det have været fordelagtigt at inddrage LAG koordinatorene med henblik på at bringe viden til processen.

*Region Midtjylland anbefales efter endelig afslutning af Handlingsplan 2015 at igangsætte en slutevaluering med endnu større fokus på effektmåling og målopfyldelse.*

Indeværende evaluering har sandsynliggjort, at der vil kunne ses en væksteffekt som resultat af indsatsen, men evalueringen peger også på, at vækstmålene er høje og formentlig ikke kan forventes opnået. Med henblik på at kunne sætte mere realistiske mål for fremtidige indsatser og med henblik på at kunne måle omfanget af væksteffekter fra denne indsats anbefales Region Midtjylland at overveje rammerne for en slutevaluering.

Slutevalueringen bør fokusere på effektmåling, og her vurderes det tilstrækkeligt at måle væksten i antal overnatninger, da effekt på omsætning og beskæftigelse i høj grad er afledt heraf. Heri ligger to udfordringer; tidshorisonten for effektrealisering og etablering af et basisscenario til isolering af effekterne.

- Effekten målt i antal overnatninger og endagsturister kan først forventes at slå igennem 1-2 år efter de markedsrettede tiltag er etableret. Derfor må slutevalueringen i givet fald vente til slut 2015 eller midt 2016 med henblik på at sikre, at det rent faktisk er muligt at måle effekterne på overnatningstallene.
- Etablering af et basisscenario er behæftet med mange usikkerheder, da den kontrafaktiske situation ikke kan etableres for et tiltag som Handlingsplan 2015. Dette skyldes, at man ikke kan identificere den faktiske målgruppe for indsatsen på virksomhedsniveau, og på kommuneniveau kan der ikke identificeres en tilstrækkelig kontrolgruppe. Slutevalueringen må i givet fald baseres på en række tilnærmede estimater for vækst i antal overnatninger og på en systematisk indsamling af omsætningseffekterne hos et udsnit af berørte virksomheder i regionen, f.eks. ved brug af regnskabsdata indsamlet direkte fra virksomhederne.

---

<sup>3</sup> Mersalgsprojekterne Hærvejen, Limfjorden og Gudenåen samt Stærke Feriesteder Øst og Vest.

### 3.3.2 Anbefalinger til proces ved fremtidige projekter

Til præsentationen af anbefalinger til processen ved fremtidige projekter tages der udgangspunkt i en generel illustration af en god implementeringsproces, som løber fra projektdesign til projektafslutning, jf. Figur 6.

**Figur 6: Anbefalinger til fremtidige projekter – overblik**



Evalueringen har peget på, at projektorganisationen generelt har implementeret projektet godt, men der er også enkelte punkter, hvor processen med fordel kan forbedres.

#### **Designfasen**

##### *Analysere udviklingsbehov*

Handlingsplan 2015 er blevet designet af Region Midtjylland i samarbejde med Midtjysk Turisme, hvorimod design af de enkelte projekter har ligget hos de lokale turistorganisationer og kommuner. Denne fordeling må i givet fald bibeholdes. Særligt det bagvedliggende arbejde og processen med at udvikle Handlingsplanen i en bred kreds af aktører vurderes at have været en god proces, som Region Midtjylland med fordel kan tage udgangspunkt i til design af nye indsatser.

##### *Identificere målgruppe og samarbejdspartnere*

De primære målgrupper og samarbejdspartnere for indsatserne identificeres på lokalt niveau af aktører, som kender lokalområdet. Denne proces bør bibeholdes og Region Midtjylland kan med fordel være med til at sikre, at de lokale turistorganisationer, kommuner og andre aktører, som står for design af projekterne gør sig en række nødvendige overvejelser om de identificerede målgrupper og samarbejdspartnere; herunder om samarbejdspartnerne har nok kritisk masse og de rette forudsætninger for den indsats, som planlægges.

##### *Udvikle projektets effektkæde*

Evalueringen peger på, at større grad af systematik i projektdesign for nye indsatser kunne være fordelagtigt. Hertil anbefales brug af effektkæder, som er et værktøj, som Region Midtjylland allerede er bekendt med. I fremtidige indsatser kan Region Midtjylland vælge at stille krav om, at de lokale turistorganisationer og kommuner, som er ansvarlige for projektdesign og -implementering anvender en effektkædetilgang til design af projekterne, og Region Midtjylland kan vælge at tilbyde assistance hertil, såfremt det efterspørges. I det tilfælde anbefales det ligeledes at udvikle en regional eller overordnet effektkæde for hele indsatsen, som de lokale turistorganisationer og kommuner kan tage udgangspunkt i til deres arbejde.



### *Formulere mål på alle trin i effektkæden*

I forlængelse af udviklingen af effektkæden bør Region Midtjylland sikre, at der bliver formuleret målbare mål og valgt indikatorer på alle trin af effektkæden. Der bør være enighed om indikatorernes indhold samt hvordan de måles.

## **Ansøgningsprocessen/projektopstart**

### *Fokus på formelle krav til ansøgning*

Region Midtjylland er modtager af ansøgninger fra de lokale turistorganisationer og kommuner, men der er også blevet udarbejdet ansøgninger til andre instanser for at sikre medfinansiering i forbindelse med Handlingsplan 2015, herunder NaturErhvervstyrelsen og Erhvervsstyrelsen. De formelle krav til de sidstnævnte har til tider været svære at gennemskue for de lokale turistorganisationer og kommunerne.

I forbindelse med en ny ansøgningsproces bør Region Midtjylland understøtte de lokale turistorganisationer og kommunerne i højere grad, således at de lokale turistorganisationer og kommuner har de bedste forudsætninger for at leve op til de formelle krav til ansøgningerne. Dette kan også gøres ved at uddelegere rollen til den regionale operatør.

### *Inddrage/udvikle nødvendige kompetencer*

Region Midtjylland kan med fordel foretage en kritisk vurdering af, hvorvidt de lokale turistorganisationer og kommuner dokumenterer de nødvendige kompetencer til at drive indsatserne i deres ansøgning til Region Midtjylland. Gode projektejer- og projektlederkompetencer, der dels sikrer fokus på fremdrift gennem koordinering af ressourcer og allokering af konkrete opgaver og dels holder fokus på de overordnede mål, har vist sig at være en central kompetence. Dertil kan Region Midtjylland vurdere, om eventuelle nødvendige fagkompetencer sikres i tilstrækkelig grad.

### *Forventningsafstemning*

Når ansøgningerne er godkendt, og de ansvarlige for implementering af projekterne er valgt, er det centralt, at der forventningsafstemmes om roller og ansvar mellem det lokale og regionale niveau samt internt i projektorganisationerne med henblik på at sikre tilstrækkeligt af ressourcer til implementeringen.

### *Sikre overensstemmelse med effektkæden*

Region Midtjylland anbefales at sikre, at de lokalt udarbejdede effektkæder stemmer overens med den regionale/overordnede effektkæde, som blev omtalt i afsnittene om designfasen.

## **Implementering**

### *Inddrage/udvikle nødvendige kompetencer*

Dette punkt knytter sig til samme punkt under ansøgningsprocessen. Såfremt Region Midtjylland indledningsvist har stillet krav om dokumentation af kompetencer på lokalt niveau, burde disse være sikret til implementeringen.

### *Sikre overensstemmelse med effektkæden*

Såfremt Region Midtjylland har sikret, at effektkædemodellen anvendes som design-, implementerings-, monitorerings- og opfølgingsværktøj, er det op til de ansvarlige for implementeringen at sikre overensstemmelse mellem deres aktiviteter og effektkæden. Eventuelle revurderinger af aktiviteter kan med fordel begrundes med udgangspunkt i effektkæden.

### *Sikre opbakning*

Det at sikre opbakning til og inddrage erhvervet i lokale projekter er en lokal opgave, der udføres af projektlederne, og som Region Midtjylland således ikke har direkte indflydelse på. Region Midtjylland kan alligevel vælge at være en aktiv del af processen og indgå i en dialog om mål for involveringen af virksomheder og samarbejder om de lokale projekter. Dette kunne f.eks. være

mål for antallet af virksomheder inddraget direkte i en given indsats. Sådanne mål bør altid fastsættes med udgangspunkt i, hvad der forventes af involvering fra de lokale virksomheder, hvilket de lokale projektledere har det bedste indblik i.

#### *Løbende dialog*

Som overordnet ansvarlig for indsatsen anbefales Region Midtjylland at sikre løbende dialog med det lokale niveau, eftersom det har vist sig at være en kritisk succesfaktor for implementeringen af en tilstrækkelig grad af dialog om projekterne opretholdes mellem det regionale og lokale niveau.

#### *Opfølgning med fokus på overordnede mål*

Det er ligeledes op til de ansvarlige aktører at følge løbende op på projektet. Region Midtjylland kan understøtte denne proces ved at strukturere de regelmæssige opfølgingsmøder med de ansvarlige aktører til at have fokus på andet end aktiviteter, som der har været indtil nu, så der i højere grad holdes fokus på overordnede mål. Til disse møder kan der med fordel tages udgangspunkt i effektkæden eller dennes indikatorer, som er overført til resultatkontrakterne.

### **Afslutning**

#### *Opfølgning med fokus på overordnede mål*

Som overordnet ansvarlig anbefales Region Midtjylland at igangsætte en slutevaluering for indsatsen. En decideret midtvejsevaluering kan undlades medmindre medfinansierende instanser stiller krav herom og såfremt der løbende følges op på såvel aktiviteter og effekter fra projekterne.

#### *Erfaringsopsamling og formidling*

Region Midtjylland anbefales ved udgangen af projektperioden at sikre, at erfaringer opsamles og formidles med henblik på at sikre læring af indsatsen. Dette blev yderligere beskrevet i afsnit 3.3.1 vedrørende afslutning af Handlingsplan 2015.

## 4. INDLEDENDE ANALYSER

De indledende analyser omfatter dels en vurdering af handlingsplanens relevans, en opsummering af alle projekters fremdrift, en vurdering af vækstmålene for handlingsplanen og en analyse af virksomheders kendskab til og tilfredshed med Handlingsplan 2015 og projekterne.

### 4.1 Relevans af indsatsen

Handlingsplan 2015 indledes med overskriften *Ny VÆKST i turismen – en mere fokuseret og professionel turisme*, hvorefter det beskrives, at grundstenen i en mere fokuseret og professionel turisme er et øget samarbejde i geografiske alliancer med afsæt i de regionale styrkepositioner inden for turismen. Med Handlingsplan 2015 søges der at skabe meromsætning i turisterhvervet og at udvikle turismen i Region Midtjylland til et konkurrencedygtigt erhverv på et internationalt niveau.

Etableringen af de tre forretningsområder under Handlingsplan 2015; Stærke Feriesteder, Mersalg og Erhvervsturisme er netop et udtryk for ovenstående præmis, da hvert samarbejde er tilknyttet både en geografi og et tema, og dermed fokuserer indsatsen.

Handlingsplan 2015 har sit afsæt i et grundigt analysearbejde udført af Teknologisk Institut og Fri Agent Eskild Hansen. Analysen, som er fra 2010, peger på fire kerneudfordringer i turismen i Region Midtjylland:

- Manglende synlighed
- Svage værdikæder
- Kapacitet under kritisk masse
- Svag tradition for planlægning af turisme.

Der gøres op med kerneudfordringer ved at designe en indsats med tre hovedelementer, som i større eller mindre grad afspejler sig i handlingsplanens enkelte indsatser og projekter:

1. Organisering
2. Synlighed
3. Kvalitet i udbuddet.

Hovedelementet, organisering, adresserer en af rammebetingelserne for Turismen i Region Midtjylland, nemlig at erhvervet er fragmenteret og kendetegnet ved mange små hobby-, fritids- og familievirksomheder. Derfor er der behov at samarbejde på tværs af virksomhederne og samle sig om at højne det generelle kompetenceniveau i turisterhvervet. Der har vist sig at være et behov for oparbejdelse af kompetencer på flere punkter, navnlig:

- Salg, service og kundebetjening
- Forretningsudvikling og innovation
- Helhedsforståelse
- Digital markedsføring
- Kommunikation og formidling med afsæt i gode historier (storytelling).

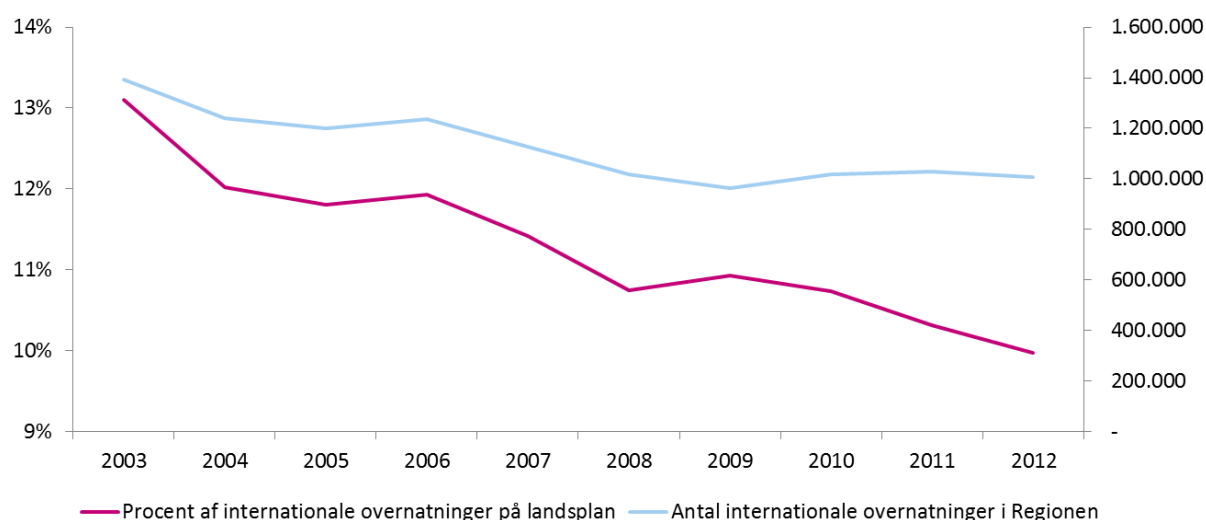
Der fokuseres direkte på forøgelse af videns- og kompetenceniveauet på disse punkter gennem de tværgående programindsatser, herunder de tre lokale demonstrationsprojekter, som er en del af projektet Det Professionelle Turisterhverv. Et styrket samarbejde og en bedre organisering af turisterhvervet er desuden et fokuspunkt i alle indsatserne og projekterne i større eller mindre grad.

Hovedelementet, synlighed, har særlig fokus på at vende den negative udvikling i antallet af overnatninger, som man har oplevet over en længere periode, gennem en styrket markedsføringsindsats. Formålet er at sikre, at tiltrække flere udenlandske turister til Region Midtjylland på sigt og vinde markedsandele fra andre lande.

På landsplan faldt antallet af internationale overnatninger fra 23,8 mio. til 20,0 mio. overnatninger per år fra 2003 til 2009. Siden 2009 er dette tal dog steget igen, således at der i 2012 var 22,0 mio. internationale overnatninger. I samme periode er antallet af danske turister ligeledes faldet fra 23,5 mio. overnatninger i 2008 til 22,7 mio. i 2012<sup>4</sup>.

Sammenholder man denne udvikling med udviklingen i Region Midtjylland alene observerer man, at antallet af internationale overnatninger ligeledes faldt fra 2003 til 2009, hvorefter der var en stigning i 2010 og 2011 efterfulgt af endnu et fald i 2012. Figur 7 viser denne udvikling (blå linje, højre akse). I samme periode er det totale antal overnatninger i Danmark faldet, samtidig med at Region Midtjyllands andel af overnatninger på landsplan er faldet (rød linje, venstre akse). Det ses, at Region Midtjyllands nedgang i internationale turister er markant i forhold til nedgangen på landsplan.

**Figur 7: Udvikling i internationale overnatninger i Region Midtjylland, 2003-2012**



Kilde: Danmarks Statistik, tabellen TURIST.

Overnatningstallene for feriehuse er først opgjort fra og med 2008 til 2012 og er derfor ikke medregnet i figuren. Derfor skal det tilføjes til den ovenstående betragtning, at de internationale overnatninger i feriehuse i Region Midtjylland steg fra 2008 til 2011, hvorefter de faldt i 2012. Alt imens udviklingen i internationale overnatninger i feriehuse faldt på landsplan fra 2008 til 2009, for at stige i 2010 og 2011 samt falde i 2012. Dette ændrer dog ikke væsentligt på det samlede billede, nemlig at antallet af udenlandske overnatninger i Region Midtjylland har været faldende i en længere periode op til igangsættelse af indsatserne og projekterne.

Det hører med til dette billede, at Region Midtjylland og Danmark har oplevet en nedadgående udvikling i udenlandske overnatninger, mens andre lande har oplevet vækst. Det betyder, at Danmark og Region Midtjylland ikke får deres andel af væksten i turismen.

Dette bekræfter behovet for at skabe synlighed omkring de midtjyske feriedestinationer med henblik på at tiltrække flere turister, særligt internationale turister, og forlænge turistsæsonen. Dette behov adresseres i samtlige indsatser og projekter under Handlingsplan 2015.

Det sidste hovedelement, kvalitet i produktudbuddet, søger at gøre op med, at mange turister betragter Danmark som et dyrt land at holde ferie i. Det er også en udfordring i Region Midtjylland, som kommer til udtryk på flere forskellige måder, eksempelvis i overnatningsfaciliteter, hvor pris ikke matcher kvaliteten.

Der er lidt forskellige holdninger til om denne udvikling er reel eller oplevet. Uanset om den er

<sup>4</sup> VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning 2012.

det eller ej, er der enighed om, at der er brug for at styrke kvaliteten i udbuddet Arbejdet tilrettelægges ud fra en værdikædetilgang med henblik på at sikre kvalitet i hele ferieoplevelsen.

Overordnet vurderes Handlingsplan 2015 at adressere de centrale udfordringer, og det vurderes samtidig at ske på bæredygtig vis med udgangspunkt i eksisterende og nye samarbejder, som kan fortsætte udviklingsarbejdet og understøtte økonomiske vækst efter Handlingsplan 2015. For at skabe de rette forudsætninger for dette, vurderes hovedelementerne i Handlingsplan 2015 at være de rigtige at satse på, da disse tre elementer samlet set adresserer udfordringerne. Dermed er indsatsen af høj relevans.

Inden for hvert af de tre forretningsområder er der mere et specifikt fokus på indsatsen.

Indsatsen, Stærke Feriesteder, har til formål at videreudvikle få, men stærke og allerede konkurrencedygtige, feriesteder i international målestok, hvilket begge kystdestinationerne i Region Midtjylland vurderes at være. Turismen er veludviklet og funderet på et godt grundlag af virksomheder, produkter og oplevelser. Endvidere har destinationerne et godt eksisterende forretningsgrundlag med mange danske og udenlandske besøgende hvert år. Kernen i indsatsen, Stærke Feriesteder, kombineret med kernen i de lokale demonstrationsprojekter, hvor der arbejdes med kompetenceudvikling og organisering, vurderes at kunne skabe grundlaget for videreudvikling og mervækst på kystdestinationerne i øst og vest.

Indsatsen, Mersalg, er en mere afgrænset indsats med formål at skabe mersalg relateret til tre temaer; Hærvejen, Limfjorden og Gudenåen. Mersalget skal baseres på eksisterende produkter, som modnes og markedsføres som en del af projekterne. Indsatsen vurderes at være relevant i relation til de tre temaer, som har et højt oplevelses- og salgspotentiale og allerede nyder en mindre grad af internationalt kendskab. Den geografiske afgrænsning for hvert tema har dog vist sig at være central, da et for snævert geografisk fokus omkring et tema kan resultere i, at grundforudsætningerne for en mersalgsindsats, dvs. eksisterende produkter og erhvervsaktører med vækstpotentiale og vilje til vækst, ikke nødvendigvis er til stede.

Dette vurderes særligt at være sket i afgrænsningen af projekt Hærvejen, hvor den kritiske masse af produkter og erhvervsaktører knyttet til Hærvejen i Region Midtjylland har vist sig for snæver. Hærvejen som tværregional indsats fra nord til syd vurderes at have bedre forudsætninger for en mersalgsindsats.

De andre mersalgsprojekters tematiske og geografiske afgrænsninger har resulteret i et relativt bedre grundlag for en mersalgsindsats. Det betyder, at der ved projekt Gudenåen og projekt Limfjorden har været tilstrækkeligt med virksomheder og eksisterende produkter at basere en mersalgsindsats på. I forbindelse med projekt Limfjorden har den regionale satsning i Midtjylland medført, at et tidligere samarbejde om Limfjorden mellem kommuner i Region Midtjylland og Region Nordjylland er blevet nedprioriteret til fordel for det nye projekt, altså mersalgsprojekt Limfjorden. Man kan gøre sig overvejelser om, hvorvidt det geografiske fokus i Region Midtjylland således har resulteret i et fravalg af andre samarbejder omkring Limfjorden, nemlig samarbejdet med nordenfjordskommunerne om Limfjorden. Under alle omstændigheder har det dog ikke betydet, at der har været for smalt et grundlag at basere mersalgsindsatsen på.

Indsatsen Erhvervsturisme har fokus på etablering af et partnerskab om erhvervsturismen med udgangspunkt i Aarhus og Herning samt de eksisterende styrkepositioner i de to byer. I lyset af at erhvervsturismen i Region Midtjylland er centreret omkring de to byer, men at de helt store messer, kongresser og events kræver et regionalt samarbejde, forekommer indsatsens geografiske fokus på hele Region Midtjylland at være det rette. Forskelle i de to byers styrkepositioner berettiger derfor en lokal indsats i tillæg til den regionale.

### Konklusion

Helt overordnet vurderes Handlingsplan 2015 at være en relevant og velfunderet indsats, som adresserer de centrale udfordringer i turismen i Region Midtjylland.

De prioriterede indsatser vurderes at være nøje udvalgt på et overordnet niveau, men den konkrete geografiske afgrænsning af mersalgprojekterne har ikke i alle tilfælde været i overensstemmelse med indsatsens overordnede formål og bagvedliggende forudsætninger. Særligt i forbindelse med mersalgprojektet om Hærvejen vurderes en indsats målrettet produkt- og erhvervsudvikling omkring Hærvejen i Region Midtjylland at have været et mere fordelagtigt udviklingstiltag for området.

### 4.2 Fremdrift på tværs af Handlingsplan 2015

Fremdriften i Handlingsplan 2015 vurderes med udgangspunkt i fremdriften i de enkelte indsatser og projekter, som er en del af Handlingsplan 2015. Der tages dels udgangspunkt i opfyldelse af krav i projekternes resultatkontrakter og dels i opfyldelse af yderligere krav i ansøgningerne, som ikke er specificeret i resultatkontrakterne.

Et overblik over vurderingerne af resultatkravene og yderligere krav opfyldelse præsenteres i de efterfølgende to tabeller. Først viser Tabel 4 et overblik over opfyldelsen af kravene i resultatkontrakterne.

**Tabel 4: Overblik - vurdering af resultatkrav**

	Opfyldt	Delvist opfyldt	Ikke opfyldt	Deadline i 2015
Stærke Feriesteder Øst	15	9	4	15
Stærke Feriesteder Vest	20	8	0	9
Mersalg Limfjorden	9	1	0	3
Mersalg Gudenåen	7	4	2	4
Mersalg Hærvejen	1	6	0	4
Erhvervssturisme	17	1	0	10
Det Professionelle Turisterhverv*	15	2	0	1
Rethink	4	1	0	0
Operatørrollen	24	4	0	0
<b>I alt</b>	<b>112</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>46</b>
<b>Procent</b>	<b>56 pct.</b>	<b>18 pct.</b>	<b>3 pct.</b>	<b>23 pct.</b>

\* 1 resultatkrav er udtaget af resultatkontrakten

Note: Antallet af krav er opgjort på det specificeringsniveau, som fremgår af de enkelte resultatkontrakter. Opgørelsen af krav afspejler ikke nødvendigvis den relative arbejdsbyrde forbundet med hvert projekt og kan således ikke bruges til at sammenligne projekternes relative størrelse.

Kilde: Resultatkontrakterne for projekterne, september 2014.

Tabel 5 indeholder et overblik over opfyldelsen af krav, som er specificeret i ansøgningerne for projekterne, men ikke indgår som en del af resultatkontrakten.

**Tabel 5: Overblik - vurdering af krav i ansøgningerne (som ikke indgår i resultatkontrakterne)**

	Opfyldt	Delvist opfyldt	Ikke opfyldt	Deadline i 2015
Stærke Feriesteder Øst	4	0	0	1
Stærke Feriesteder Vest	2	0	0	0
Mersalg Limfjorden	7	0	0	0
Mersalg Gudenåen*	3	0	0	0
Mersalg Hærvejen	2	1	0	2
Erhvervsturisme	17	0	0	0
Det Professionelle Turisterhverv	42	0	0	0
Rethink	3	0	0	0
Operatørrollen	0	0	0	0
<b>I alt</b>	80	1	0	3
<b>Procent</b>	95 pct.	1 pct.	0 pct.	4 pct.

\* Et krav vurderes ikke aktuelt.

Note: Antallet af krav er opgjort på det specificeringsniveau, som fremgår af de enkelte ansøgninger. Opgørelsen af krav afspejler ikke nødvendigvis den relative arbejdsbyrde forbundet med hvert projekt og kan således ikke bruges til at sammenligne projekternes relative størrelse.

Kilde: Ansøgningerne for projekterne.

Det fremgår af tabellerne, at størstedelen af kravene i såvel resultatkontrakterne som ansøgningerne vurderes at være opfyldt. Der er enkelte afvigelser fra projektplanerne i resultatkontrakterne, hvilket afspejles i antal delvist opfyldte og ikke opfyldt krav i de to tabeller.

Region Midtjylland følger op på resultatkontrakternes krav hvert halve år, i marts og september, men følger ikke systematisk op på krav, som udelukkende er specificeret i ansøgningerne. Umiddelbart kunne man få den opfattelse, at der kun i lille grad følges systematisk op på projektet, Det Professionelle Turisterhverv, da en lang række krav fra ansøgningen ikke er indarbejdet i resultatkontrakten for projektet. Det er dog ikke tilfældet, men der laves en separat opfølgning på projektet Det Professionelle Turisterhverv samt Rethink i henhold til reglerne for socialfondsfinansierede projekter.

### Konklusion

På tværs af samtlige projekter og indsats har der været en god fremdrift. Der er enkelte afvigelser fra planerne i resultatkontrakterne, som dog er godkendt af Region Midtjylland. Ændringerne er sjældent afspejlet i en opdatering af resultatkontrakterne, f.eks. gennem ændring af deadlines for eller indhold i aktiviteterne. Dermed fremgår det ikke af resultatkontrakterne, hvornår og hvordan kravene skal være opfyldt, hvilket bevirker, at antallet af delvist opfyldt krav er større, end hvis nye aftaler om deadlines og indhold i aktiviteter var indarbejdet på systematisk vis i resultatkontrakterne.

### 4.3 Vurdering af vækstmål

Handlingsplan 2015 har, som tidligere nævnt, udgangspunkt i en analyse af udviklingsbehovet i Regionen, og i denne analyse estimeres også vækstpotentialet i turismen i Region Midtjylland. Analysen peger på tre områder med hvert deres vækstpotentiale, som er opsummeret i Tabel 6.

**Tabel 6: Vækstpotentiale**

Indsats	Årligt potentiale
Gæstestilling i retning mod højtforbrugende turister	250 mio. kr.
Erhvervsturisme	1.000 mio. kr.
Meromsætning for eksisterende gæster	250 mio. kr.
<b>I alt</b>	<b>1.500 mio. kr.</b>

Kilde: Teknologisk Institut og Fri Agent Eskild Hansen, Turismens vækstpotentiale i Region Midtjylland 2010

Vækstpotentialet, som er opgjort til et årligt potentiale under forudsætning af en øget indsats inden for hvert område, varierer fra 250 mio. kr. inden for henholdsvis gæsteomstilling og meromsætning inden for ferieturismen til 1.000 mio. kr. inden for erhvervturismen. Det er således erhvervturismen, som blev vurderet til at have det største potentiale for øget omsætning.

I overensstemmelse med analysearbejdet er målsætningen for Handlingsplan 2015 at øge omsætningen fra virksomheder inden for turismeområdet med 1.500 mio. kr. i 2015 i forhold til 2010. Målsætningen fordeler sig på projekterne under handlingsplanen, som vist i Tabel 7, hvor også den forventede værditilvækst per projekt og de samlede omkostninger per projekt er vist.

**Tabel 7: Vækstmål sammenholdt med omkostninger per indsats/projekt**

<b>Beløb i mio. kr.</b>	<b>Stærke Feriesteder Øst</b>	<b>Stærke Feriesteder Vest</b>	<b>Erhvervs-turisme Aarhus</b>	<b>Erhvervs-turisme Herning</b>	<b>Hær vejen</b>	<b>Guden den-åen</b>	<b>Lim fjorden</b>
Forventet omsætning	484	1.158	173	187	97	220	150
Forventet værditilvækst	242	579	86,5	93,5	48,5	110,0	75,0
Samlede omkostninger	19,7	17,2	20,6	20,6	4,8	7,7	6,0
Værditilvækst /omkostninger	12,3	33,7	4,2	4,5	10,1	14,3	12,5

Note: Forholdet mellem omsætning og værditilvækst er antaget at være 0,5 – samme erfaringstal som anvendes af VisitDenmark.

Kilde: Ansøgningerne, resultatkontrakter og udbudsbeskrivelser for projekterne.

Det fremgår af Tabel 7, at forventningerne til vækstpotentialet inden for erhvervturismeområdet er væsentlig nedskaleret i forhold til baggrundsanalysen, mens forventningerne til vækstpotentialet inden for ferieturismen er væsentligt opjusteret. Dette kommer til udtryk, hvis man sammenligner målene for øget omsætning fra f.eks. erhvervturismeindsatsen i Tabel 7, som er på 360 mio. kr., med det forventede vækstpotentiale relateret til erhvervturismen, som i Tabel 6 er opgjort til 1.000 mio. kr. Målene for vækst, som fremgår af Tabel 7, er et resultat af dialog mellem Region Midtjylland og de enkelte turistorganisationer og kommuner, hvor særligt VisitAarhus og VisitHerning, som implementer erhvervturismeindsatsen argumenterede for, at man ikke kunne nå omsætningsmål i størrelsesordenen af 1.000 mio. kr. med den planlagte indsats.

Potentialet i erhvervturismen vurderes dog heller ikke at kunne opgøres ved blot at se på turistens umiddelbare omsætningseffekt. Erhvervturismeindsatsen er en langt mere vidtgående indsats, hvor de samlede effekter kan forventes at række videre ud og skabe udvikling ud over den, der genereres af turistens eget forbrug, til også at omfatte omsætning fra køb på messer, men også videre til den eventuelle langsigtede erhvervsudviklingseffekt, som en messe med relation til det regionale erhvervsliv, kan forventes at have.

Et yderligere vækstpotentiale i erhvervturismen skyldes desuden den forøgede ferieturisme i regionen, der opstår, når erhvervturister potentielt genbesøger området på et senere tidspunkt. Den betragtning gøres også i baggrundsanalysen fra Teknologisk Institut.

Vækstmålet for Stærke Feriesteder Vest springer i øjnene, da målsætningen her er markant højere end for de øvrige indsats og projekter. Destination Ringkøbing Fjord og Ringkøbing Skjern Kommuner, som er ansvarlige for indsatsen Stærke Feriesteder Vest, har oplyst, at de fastsatte mål ikke kun omhandler indsatsen i Stærke Feriesteder Vest, men også andre indsats inden for turismeområdet i Ringkøbing-Skjern Kommune.

Tabel 7 viser forholdet mellem de forventede værditilvæksteffekter og omkostningerne per projekt. Måden at opgøre dette forhold på er ikke ulig tilgangen som anvendes ved vurderinger af samfundsøkonomisk rentabilitet, hvor et projekts forventede omkostninger og de resulterende



årlige økonomiske effekter sammenholdes. Man skal dog her være opmærksom på, at værditilvæksten ikke er en samfundsøkonomisk gevinst, idet hovedparten vil bestå af lønudgifter, som er en samfundsøkonomisk omkostning. Det kan dog antages at samme andel af værditilvæksten under de forskellige projekter udgør en samfundsøkonomisk gevinst.

Det ses derfor af tabellen, at der er store forskelle mellem forventninger til rentabiliteten per projekt. Indsatserne og projekterne målrettet ferieturismen forventes ifølge de opstillede målsætninger at generere en langt højere rentabilitet, end projekterne målrettet erhvervsturismen. Værdien af ferie- og erhvervsturismen vurderes dog heller ikke at kunne sammenlignes ved blot at se på omsætningen i turisterhvervet, jf. ovenstående om de videre udviklingseffekter af erhvervsturismen.

### **Konklusion**

Målsætningerne for øget omsætning fra Handlingsplan 2015 stemmer ikke overens med det analysearbejde af vækstpotentialet i turismens i Region Midtjylland, som lå til grund for handlingsplanen. Variationen mellem målsætningerne per projekt må antages at skyldes mangel på omhyggelighed og konsistens ved fastlæggelse af målene, og det tyder på, at målsætningerne er mere eller mindre tilfældigt fastsatte.

De opstillede forventninger til vækstpotentiale er generelt optimistisk sat under hensyntagen til analyse af realistiske effekter. Sådanne analyser er gennemført for hvert projekt, og det vurderes i de fleste tilfælde, at målene virker ambitiøse.

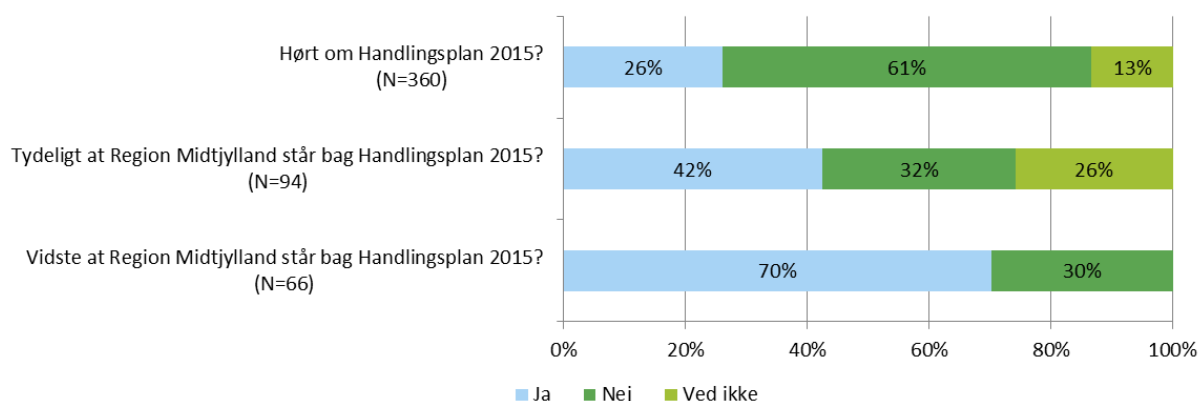
## **4.4 Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med Handlingsplan 2015**

Oplysninger om kendskab og tilfredshed blandt turisterhvervet er indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt turistvirksomheder i Region Midtjylland. Kontaktoplysninger for virksomhederne er blevet udleveret af de lokale turistorganisationer og Midtjysk Turisme. Der blev udleveret kontaktoplysninger på 882 virksomheder og indsamlet 417 besvarelser, hvoraf 242 virksomheder har deltaget i en eller flere indsatser under Handlingsplan 2015.

Ud af de indsamlede besvarelser har 360 virksomheder svaret på tre spørgsmål vedrørende kendskab til Handlingsplan 2015. Kun virksomheder, som har svaret ja til første spørgsmål, er blevet stillet spørgsmål 2, og kun virksomheder, som har svaret ja og nej til andet spørgsmål, er blevet stillet spørgsmål 3.

Virksomhedernes besvarelser ses i Figur 8.

**Figur 8: Virksomhedernes kendskab til Handlingsplan 2015<sup>5</sup>**



N = antal besvarelser.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

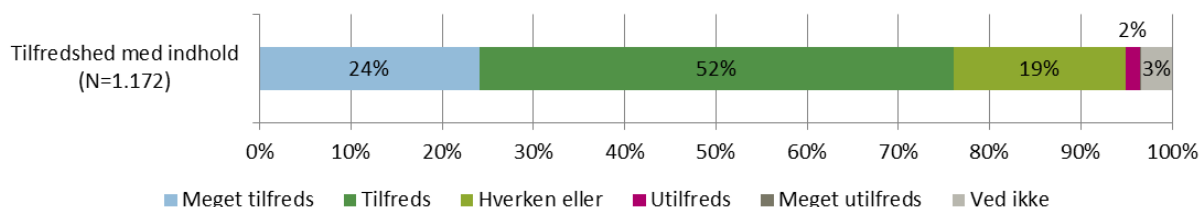
Lidt mere end en fjerdedel af virksomhederne har svaret, at de havde hørt om Handlingsplan 2015, før de blev inviteret til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen om Handlingsplanen. Her skal det tilføjes, at flere af virksomhederne, som efterfølgende er blevet kontaktet telefonisk, har fortalt, at de kender indsatsen og/eller de underliggende projekter og aktiviteter, men blot ikke er bekendt med navnet. 40 virksomheder ud af 94 adspurgte, som svarede ja til første spørgsmål, vurderer, at det er tydeligt, at Region Midtjylland står bag Handlingsplan 2015, og sidst angiver 46 virksomheder, at de vidste dette på forhånd.

Med den usikkerhed, der er om besvarelserne, kan det konkluderes, at mindst 20 pct. af de midtjyske turistvirksomheder har hørt om Handlingsplan 2015. Heraf vurderer mindst en tredjedel, at det er tydeligt, at Region Midtjylland står bag handlingsplanen, og over halvdelen af disse virksomhederne vidste dette på forhånd.

De næste figurer viser tilfredsheden blandt de virksomheder, som har deltaget i en eller flere aktiviteter og har besvaret spørgeskemaundersøgelsen.

Figur 9 viser deltagernes tilfredshed med indholdet i aktiviteterne. Tilfredsheden er vurderet for hver enkel aktivitet og herefter sammenvejet.

**Figur 9: Virksomhedernes tilfredshed med indholdet i aktiviteterne under Handlingsplan 2015<sup>6</sup>**



N = antal besvarelser: 242 virksomheder har deltaget i 1.172 aktiviteter og har bedømt tilfredsheden med hver aktivitet.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

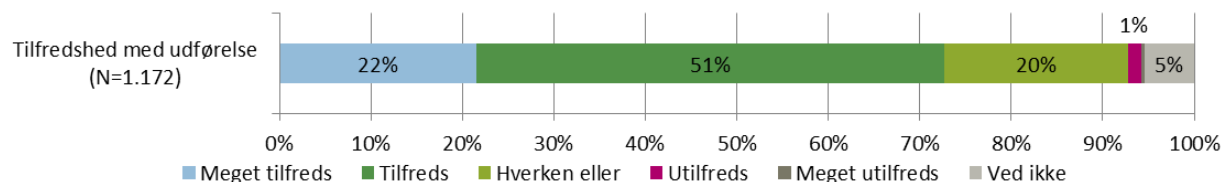
<sup>5</sup> Der er indhentet mellem 66 og 360 besvarelser på de tre spørgsmål vist i figuren. Fejlmarginen for besvarelserne er mellem 14 pct. og 6 pct.

<sup>6</sup> Der er indhentet 1.172 besvarelser fra 242 virksomheder. Fejlmarginen for besvarelserne er ca. 7 pct.

Det fremgår, at der har været stor tilfredshed blandt de deltagende virksomheder med indholdet i de enkelte aktiviteter.

Figur 10 viser deltagernes tilfredshed med udførelsen af aktiviteterne, herunder planlægning, afholdelse og opfølgning. Tilfredsheden er vurderet per aktivitet.

**Figur 10: Virksomhedernes tilfredshed med udførelsen af aktiviteterne under Handlingsplan 2015<sup>7</sup>**



N = antal besvarelser: 242 virksomheder har deltaget i 1.172 aktiviteter og har bedømt tilfredsheden med hver aktivitet.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Figur 10 viser, at virksomhederne også generelt har været tilfredse med udførelsen af aktiviteterne. Der ses kun mindre forskelle på tilfredsheden med henholdsvis indhold og udførelsen, som dog ligger inden for usikkerheden i besvarelserne. Den overordnede tilfredshed er bekræftet gennem en række interviews med de deltagende virksomheder, hvor det også er blevet fremhævet, at der er interesse for at deltage i lignende aktiviteter fremover. Projektlederne understøtter ligeledes dette. Dog har der været enkelte tilfælde, hvor det har været svært at sikre opbakning til aktiviteterne fra turisterhvervet, og det har i nogle tilfælde haft betydning for projekternes fremdrift.

For at undersøge, om der er væsentlige forskelle i tilfredsheden på tværs af de gennemførte aktiviteter, er alle aktiviteter blevet opdelt i fire kategorier, der er navngivet efter de respektive aktiviteter overordnede formål. Hver aktivitet tilhører alene en kategori, nemlig den som vurderes at være den primære, selvom en aktivitet godt kan have flere formål. Uddybende beskrivelser af de fire kategorier samt en kategorisering af alle virksomhedsrettede aktiviteter i Handlingsplan 2015, findes i bilag 6.

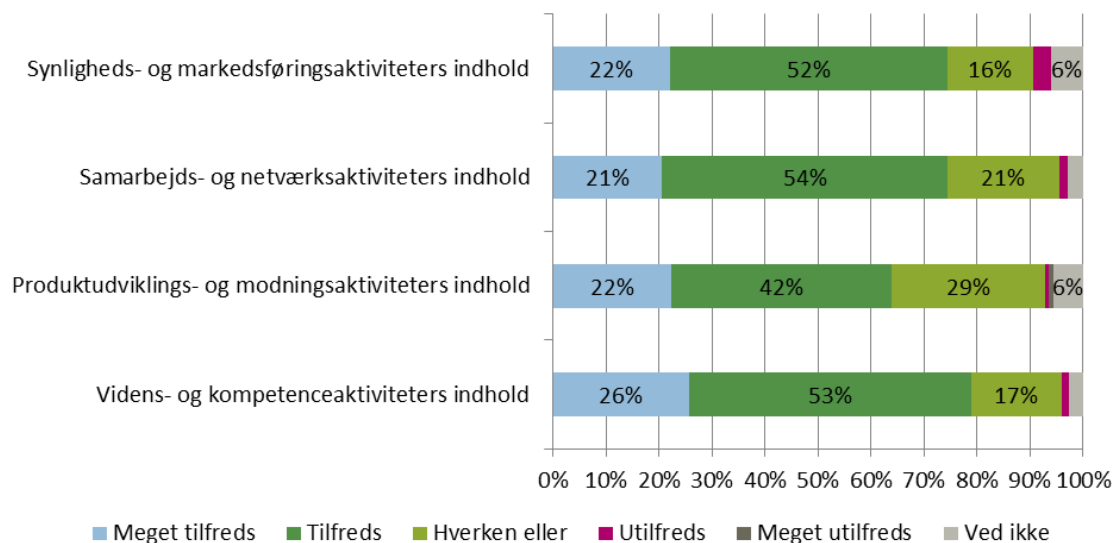
Kategorier:

- Viden og kompetencer
- Produktudvikling og - modning
- Samarbejde og netværk
- Synlighed og markedsføring.

<sup>7</sup> Der er indhentet 1.172 besvarelser fra 242 virksomheder. Fejlmarginen for besvarelserne er ca. 7 pct.

I Figur 11 og Figur 12 er virksomhedernes besvarelser om tilfredshed med aktiviteterne indhold og udførelse grupperet i forhold til de fire kategorier.

**Figur 11: Tilfredshed med indholdet af aktiviteter på tværs af aktivitetskategorier**

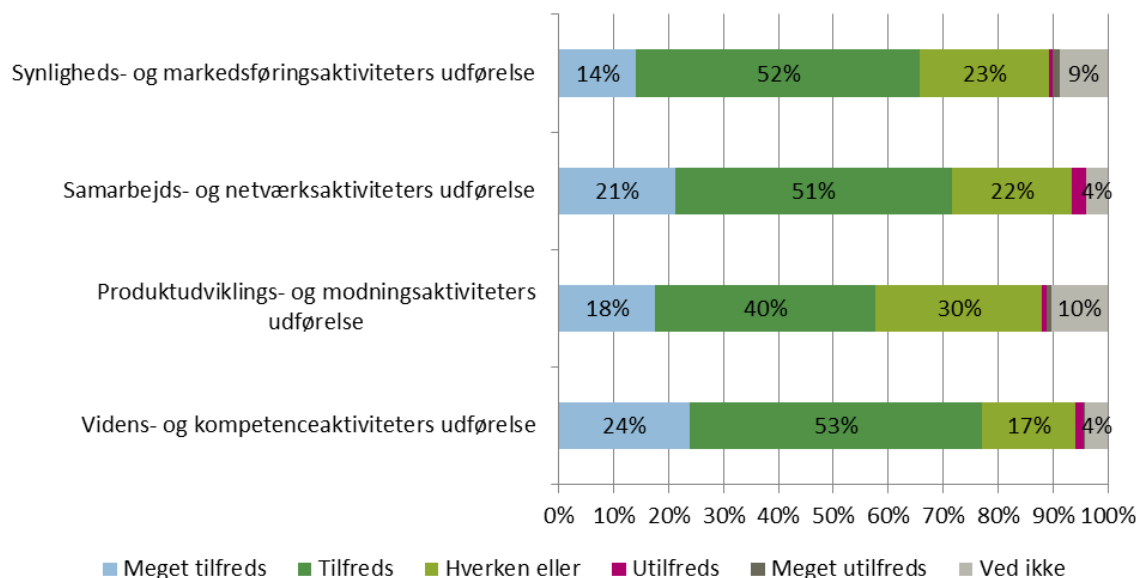


N = antal besvarelser: 242 virksomheder har deltaget i 1.172 aktiviteter og har bedømt tilfredsheden med hver aktivitet.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

**Figur 12: Tilfredshed med udførelsen af aktiviteter på tværs af aktivitetskategorier**



N = antal besvarelser: 242 virksomheder har deltaget i 1.172 aktiviteter og har bedømt tilfredsheden med hver aktivitet.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Som det fremgår af Figur 11 og Figur 12 er der kun få forskelle i betragtningen på tværs de forskellige kategorier af aktiviteter. I alle tilfælde er der en meget lille andel (mellem 1 pct. og 3 pct.), der er utilfredse eller meget utilfredse med aktiviteternes indhold og udførelse.

Det bemærkes, at der har været en højere grad af tilfredshed med videns- og kompetenceudviklingsaktiviteterne, både når der vurderes på baggrund af aktiviteternes indhold, og når der vurderes på baggrund af aktiviteternes udførelse. Aktiviteter med formålet at øge produktkvaliteten har haft det laveste niveau af tilfredshed (dvs. tilfreds og meget tilfreds), både når der vurderes på baggrund af aktivitetens indhold, og når der vurderes på baggrund af aktivitetens udførelse.

Sidst bemærkes det også, at antallet af tilfredse med indholdet i aktiviteterne mht. synlighed og markedsføring ligger ca. på gennemsnittet, mens tilfredsheden med gennemførelsen heraf er noget mindre omfattende.

### **Konklusion**

Kun en mindre del af de kontaktede midtjyske turistvirksomheder, 20 pct., har hørt om HP15, og det er kun en mindre andel, som ved, at Region Midtjylland er overordnet ansvarlig for indsatsen.

Virksomhederne, som har deltaget i aktiviteter og besvaret spørgeskemaundersøgelsen, udtrykker stor tilfredshed med indsatsens indhold og udførelse med nogle få forskelle på tværs af aktivitetskategorierne, hvor der ser ud til at være relativ større tilfredshed med aktiviteter med viden og kompetencer som overordnet formål. I denne kategori af aktiviteter findes f.eks. kompetenceforløb, håndbøger og analyser. Under hensyntagen til usikkerhederne i tallene kan denne konklusion drages for samtlige virksomheder, som har deltaget i indsatsen.

## 5. ANALYSE AF EFFEKTER OG MÅLOPFYLDELSE

I dette afsnit præsenteres indikationerne for effekterne fra Handlingsplan 2015. Da der er tale om lokale indsats og projekter forventes effekterne også at være opstået lokalt. Dette afsnit er således en kort opsummering af de tilsvarende afsnit i evalueringsrapporterne for hver indsats eller projekt.

Analysen har syv fokuspunkter, som gennemgås under hver deres overskrift. I de første seks afsnit analyseres forandringseffekter, dvs. forandringer i turisterhvervet, som forventes på sigt at føre til væksteffekter. De seks forandringseffekter er:

- Forøget viden og kompetencer
- Øget grad af netværk og samarbejde
- Øget produktudbud og kvalitet
- Forbedret synlighed af destination
- Ændret adfærd blandt turister
- Øget professionalisering.

Væksteffekterne analyseres i det syvende afsnit. Der foretages en analyse af følgende vækstef-  
fekter:

- Flere turister
- Øget døgnforbrug
- Øget omsætning, beskæftigelse og værditilvækst.

Effektanalyserne er baseret på data og vurderinger indsamlet fra de tre centrale målgrupper; nøgleaktører (de lokale turistorganisationer, kommuner, projektledere, projektmedarbejdere, konsulenter fra erhvervsfremmesystemet), virksomheder i turisterhvervet og turister, som har været på ferie i Region Midtjylland i sommeren 2014 eller har besøgt Region Midtjylland i forbindelse med et erhvervsarrangement i løbet af 2014. Spørgeskemaundersøgelserne brugt til disse afsnit er i alle tilfælde baseret på over 200 besvarelser, hvilket betyder, at den tilsvarende usikkerhed omkring besvarelserne er relativ lav. Metodiske overvejelser om usikkerheder forbundet med spørgeskemaundersøgelsen forklares nærmere i bilag 7.

Dertil suppleres analyserne med data og oplysninger fra centrale datakilder og rapporter, f.eks. fra Danmarks Statistik og VisitDenmark. Alle kilder indgår i den samlede vurdering af projektets effekter under hensyntagen til trianguleringsprincippet bag analyserne, jf. afsnit 2.

### 5.1 Forøgede viden og kompetencer i turisterhvervet

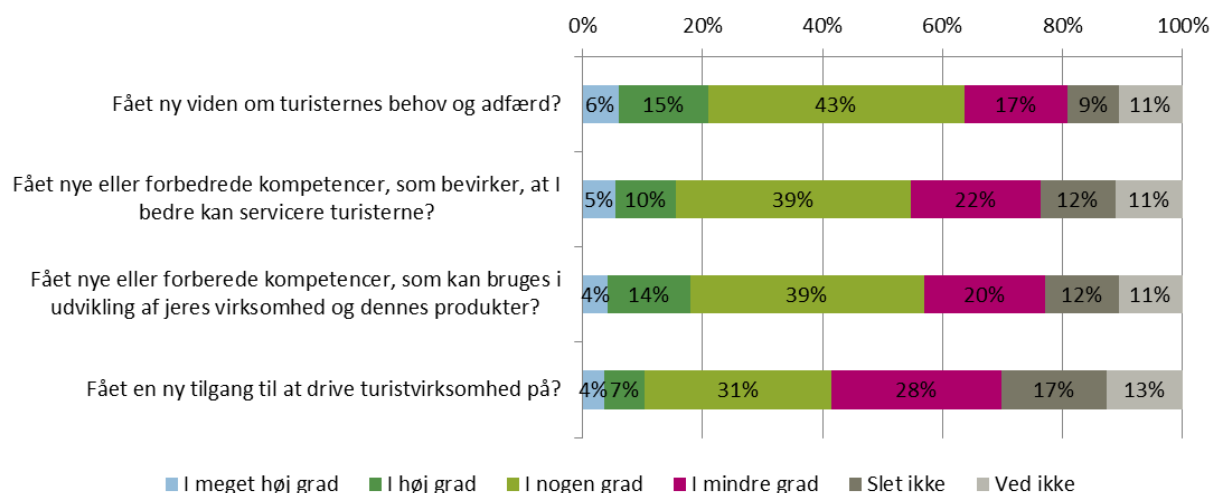
De lokale turistorganisationer, som implementerer indsatsene og projekterne, har generelt forøget deres vidensniveau og oparbejdet nye kompetencer i forbindelse med indsatsen.

Der kan observeres et øget niveau af praktisk viden og kompetencer direkte afledt af projektarbejdet. Særligt projektorganisationerne, som implementerer mersalgprojekterne, som er geografisk spredt over 3-7 kommuner har fået øget viden om den del af projektområdet, som ligger uden for egen kommune, hvilket således bidrager til at implementere en helhedsorienteret indsats.

Medarbejderne på turistorganisationerne har også udviklet deres projektlederegenskaber og fået et nyt syn på turistorganisationens rolle. Sidstnævnte vurderes at kunne medvirke en mere helhedsorienteret tilgang til turistorganisationens arbejde fremover.

Figur 13 giver et overblik over, i hvor høj grad virksomheder, der har deltaget i Handlingsplan 2015, ifølge egne vurderinger har opnået et udbytte i form af forøget viden og nye kompetencer.

**Figur 13: Virksomhedernes udbytte - viden og kompetencer**



N= antal besvarelser: 242 virksomheder har givet 385 besvarelser om udbytte.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

I vurderingerne af eget udbytte, fremhæver mange virksomheder, at deltagelse i projektaktiviteter som kurser og seminarer samt tilgængelige analyser og håndbøger har givet dem øget viden om turisternes behov og adfærd, men også øgede servicekompetencer samt kompetencer og inspiration til produktmodning og mersalg er der mange virksomheder, der nævner som et væsentligt udbytte.

Over halvdelen af virksomhederne angiver dog, at de kun i nogen eller mindre grad har fået et udbytte af øget viden og nye kompetencer. Der er relativt få virksomheder, der har peget på udbytte, der har givet en ny tilgang til at drive turistvirksomhed. Her er der flere virksomheder, der slet ikke har oplevet noget udbytte, end virksomheder, der i høj eller meget høj grad har oplevet en effekt.

På de øvrige områder er det over halvdelen af virksomhederne, der vurderer, at de i nogen til meget høj grad har forøget deres viden eller fået nye kompetencer.

Der er en del forskelle mellem de enkelte projekter, hvilket er naturligt på baggrund af disses forskellige fokus. En meget stor andel, ca. 70 pct., af virksomhederne, der deltog i projektet Det Professionelle Turisterhverv og i Rethink-projektet vurderede således, at de i nogen til meget høj grad har forøget deres viden eller fået nye kompetencer.

I forbindelse med interviews med virksomheder er der endelig konstateret mange eksempler på virksomheder, der har oplevet at have fået øget viden og nye kompetencer, der som følge heraf har forøget omsætningen. Det er et bredt spektrum af forholdsvis basal viden og kompetence, der her har bevirket denne udvikling. Typiske eksempler er råd om kundeservice og undervisning i brug af sociale medier.

### Konklusion

Det konstateres, at der er positive forandringseffekter vedrørende viden og kompetencer i forhold til såvel turistorganisationerne som turistvirksomheder. Fra 42 til 64 pct. af virksomhederne vurderer, at de i nogen til i meget høj grad har oplevet et positivt udbytte i form af øget viden og nye kompetencer.

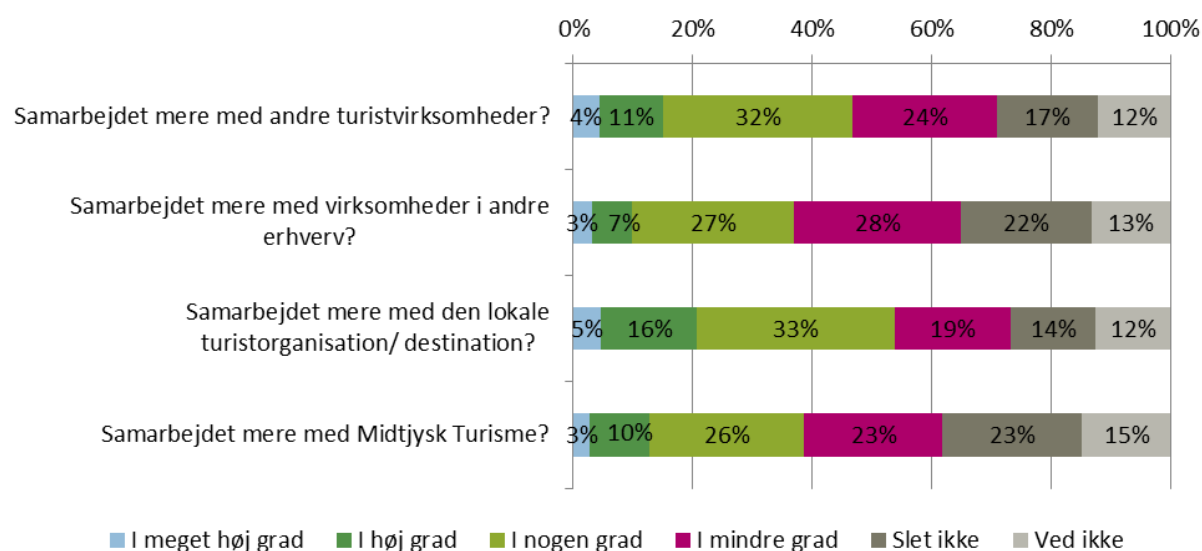
## 5.2 Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet

En øget grad af netværk og samarbejde mellem aktørerne, som implementerer indsatserne og projekterne, kan dels være en forudsætning for at en god implementering og dels udgøre en central effekt af projektarbejdet, som kan være værdifuld for turismens videre udvikling.

Forbedrede samarbejdsrelationer ses særligt i de projektorganisationer, som er sammensat over et større geografisk område, dvs. mersalgspjekterne, men det har været en svær proces i nogle områder, hvilket beskrives yderligere i afsnit 6.3.1. Det har samtidig været netop disse projektorganisationer, hvor gode samarbejdsrelationer har været essentielle for implementeringen.

Figur 14 viser, i hvor høj grad virksomhederne, der har deltaget i Handlingsplan 2015, ifølge egne vurderinger har opnået en øget grad af netværk og samarbejde med andre aktører inden for og uden for turisterhvervet.

**Figur 14: Virksomhedernes udbytte – samarbejde**



N= Antal besvarelser: 242 virksomheder har givet 385 besvarelser om udbytte.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Virksomhedernes vurdering af udbyttet mht. netværk og samarbejde viser, at det primært er samarbejde inden for erhvervet og med den lokale turistorganisation, der er resultatet af de lokale og regionale indsats. Omkring halvdelen af virksomhederne har i nogen til meget høj grad oplevet et øget samarbejde med andre turistvirksomheder og med den lokale turistorganisation.

De mest positive forandringseffekter vedrørende samarbejde er blandt virksomhederne, som har deltaget i indsatsen Stærke Feriesteder Øst, hvor hele 57 pct. af de adspurgte efter deltagelsen samarbejder mere med andre turistvirksomheder og med turistvirksomheder i andre erhverv.

Endvidere har samarbejde i flere tilfælde været en medvirkende eller primær årsag til omsætningsvækst blandt virksomhederne. Det har typisk været opnået gennem etablering af faste leverandøraftaler eller om gensidig henvisning af kunder.

### Konklusion

Der er oplevet positive forandringseffekter vedrørende netværk og samarbejde i forhold til såvel turistorganisationerne som turistvirksomheder. Fra 35 til 55 pct. af virksomhederne vurderer, at



de i nogen til i meget høj grad har oplevet et positivt udbytte i form af en øget deltagelse i netværk og samarbejder med virksomheder og med turistorganisationerne.

### 5.3 Øget produktudbud og kvalitet i produkter

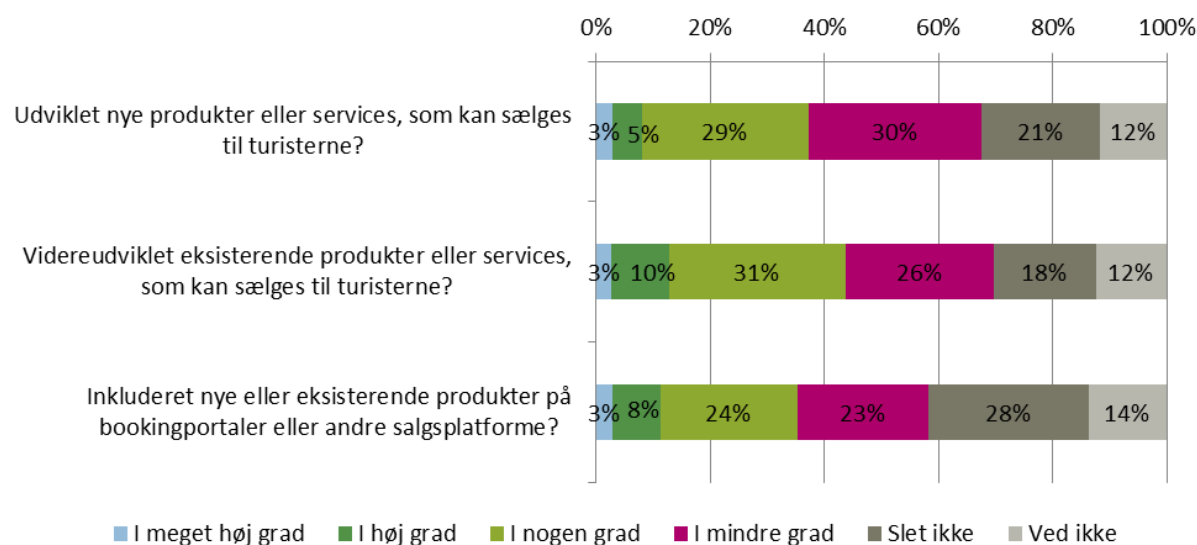
Der er flere konkrete eksempler på, at produktudbuddet, kvaliteten i produkterne og tilgængeligheden af produkter er blevet forøget eller kan forventes at være øget i Region Midtjylland. Disse omfatter:

- Nye salgbare produkter/koncepter
- Nye turistpakker
- Nye og forberede offentlige faciliteter
- Flere produkter på bookingplatforme
- Digital synliggørelse af produkter og områder (med apps, infoskærme, hjemmesider)
- Inspiration til produktmodning.

#### 5.3.1 Virksomhedernes vurdering af egne udbytter af deltagelse i projekterne

Figur 15 viser, i hvor høj grad virksomheder, der har deltaget i Handlingsplan 2015, har forøget deres udbud af produkter, kvaliteten i produkterne eller synligheden af produkterne.

**Figur 15: Virksomhedernes udbytte – produktkvalitet og produkttilgængelighed**



N = Antal besvarelser. 242 virksomheder har givet 385 besvarelser om udbytte.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Omtrent halvdelen af virksomhederne vurderer, at de kun i mindre grad eller slet ikke har udviklet nye eller videreudviklet eksisterende produkter eller services som følge af deres deltagelse i et af projekterne. Det samme kan siges i forhold til at inkludere nye eller eksisterende produkter på bookingportaler eller andre salgsplatforme. Til gengæld har over 35 pct. af virksomhederne for alle tre kategorier oplevet positive effekter fra i nogen grad til i meget høj grad.

Udbytterne er her lidt mindre end for viden og kompetencer og for netværk og samarbejde, men der kan her være en lille undervurdering som følge af, at det særligt er produktudviklingsaktiviteterne, der er blevet forsinket. Det hænger muligvis også sammen med, at mange projekter ikke sigter på virksomhedernes produktudvikling i de enkelte indsatser, men ofte har fokus på udvikling af pakker eller på ikke-salgbare produkter for destinationen, og at sådanne aktiviteter ikke af virksomheden opleves som produktudvikling.

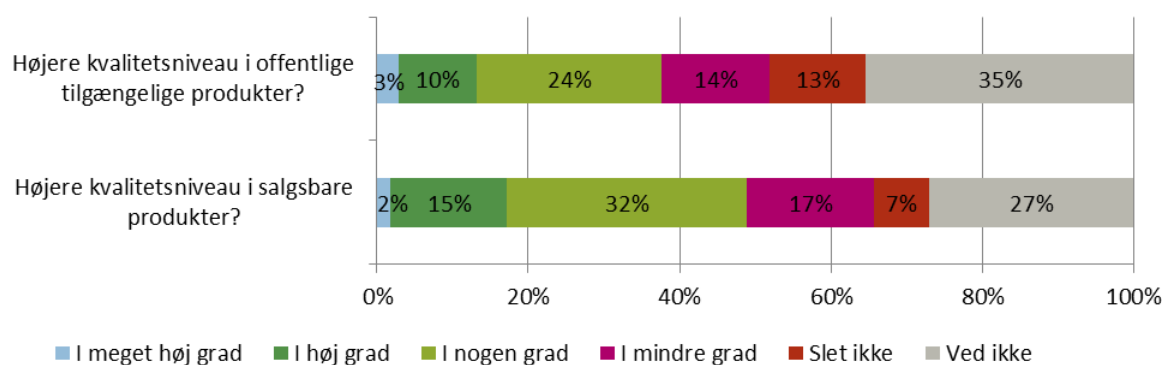
Generelt har en langt større andel af deltagerne fra Stærke Feriesteder Øst oplevet positive udbytter i form af produktsynliggørelse. Der er 54 pct. af virksomhederne, som har deltaget i Stærke Feriesteder Øst, der svarer, at de i nogen til høj grad har inkluderet produkter på bookingplatforme. Netop videreudvikling af Djurspakken, en online platform hvor turister kan sammensætte og booke deres ferieoplevelse på Djursland, har her været et tema i indsatsen Stærke Feriesteder Øst.

Desuden er mange af deltagerne på ErhvervsturismeAkademiet positive vedrørende videreudvikling af eksisterende produkter efter kursusdeltagelse, hvor 65 pct. angiver, at dette er sket i nogen til høj grad. Dette viser, hvorledes inspiration til produktmodning kan udvikle sig fra kursusdeltagelse. Dette er også bekræftet gennem interviews med virksomheder.

### 5.3.2 Virksomhedernes vurderinger af forbedringer på egen destination

Ud fra en værdikædesammenhæng er det desuden relevant at se på de oplevede produktforbedringer på destinationerne. Virksomhedernes vurderinger af udviklingen i kvaliteten af offentligt tilgængelige og i salgbare produkter på destinationen vises i Figur 16.

**Figur 16: Virksomhedernes vurderinger af øget kvalitetsniveau i produkter på midtjyske destinationer (N=274)**



N = antal besvarelser. I dette tilfælde er antal besvarelser og antal virksomheder det samme.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

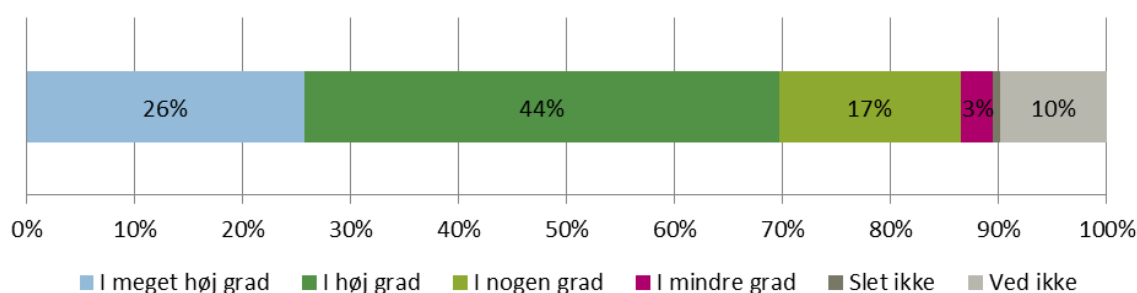
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Som det fremgår af Figur 16, vurderer 13 pct. af de adspurgte virksomheder, at de i høj eller meget høj grad oplever et højere kvalitetsniveau i de offentligt tilgængelige produkter, og 17 pct. oplever dette i salgbare produkter. Generelt er der flere, der vurderer, at der er sket en forøgelse af kvaliteten i salgbare produkter end i offentligt tilgængelige produkter. Der er en del virksomheder, som ikke kan vurdere dette og derfor svarer "Ved ikke".

### 5.3.3 Supplerende information fra turister

Af en spørgeskemaundersøgelse blandt turister, der er foretaget på udvalgte destinationer i sommeren og efteråret 2014, fremgår det, at de midtjyske turister er godt tilfredse med faciliteterne i området. Dette inkluderer både overnatningsstederne, områdernes offentligt tilgængelige faciliteter og mulighed for at finde information om området i løbet af opholdet. Dette gør sig gældende for både ferieturisterne på natur- og kystdestinationerne og for erhvervsturisterne i byerne. Ferieturisternes vurderinger af oplevelsesmulighederne er ligeledes positive.

**Figur 17: Er oplevelsesmulighederne i området interessante for dig og din rejsegruppe? (N=1.512)**



N = antal besvarelser.

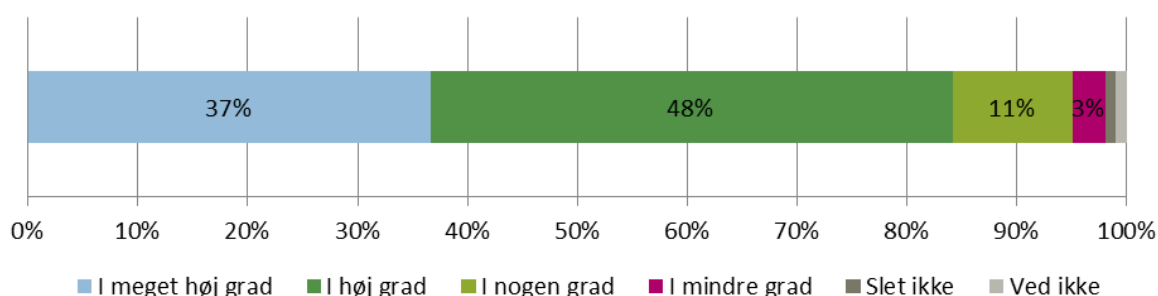
Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Figuren viser, at 70 pct. af turisterne finder oplevelsesmulighederne i regionen spændende. Det er overvejende tilbagevendende turister, der har denne opfattelse.

Fra spørgeskemaundersøgelsen blandt turister kan det også konkluderes, at de nye produkter ikke opleves som væsentligt mere interessante end de eksisterende. Turisterne er blevet spurgt til nye oplevelser og produkter, der er udviklet i forbindelse med de lokale indsats og projekter. Kun turister, som har prøvet oplevelserne, har besvaret, hvorvidt de var tilfredse med oplevelserne.

**Figur 18: Var du tilfreds med oplevelsen/produktet, som du prøvede? (N=101)**



N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Figur 18 viser, at 85 pct. af de adspurgte turister generelt var tilfredse med de nye oplevelser og produkter, når de blev spurgt om de specifikke oplevelser eller produkter, som de havde prøvet, men der er ikke så stor forskel på tilfredsheden med faciliteterne generelt i Figur 17 og med de nye oplevelser i Figur 18. Det kan derfor ikke konkluderes, at turisterne er mere tilfredse med de nye oplevelsesmuligheder og produkter end oplevelsesmulighederne generelt, idet den væsentligste forskel på svarene ligger i den andel, der har svaret "Ved ikke". Der gives udtryk for stor tilfredshed med begge.

### Konklusion

Der er også i forbindelse med udvikling og synliggørelse af produkter positive forandringseffekter for turistvirksomhederne, hvor mellem 35 og 44 pct. vurderer, at de i nogen til i meget høj grad har oplevet et positivt udbytte i form af øget viden og nye kompetencer. Virksomhederne viser desuden en stor tilfredshed med kvaliteten i såvel eksisterende som nyetablerede faciliteter og oplevelser i deres respektive destinationer.

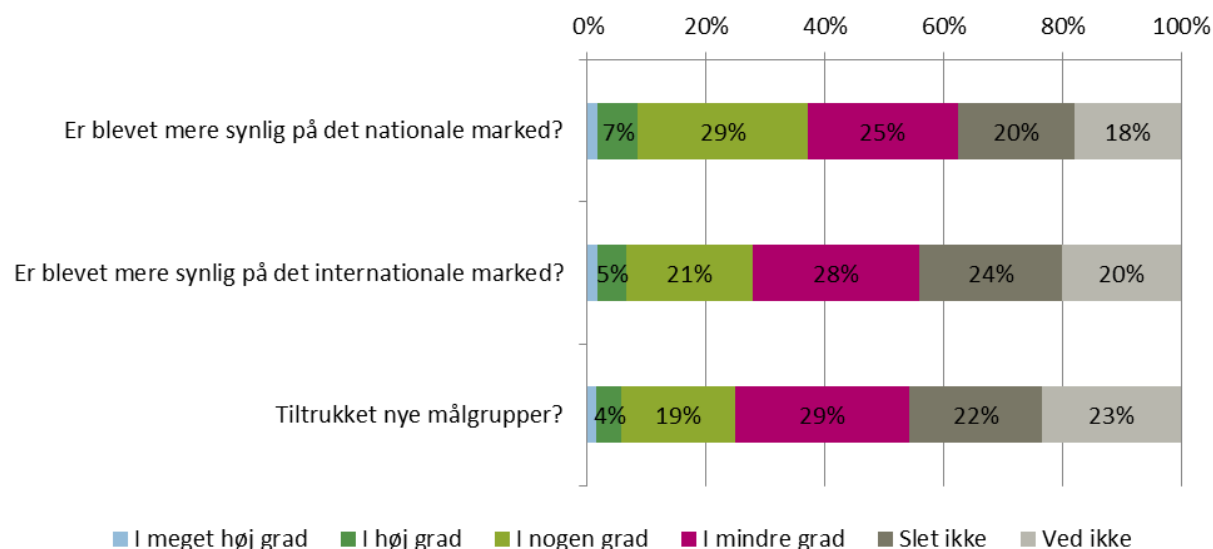
## 5.4 Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne

Der er blevet gennemført en række tiltag vedrørende branding og markedsføring af de midtjyske ferie- og erhvervsdestinationer.

### 5.4.1 Virksomhedernes vurdering af egne udbytter af deltagelse i projekterne

Figur 19 giver et overblik over, i hvor høj grad virksomheder, der har deltaget i Handlingsplan 2015, selv vurderer, at de har forbedret deres synlighed og blevet mere kendte blandt nuværende og nye turistgrupper eller har tiltrukket nye.

**Figur 19: Virksomhedernes udbytte – synlighed**



N = Antal besvarelser. 242 virksomheder har givet 385 besvarelser om udbytte.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

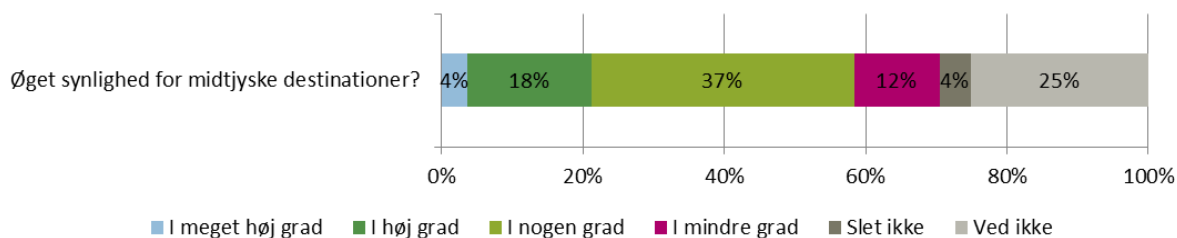
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Kun mellem 24 og 37 pct. af de adspurgte virksomheder har i nogen til meget høj grad oplevet en større synlighed som følge af deltagelsen i aktiviteter i et af projekterne under Handlingsplan 2015. Flest har oplevet større synlighed på det danske marked, færre på det internationale marked og færrest angiver at have oplevet at have tiltrukket nye målgrupper gennem deltagelsen.

### 5.4.2 Virksomhedernes vurderinger af forbedringer på egen destination

Virksomhederne har i højere grad oplevet større synlighed af deres destination end af deres egne virksomheder og produkter. Figur 20 nedenfor viser, at 59 pct. af virksomhederne har oplevet, at destinationen er blevet mere synlig, hvilket kan sammenlignes med de 24 til 37 pct. der oplever denne effekt for deres eget produkt.

**Figur 20: Virksomhedernes vurderinger af øget synlighed for midtjysk destinationer (N=274)**



N = antal besvarelser. I dette tilfælde er antal besvarelser og antal virksomheder det samme.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

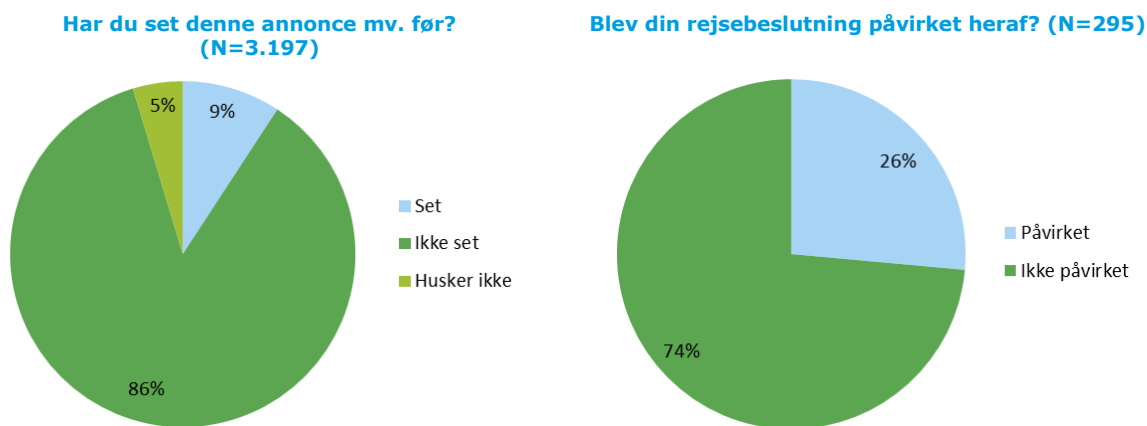
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Blandt virksomhederne i Ringkøbing-Skjern Kommune oplever hele 71 pct. af de adspurgte virksomheder i nogen til meget høj grad, at deres destination er blevet mere synlig. Næsten samme andel af virksomhederne i Hærvejsområdet, nemlig 69 pct., har den samme vurdering.

#### 5.4.3 Supplerende information fra turister i Midtjylland

Effekten af de lokale markedsføringsindsatser inden for ferieturismen er blevet undersøgt i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt turister i Midtjylland. I forbindelse med interviewet blev der vist et eksempel på en lokal markedsføringsindsats<sup>8</sup>, som turisten blev bedt om at forholde sig til. Resultatet heraf fremgår af Figur 21.

**Figur 21: Effekt af lokale markedsføringsindsatser på tværs af alle destinationer**



N = antal besvarelser. 1.512 turister er blevet vist et antal markedsføringstiltag 3.197 gange.

Note: I hver figur skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

<sup>8</sup> Hver destination har fået mulighed for at få et antal markedsføringstiltag fra indsatsen eller projektet inkluderet i spørgeskemaundersøgelsen. Markedsføringstiltagene, som har været online- og offline-annoncer, reklamer og brochure samt hjemmesider og Facebook-sider, er blevet fremvist for de interviewede turister, som først har besvaret, om de har set markedsføringstiltaget før og derefter har vurderet, om markedsføringstiltaget havde en positiv indvirkning på turistens rejsebeslutning.

På tværs af alle destinationer havde 9 pct. af de adspurgte turister set de udvalgte annoncer fra de lokale indsatser og mere end hver fjerde af dem havde ladet deres rejsebeslutning påvirke positivt af annoncen. I gennemsnit påvirkes nye turister, som besøger området for første gang, mere af de gennemførte markedsføringstiltag end turister, som har besøgt området før. De nye turister påvirkes i 39 pct. af tilfældene til at rejse til området, hvor de loyale turister kun påvirkes i 21 pct. af tilfældene. I forhold til synliggørelse af områderne og heraf afledt øget kendskab blandt turisterne har de gennemførte markedsføringstiltag således fungeret godt.

**Konklusion**

Det konstateres, at der er positive forandringseffekter vedrørende synlighed såvel vedrørende virksomhederne og deres produkter som hele destinationen. Virksomhederne vurderer, at det især er destinationerne, der har opnået større synlighed. Mellem 24 og 37 pct. af virksomhederne vurderer at deres virksomhed eller produkter i nogen til i meget høj grad har oplevet et positivt udbytte i form af øget synlighed.

**5.5 Ændret adfærd blandt turisterne**

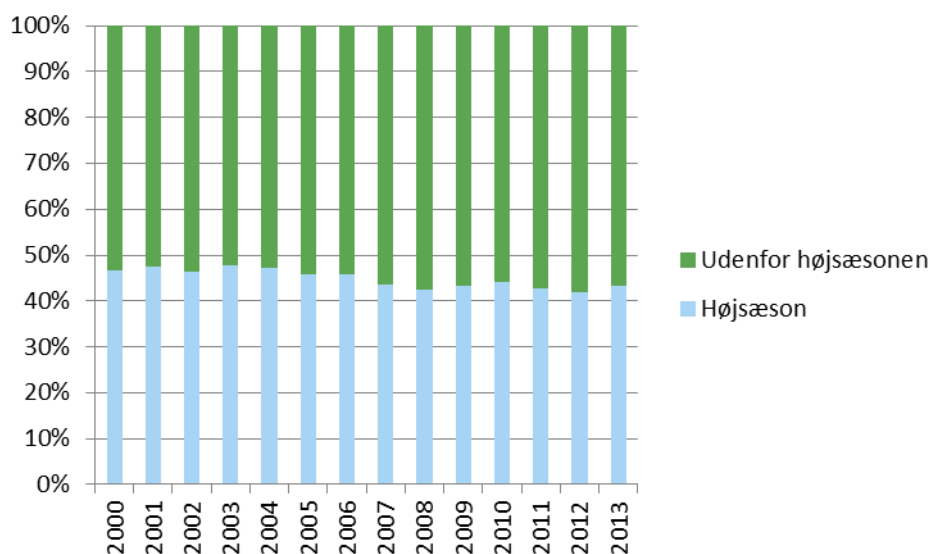
Denne forandringseffekt har forskelligt indhold alt efter, om det drejer sig om ferieturister eller erhvervsturister.

**5.5.1 Ferieturister**

Når der tales om adfærdsændringer blandt ferieturister, er det primært besøgs mønstret over året, man ønsker at påvirke. En sæsonforlængelse kan således være med til at understøtte forretningsgrundlaget for turismeaktørerne. Dette har været et generelt, overordnet formål, men der er stor forskel på, hvor meget det har været i fokus i de enkelte indsatser og projekter.

Der er kun gennemført meget få konkrete tiltag med det formål at forlænge sæsonen, dvs. at tiltrække turister i skuldarsæsonerne. Af denne grund kan der ikke forventes nogen effekt på dette punkt, hvilket også bekræftes af de officielle statistikker i Figur 22.

**Figur 22: Overnatninger fordelt på sæson i Region Midtjylland, 2000-2013**

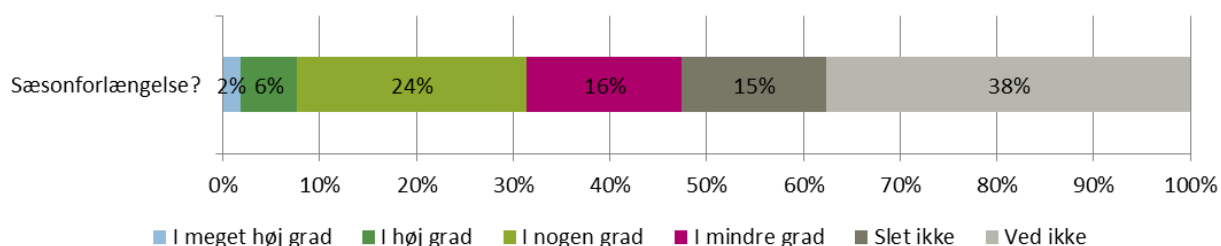


Note: Højsæson forstås her om juli og august måned.  
 Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014.

Fordelingen mellem antal overnatninger i og uden for højsæsonen, hvor højsæsonen vurderes at være juli og august måned, er ikke ændret væsentligt i løbet af de seneste år. 56-58 pct. af overnatningerne i Region Midtjylland ligger uden for højsæsonen fra 2010-2013. Vurderingerne

fra virksomhederne i turisterhvervet på dette punkt understøtter, at der ikke er sket nogen væsentlig ændring i turisternes adfærd.

**Figur 23: Virksomhedernes vurderinger af sæsonforlængelse (N=274)**



N = antal besvarelser. I dette tilfælde er antal besvarelser og antal virksomheder det samme.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Figuren viser, at en cirka en tredjedel af virksomhederne mener, der er sket en sæsonforlængelse i nogen grad. En stor del af de øvrige virksomheder ved ikke.

### 5.5.2 Erhvervsturister

Et aspekt ved erhvervsturismens adfærd, som begrænser den enkelte destinations udvikling, er tilbøjeligheden til i højere grad at gæste en konference eller en messe, når den ligger på en af de mere populære lokationer. Det skaber en konkurrenceforskel, men det er ikke noget, der nemt ændres på. På kort sigt vurderes det mere hensigtsmæssigt at tage denne adfærd som en konstateret rammebetingelse på området.

#### Konklusion

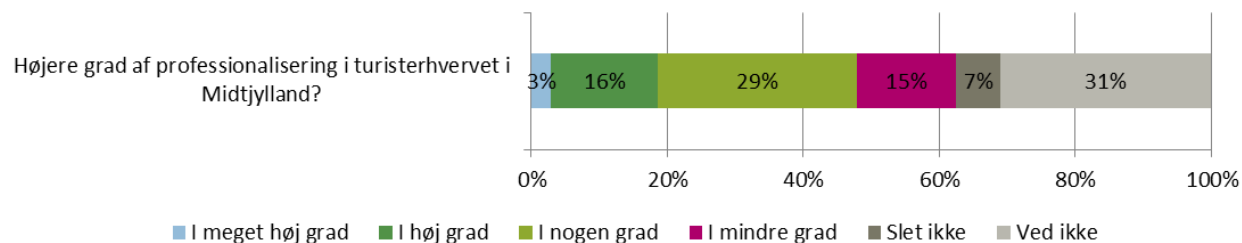
Der er ikke noget, der tyder på, at det på nogen måde er lykkedes at påvirke turisternes mere basale adfærd i form af ferietidspunkt (for ferieturister) eller indgroede prioriteringer af visse destinationer (for erhvervsturister).

## 5.6 Professionalisering i turisterhvervet

Indsatsen har startet en professionaliseringsproces på to niveauer i turisterhvervet. Hos de lokale turistorganisationer har man, som tidligere beskrevet i afsnit 5.1, fået oparbejdet en række kompetencer, der kan være brugbare for at arbejde mere fokuseret og dermed professionelt med udviklingen af turismen. Der er forskel på de enkelte lokale turistorganisationer, men der vil fortsat være et generelt behov for at fokusere på organisationernes professionalisering.

Indsatsen for en øget professionalisering har også påvirket turistvirksomhederne, og virksomhedernes vurderer selv, at der generelt er sket en positiv udvikling som følge af indsatsen, jf. Figur 24.

**Figur 24: Virksomhedernes vurderinger af øget professionalisering i turisterhvervet (N=274)**



N = antal besvarelser. I dette tilfælde er antal besvarelser og antal virksomheder det samme.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Figuren viser, at næsten 50 pct. af de adspurgte virksomheder vurderer, at graden af professionalisme er steget som følge af Handlingsplan 2015.

Et konkret tiltag, der har sigtet på at understøtte denne proces, er erhvervsserviceindsatsen målrettet virksomheder, som er blevet gennemført som en del af Det Professionelle Turisterhverv.

De direkte resultater af denne indsats har været begrænsede og varierer fra kommune til kommune i forhold til udgangspunktet. I nogle områder er en væsentlig effekt, at der er skabt kontakt og et bedre gensidigt kendskab mellem turistvirksomheder og turistorganisationer på den ene side og det lokale erhvervsservicesystem på den anden. I andre områder har det givet anledning til en øget bevidsthed om betydningen af små og store turistvirksomheder og om deres rådgivningsbehov. Fælles for alle områder er de lokale turistorganisationer og erhvervsrådgivere positive med hensyn til de mulige professionaliseringseffekter af en fortsat turismefokuseret erhvervsserviceindsats, og der gøres konstruktive overvejelser om arbejdsdelingen vedrørende denne indsats.

En del af virksomhederne, der har modtaget besøg af erhvervsservicekonsulenterne, har dog udtrykt forundring over, hvad formålet var med besøget. Mange har dog været glade for kontakten, som har givet dem større viden om mulighederne i erhvervsservicesystemet. I de fleste tilfælde synes samtalen at have været af en generel karakter, men i nogle få tilfælde er der kommet konkrete resultater ud af det, som har ført til ændringer i virksomhedens markedsføring eller ledelse.

Understøttende for en øget fremtidig professionaliseringsgrad er de positive indikationer på udviklingen af videns- og kompetenceniveauet i erhvervet, jf. afsnit 5.1, samt de gode indikationer på, at turistvirksomhedernes forretningsgrundlag udvides med nye produkter og øget grad af synlighed, jf. afsnit 5.3 og 5.4.

### Konklusion

Der er observeret svage, men positive indikationer på professionalisering på to niveauer i turisterhvervet; dels hos de lokale turistorganisationer, som alle i større eller mindre grad har professionaliseret sig gennem indsatsen, og dels hos turistvirksomhederne, hvor indikationerne dog fortsat er tidlige og dermed svage, og de klart positive eksempler er få. Virksomhedernes vurderer dog selv, at der generelt er sket en positiv udvikling som følge af indsatsen.

Forventninger til en øget grad af professionalisering er gode, eftersom forudsætningerne for professionalisering ser ud til at være forbedrede.



## 5.7 Vækst i turismen

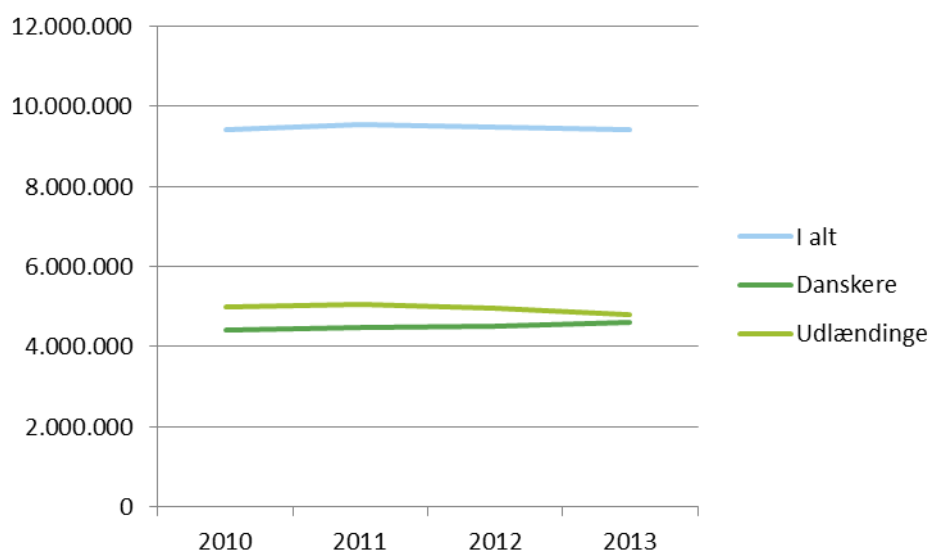
I dette afsnit gennemgås forskellige kilder, som kan bruges til at vurdere udviklingen i antal overnatninger, døgnforbrug samt omsætning, værditilvækst og beskæftigelse. Indledningsvist skal det understreges, at den primære indikator for vækst fra indsatsen er forandringseffekterne, da kilderne anvendt i disse afsnit ikke kan knyttes direkte til indsatsen.

### 5.7.1 Overnatninger og endagsturister

Målet for Handlingsplan 2015 er at genere en vækst i antallet af kommercielle overnatninger på 2,1 pct. per år.

Udviklingen i antallet af overnatninger i Region Midtjylland, fra såvel ferie- som erhvervsturister, er vist i følgende figur.

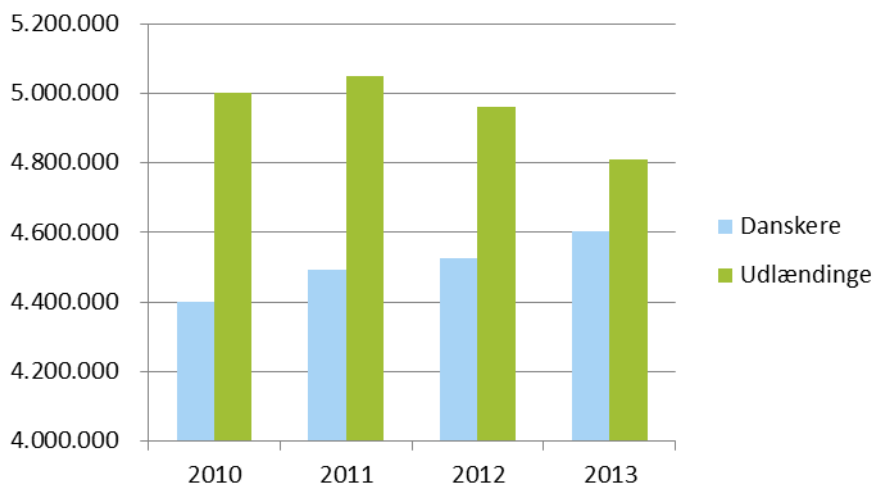
**Figur 25: Udvikling i antal overnatninger i Region Midtjylland, 2008-2013**



Kilde: Danmarks Statistik, tabellen TURIST.

Som det ses i Figur 25, har der ikke været en væsentlig udvikling i overnatningstallene for regionen. Overordnet set har der i perioden fra 2010 til 2013 været en positiv stigning på 0,2 pct. Der ses et fald i antallet af udenlandske overnatninger, men en stigning i antallet af danske overnatninger. Denne udvikling er yderligere illustreret i Figur 26.

**Figur 26: Udviklingen i antal overnatninger i Region Midtjylland for danske og udenlandske overnatninger, 2010-2013**

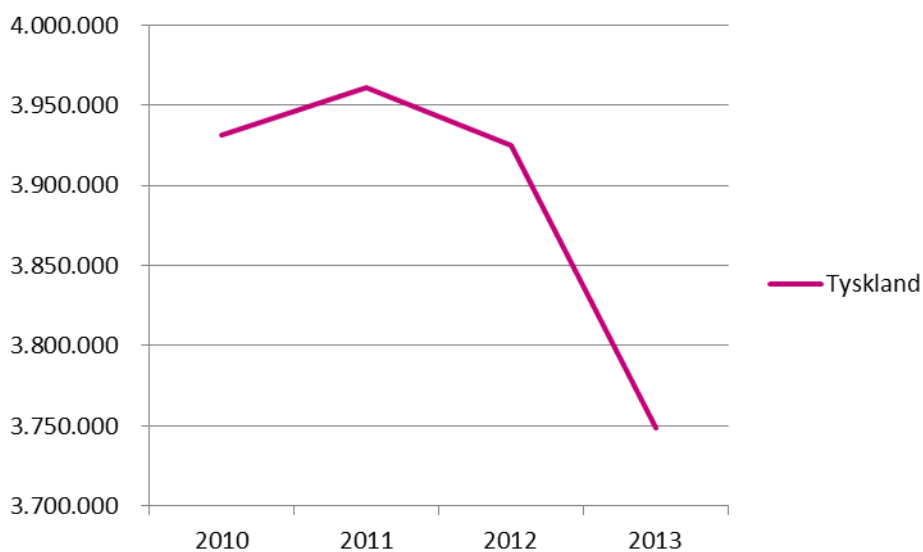


Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014

Figur 26 viser, at der siden 2011 er sket et fald i antallet af udenlandske overnatninger i Region Midtjylland, og at der i hele perioden er sket en stigning i antallet af danske overnatninger. Antallet af udenlandske overnatninger er i perioden 2010-2013 faldet fra 5.000.497 overnatninger til 4.811.384 overnatninger, svarende til et fald på 3,8 pct. I 2010 var der 4.399.397 danske overnatninger, hvilket er vokset med 4,7 pct. til 4.604.326 overnatninger i 2013. Fra 2010-2013 er der således i Region Midtjylland sket et skift mod relativt flere danske overnatninger og relativt færre udenlandske overnatninger.

Det største marked for Region Midtjylland er de tyske turister. I Region Midtjylland har der i løbet af perioden været et stort fald i antallet af tyske overnatninger.

**Figur 27: Udvikling i tyske overnatninger i region Midtjylland, 2010-2013**



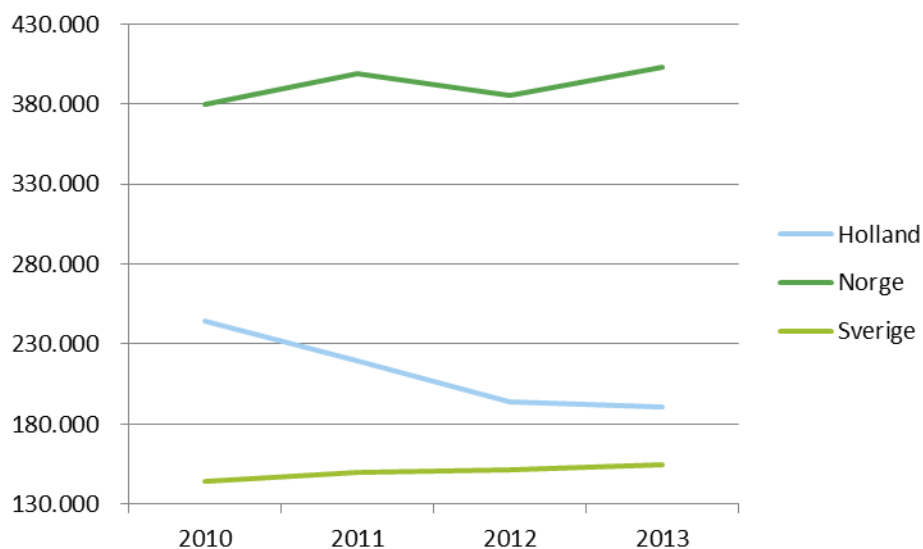
Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014

I løbet af perioden fra 2010 til 2013 er der sket et fald på ca. 183.000 tyske overnatninger, svarende til et fald på 4,6 pct. Det samlede fald i udenlandske overnatninger beløb sig til 3,8 pct. Med tyskernes store andel af udenlandske turister er det klart, at den ugunstige udvikling i tyske

overnatninger har spillet en stor rolle for det samlede resultat, men der ligger også andet bag udviklingen.

Der har været en positiv udvikling i antallet af overnatninger fra det norske og svenske marked, mens antallet af hollandske overnatninger er faldet, hvilket fremgår af Figur 28.

**Figur 28: Udvikling i hollandske, norske og svenske overnatninger i Region Midtjylland**



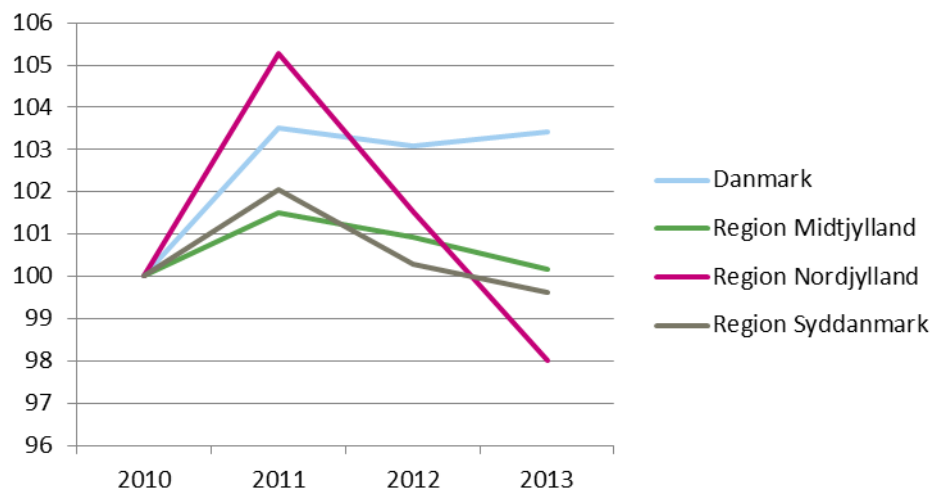
Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014

De tre næststørste udenlandske markeder i Region Midtjylland udgøres af hollandske, norske og svenske turister. Udviklingen på disse markeder er mere stabil og for det norske og svenske marked positiv. Der er sket en stigning i antallet af norske og svenske turister på hhv. 6,1 og 7,2 pct. i perioden. Der er sket et fald i antallet af hollandske overnatninger på 21,9 pct.

Ovenstående udvikling kan ikke knyttes til indsatsen, da der er tale om en generel udvikling såvel som eventuel vækst som følge af indsatsen. Med henblik på at tage højde for den generelle udvikling i videst mulige omfang sammenlignes udviklingen i Region Midtjylland med udviklingen i Danmark og i de regioner i Danmark, som vurderes at være mest sammenlignelige med Region Midtjylland (Region Nordjylland og Region Syddanmark).

Overordnet set svarer udviklingen i Region Midtjylland til udviklingen i Region Nordjylland og Region Syddanmark, hvorimod udvikling i Danmark som helhed er væsentlig anderledes, jf. nedenstående figur.

**Figur 29: Indeks for udviklingen i antal overnatninger for Danmark og udvalgte regioner, 2010-2013**



Note: Indeks 100 = 2010.

Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014.

Siden 2011 har Region Midtjylland, Region Syddanmark og Region Nordjylland oplevet fald i antallet af overnatninger, hvor tendensen har været mere negativ i Region Nordjylland og Syddanmark end i Region Midtjylland. Sammenlagt har de to regioner oplevet et fald i antallet af overnatninger på 0,93 pct. fra 2010-2013. Udviklingen i Region Midtjylland afspejler derfor en generel tendens, som har været i de udvalgte regioner. Danmark har generelt oplevet en vækst på 3,42 pct. i perioden.

Denne tilgang, hvor der søges at isolere en generel udvikling ved at se på udviklingen andre steder, er behæftet med en række usikkerheder, da der også er gennemført indsatser for fremme af turismen i såvel Region Nordjylland som i Region Syddanmark.

Region Syddanmark har i deres strategi for turismeindsatsen fokuseret på at udvikle området ved vadehavet, det Sydfynske Øhav og erhvervsturismen knyttet til trekantsområdet og Odense. Foruden modning af turismeproduktet søger Region Syddanmark med deres indsats at skabe innovation og øge kompetencerne i erhvervet, ikke ulig indsatsen i Region Midtjylland. Der gennemføres også en indsats for at tiltrække flere børnefamilier. Der er igangsat projekter for 150 mio.kr., som er finansieret af regionale erhvervsudviklingsmidler og EU-midler. Det forventes, at projektet kan skabe en 10 pct. stigning i døgnforbruget, 5 pct. flere erhvervsovernatninger, 10 pct. flere ansatte i erhvervet med videregående uddannelser. Indsatsen i Region Syddanmark er således ikke ulig indsatsen i Region Midtjylland.

Region Nordjyllands turismesatsning "Fyrtårn Nordjylland – Nordisk turismestrategi 2011-2013" indeholder otte projekter, som tilsammen skal udvikle kompetencer og samarbejder imellem flere aktører i netværket og tiltrække flere udenlandske turister til landet – både ferieturister og erhvervsturister. Nordjylland satser på børnefamilier, 60+ turister og erhvervsturister.

### Konklusion

Region Midtjylland har i perioden 2010-2013 oplevet en stigning på 0,2 pct. i antallet af kommercielle turister. Denne udvikling kan dog ikke knyttes direkte til indsatsen, og det vides derfor ikke om målet på 2 pct. stigning om året er nået.

Sammenlignet med udvalgte regioner har udviklingen i Region Midtjylland været i tilsvarende størrelse, men lidt mere stabil. Det vurderes ikke muligt på det foreliggende grundlag at etablere et troværdigt estimat af udviklingen i turismen uden Handlingsplan 2015.

#### 5.7.2 Døgnforbrug

Vækstmålet for døgnforbruget er 5 pct. per år, svarende til en målsætning på 730 kr. i 2015. Målet for ferieturisternes døgnforbrug er sat til 543 kr., hvor målet for erhvervsturisternes døgnforbrug er sat til 3.246 kr.

Det blev beskrevet i foregående afsnit, at der er kommet flere norske overnatninger og færre tyske overnatninger i løbet af perioden fra 2010 til 2013, hvilket isoleret set er positivt for et øget døgnforbrug, da norske turister har et højere gennemsnitligt døgnforbrug end andre udenlandske turister og særligt i forhold til de tyske turisternes forbrug<sup>9</sup>.

På baggrund af døgnforbrugsanalyserne for de enkelte områder må det dog på nuværende tidspunkt konkluderes, at det gennemsnitlige døgnforbrug i Region Midtjylland er meget langt fra målet. De opgjorte estimater for døgnforbrug fra spørgeskemaundersøgelsen med ferieturister vises i tabellen nedenfor.

**Tabel 8: Døgnforbrug i Region Midtjylland (N = 1.311)**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 158,55	kr. 131,49	kr. 96,06	kr. 386,09
Endagsturister	-	kr. 100,45	kr. 121,67	kr. 222,12

N = antal besvarelser.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

### Konklusion

Analysen af døgnforbruget i området viser, at der fortsat er et stykke vej til målet. Langt den overvejende del af de besøgende i området er danskere og tyskere med et gennemsnitligt lavt døgnforbrug. En positiv tendens er udviklingen i antallet af norske turister med et gennemsnitligt højere døgnforbrug over de seneste år. Dette vil alt andet lige forøge det gennemsnitlige døgnforbrug.

#### 5.7.3 Omsætning, beskæftigelse og værditilvækst

Uden reel mulighed for at isolere udviklingen i overnatninger og døgnforbrug forekommer det ikke relevant at udregne omsætningen, beskæftigelse og værditilvækst på baggrund af overnatningstallene og det estimerede døgnforbrug. I stedet inddrages andre indikationer på omsættningens udvikling i Region Midtjylland.

Den primære indikator for vækst fra indsatsen er, som tidligere nævnt, de positive forandringseffekter. Med udgangspunkt i de positive forandringer i turisterhvervet forventes væksten at blive understøttet heraf.

<sup>9</sup> I henhold til VisitDenmarks opgørelse af døgnforbruget for forskellige nationaliteter i publikationerne "Turismens Økonomiske Betydning".

Nogle af de adspurgte virksomheder har allerede oplevet vækst, jf. nedenstående tabel.

**Tabel 9: Øget omsætning pga. deltagelse i projekter (N=242)**

Mere end 10 pct.	5 til 10 pct.	2 til 5 pct.	0,1 til 2 pct.	Nej	Ved ikke
1 pct.	8 pct.	16 pct.	26 pct.	31 pct.	18 pct.

N = antal besvarelser. I dette tilfælde er antal besvarelser og antal virksomheder det samme.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

De omsætningseffekter, som opleves allerede nu i turisterhvervet, vurderes i overvejende grad at være omfordelingseffekter, dvs. en effekt, som opstår i én virksomhed, fordi denne formår at tilegne sig en større del af den eksisterende omsætning og forøge sin markedsandel. Konkrete eksempler er virksomheder, som bliver bedre til at markedsføre sig via sociale medier, online-markedsføring og andre værktøjer til at synliggøre virksomheden eller ved at etablere afsætningsaftaler og gensidige henvisningsaftaler.

Nogle af de umiddelbare omsætningseffekter forventes dog også at være udnyttelse af mersalgsmuligheder og dermed omsætningseffekter, som øger den samlede omsætning i erhvervet. Her er der tale om eksempler, hvor virksomheder bliver mere opmærksomme på, hvordan de pakker oplevelser og andre produkter sammen, så de eksisterende kunder køber mere. Der er også eksempler på, at forventningerne øges til en mersalgseffekt på længere sigt.

Uanset, hvilken slags effekt der er tale om, vurderes udviklingen at være positiv. Skærpet konkurrence mellem virksomheder om eksisterende kunder vurderes at løfte turisterhvervets konkurrenceevne på sigt og understøtter derfor en gunstig udvikling i erhvervet.

### Konklusion

På nuværende tidspunkt er der kun sparsomme indikationer på øget omsætning i turisterhvervet, men der er positive forventninger pga. mange indikationer på forandringseffekter gennemgået i de foregående afsnit. Dette vil alt andet lige føre til vækst på sigt, men denne vækst er svær at måle, da officielle statistikker ikke kan knyttes til indsatsen.

## 6. ANALYSE AF LÆRINGSPUNKTER

I dette afsnit præsenteres læringspunkter fra hele indsatsen. Tværgående læringspunkter fra evalueringerne af de enkelte indsats og projekter opsummeres og perspektiveres til læringspunkter på det regionale niveau. Læringspunkterne er inddelt i henhold til et projekts typiske faser; ansøgningsprocessen, projektopstart, projektimplementering og forankring af indsatsen.

### 6.1 Udarbejdelse af Handlingsplan 2015 og ansøgningsprocesserne

*Centrale læringspunkter:*

- *Processen om udarbejdelse af Handlingsplan 2015 og efterfølgende lokale ansøgningsprocesser opfattes som god og lærerig, men langvarig, og særligt inddragelsen af finansieringskilder med forskellige formelle krav påvirkede ansøgningsprocessen og den efterfølgende implementering af projekterne.*
- *Finansieringskildernes forskellige anvendelsesmuligheder har muliggjort en bredt sammensat indsats.*

Handlingsplan 2015 blev designet i et samarbejde med Midtjysk Turisme og de lokale turistorganisationer og kommuner, som forventedes at ansøge om projektf finansiering. Denne proces beskrives som god og konstruktiv, da man på denne måde fik mulighed for på lokalt niveau at have indflydelse på udviklingen af den handlingsplan, som man efterfølgende skulle være med til at realisere.

Processen bliver af flere involverede aktører beskrevet som langvarig. Den primære årsag hertil vurderes at være, at man først designede indsatsen, derefter valgte finansieringskilder og herefter reelt udbød projekterne.

Ansøgningsprocessen, hvor de lokale turistorganisationer og kommuner ansøgte om finansiering til at udmønte konkrete indsats og projekter inden for handlingsplanens rammer, blev igangsat 0,5-2 år før planlagt projektopstart, varierende mellem de enkelte projekter. Forud for selve ansøgningsprocessen blev de lokale projekter designet. Den primære udfordring i designprocessen på lokalt niveau var at designe en indsats, som dels ville være relevant ved projektopstart 2-3 år ude i fremtiden og dels levede op til krav, som de enkelte finansieringskilder stiller for medfinansiering.

Det blev oplevet som en udbredt udfordring af de lokale turistorganisationer og kommuner at ansøge om medfinansiering med Grøn Vækst-midler pga. uklare regler om rammerne for brug af midlerne og formelle krav til ansøgningerne. Samtlige ansøgere udarbejdede formelt korrekte ansøgninger, og der var således ikke tale om udfordringer, som ikke kunne håndteres. Usikkerhederne i processen fortsatte dog under implementeringen og har derfor påvirket implementeringen af projekterne i hele processen.

På den baggrund stiller flere lokale turistorganisationer spørgsmålstegn ved Region Midtjyllands valg af projektf finansiering, da besværlighederne forbundet med særligt Grøn Vækst-midlerne oplevedes som store. Et vigtigt perspektiv heri er dog finansieringskildernes anvendelighed til den konkrete indsats. Da midlerne har forskellige anvendelsesmuligheder, som typisk ikke overlapper, har sammensætningen af finansiering fra flere forskellige kilder muliggjort en bredt sammensat indsats.

## 6.2 Projektstart og forventningsafstemning

*Centrale læringspunkter:*

- *Resultatkontrakterne vurderes i nogle tilfælde at være uhensigtsmæssigt udformet.*
- *I forbindelse med opstart af samtlige indsatser og projekter har der manglet utilstrækkeligt forventningsafstemning.*

Ansøgningerne blev forholdsvis hurtigt godkendt af Region Midtjylland, og det forbedrende arbejde til projektstart blev sat i gang, herunder blev der udarbejdet resultatkontrakter mellem Region Midtjylland og de lokale turistorganisationer og kommuner.

Kun en del af ansøgningen blev indarbejdet i resultatkontrakterne. I de fleste tilfælde omfatter resultatkontrakterne de væsentligste elementer af ansøgningerne, men særligt for de socialfundsfinansierede projekter, Det Professionelle Turisterhverv og Rethink afspejler resultatkontrakterne ikke alle centrale aktiviteter. Dette skyldes bl.a., at man har anvendt to redskaber til opfølgning på disse projekter; resultatkontrakten og en halvårlig opfølgning til Erhvervsstyrelsen, som administrerer socialfondsmidlerne i Danmark.

Godkendelse af ansøgningerne om medfinansiering med Grøn Vækst-midler tog generelt længere tid end forventet, og ingen af projekterne med denne medfinansiering havde tilsagn fra Naturerhvervsstyrelsen ved den officielle projektstart. Dette bevirkede nogle steder, at man startede projekterne op på lavere intensitet, mens man andre steder helt afholdt sig fra at påbegynde projekter. Dette er en gennemgående årsag til forsinkelser i implementeringsplanerne.

En generel konklusion for indsatserne og projekterne er, at der har manglet forventningsafstemning om rolle- og ansvarsfordelingerne mellem de lokale turistorganisationer og kommuner samt mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme ved projektstart. Dette har ligeledes påvirket implementeringen på gennemgående vis, da en grundsten for reelle partnerskaber om indsatserne har manglet.

## 6.3 Projektimplementering

### 6.3.1 Organisering og ressourcer

*Centrale læringspunkter:*

- *Det var været svært at samarbejde om projekterne i nye projektorganisationer.*
- *Sparrende og fleksible organisationer har understøttet implementeringen.*

Der observeres samarbejdsudfordringer i langt højere grad i nye projektorganisationer, som er sammensat på tværs af flere eksisterende organisationer, end i eksisterende. Det er således særligt mersalgsprojekterne, som implementeres i et samarbejde, på tværs af lokale turistorganisationer, der har oplevet samarbejdsudfordringer. Dette er ikke uventet, og netop derfor kunne man forvente større fokus på at forebygge samarbejdsudfordringer gennem forventningsafstemning og løbende dialog.

Implementeringen er gået relativt bedre, og projektorganisationerne har lært gennem implementeringen, hvor der har været fokus på løbende sparring og videndeling i organisationerne med henblik på at understøtte hinanden.



### 6.3.2 Kompetencer i projektorganisationen

#### *Centrale læringspunkter:*

- *Kompetencerne i de enkelte projektorganisationer er blevet sikret gennem rekruttering eller oparbejdet gennem kurser mv.*
- *Der har manglet projektlederkompetencer og -redskaber til at sikre, at der fokuseres mere på de overordnede mål og strategier end på detaljerne i implementeringen.*

Kompetencerne til at gennemføre projekterne på lokalt niveau er blevet sikre dels gennem inddragelse af nye kompetencer og dels gennem oparbejdelse af nye i de eksisterende organisationer. Kompetencerne, herunder den turistfaglige viden, til at implementere konkrete aktiviteter i samspil med turistvirksomhederne har generelt været til stede.

Derimod vurderes der at være behov for stærkere projektlederkompetencer og særligt kompetencer, som giver medarbejderne forudsætningerne for at perspektivere de konkrete aktiviteter i forhold til overordnede mål for indsatserne og projekterne. Nogle steder har man oparbejdet disse kompetencer, mens man andre steder har gennemført projekterne uden. Dette har i flere tilfælde medført et meget stort fokus på konkrete detaljer, mens fokus på det bredere perspektiv og de overordnede mål har manglet.

### 6.3.3 Finansieringskilder

#### *Centrale læringspunkter:*

- *Usikkerhed om gældende regler har påvirket implementeringen på lokalt niveau.*

Der har været stor usikkerhed om gældende regler for brug og administration af Grøn Vækstmidlerne, og dette har påvirket og forsinket projektarbejdet. Det lokale niveau har i denne forbindelse manglet sparring og input, hvilket til dels er givet fra LAG'erne og fra Region Midtjylland, men i overvejende omfang på ad hoc-basis.

### 6.3.4 Samarbejde mellem det lokale og regionale niveau

#### *Centrale læringspunkter:*

- *Godt samspil understøttes af vedvarende dialog og fleksibilitet fra begge parter side samt klarhed om ansvar og roller.*

Det primære samspil mellem de lokale turistorganisationer og Region Midtjylland har omhandlet resultatkontraktsopfølgningerne og har i overvejende grad været præget af god dialog og fleksibilitet. Region Midtjylland og de lokale turistorganisationer har på halvårlige møder om resultatkontrakterne indgået i dialog om projektets fremdrift, og hvor nødvendigt er aktiviteter justeret og deadlines forlænget. Dette vurderes på lokalt niveau at have været fordrende for implementeringen og have mindsket administrative byrder for de lokale turistorganisationer og kommuner, men det har også mindsket resultatkontraktens værdi som et opfølgingsværktøj.

I enkelte tilfælde har Region Midtjylland udbetalt regionale udviklingsmidler til projekterne før tid med henblik på at undgå likviditetsproblemer, da EU-midlerne udbetales bagudrettet. Dette er også et eksempel på stor fleksibilitet fra Region Midtjylland side, og det har afhjulpet likviditetsproblemer på lokalt niveau i de enkelte tilfælde. Det vurderes alligevel u hensigtsmæssigt, da det sender et signal til de lokale turistorganisationer og kommuner om, at eventuelle tilretninger af projektet godkendes af Regionen. Det må tilrådes, såfremt tidlig udbetaling af midler bliver praksis, at det gøres tydeligt for de lokale turistorganisationer, at udbetalingen ikke skal ses som en

godkendelse af eventuelle justeringer af projektet, og at dette altid skal drøftes på de halvårige opfølgingsmøder eller ad hoc efter behov.

Hvor mindre godt samspil mellem de lokale turistorganisationer og Region Midtjylland er observeret, tilskrives dette mangel på vedvarende dialog, som bevirker, at aktørernes forventninger til hinanden ikke står tilstrækkeligt klart.

Midtjysk Turismes sparring med de lokale turistorganisationer har været konstruktiv og understøttende i forhold til projekternes implementering, men potentialet i denne sparring har ikke været udnyttet fuldt ud, fordi operatøren i nogle tilfælde har været for passiv i sin tilgang til at give denne sparring. De lokale turistorganisationer har ikke efterspurgt yderligere sparring fra Midtjysk Turisme og udtrykker tilfredshed med den sparring, som er modtaget. Alligevel er der enkelte punkter, hvor evaluator vurderer det gavnligt, at Midtjysk Turisme havde understøttet implementeringen i højere grad. Midtjysk Turisme har dertil ikke følt at de har haft tilstrækkelig autoritet til at sikre, at de lokale turistorganisationer benyttede sig af Midtjysk Turismes input.

Foruden aktørernes til tider passive indstilling til samspillet vurderes det, at mangel på definition af operatørrollen og særligt den del af operatørrollen, som vedrører sparring til de lokale turistorganisationer også har spillet en rolle for relationerne mellem Midtjysk Turisme og de lokale turistorganisationer.

Det er ikke defineret i ansøgning eller resultatkontrakt, hvordan Midtjysk Turisme skulle tilgå rollen som sparringspartner, herunder hvor langt Midtjysk Turisme skulle gå med deres sparring eller hvor proaktiv Midtjysk Turisme skulle være i deres tilgang. Dette er kommet til udtryk i enkelte tilfælde, hvor Midtjysk Turisme har fortalt Region Midtjylland om udfordringer observeret ved de lokale turistorganisationer, som Midtjysk Turisme ikke havde ageret i forhold til eller hvor Midtjysk Turisme oplevede, at deres input ikke blev fulgt fra de lokale turistorganisationer. Region Midtjylland har dog opfattet dette som en orientering frem for en overlevering, og dermed er ikke blevet taget hånd om udfordringerne. Det skal her understreges, at der er tale om nogle enkelte tilfælde.

#### **6.4 Forankring og videreførelse af turismefremmeindsatsen i Region Midtjylland**

*Centrale læringspunkter:*

- *Handlingsplan 2015 har vist sig at være en god og brugbar indsats, og den satsning på regionale styrker, der er gjort heri, har vist sig rigtig og har forbedret udgangspunktet for indgangen til en ny struktur.*

Ved afslutning af Handlingsplan 2015 venter en ny national struktur for turismefremmeindsatsen med tre nationale udviklingsselskaber for henholdsvis Kyst- og Naturturisme, Erhvervs- og Mødeturisme og Storbyturisme. Region Midtjylland må forvente at samarbejde med de tre selskaber om den fremtidige turismefremmeindsats i regionen.

Den nye struktur åbner op for et bredere nationalt samarbejde om turismefremme, men der vurderes fortsat at være behov for en regional indsats. Denne indsats skal Region Midtjylland sikre i samarbejde med de relevante lokale turistorganisationer og kommuner.

Handlingsplan 2015 har vist sig at være en god og brugbar indsats, som har igangsat flere bæredygtige initiativer, som videreføres helt naturligt på lokalt niveau. I forlængelse af Handlingsplan 2015 er det således nærmere Region Midtjyllands rolle, at sikre at turismefremmeindsatser videreføres med et lige så skarpt eller skarpere fokus på at prioritere indsatsen og udvælge de rette lokale aktører til samarbejdet om turismeudviklingen.

[Tekst - Do not delete the following line since it contains a section break. NB! Sidenumre opdateres ved "Gem" og "Print"]

## BILAG 1 KILDER

### Primære data

Primære data er en fælles betegnelse for oplysninger, der er indsamlet med henblik på at blive anvendt til denne evaluering. Primært data indsamles på følgende måder:

1. Indledende workshops med projektejere, projektledere og projektmedarbejdere
  2. Spørgeskemaundersøgelse og interviews med projektejere, projektledere og projektmedarbejdere
  3. Interviews med erhvervsfremmesystemet og påvirkede virksomheder
  4. Spørgeskemaundersøgelse med virksomheder
  5. Interviews med virksomheder i respondentgruppen
  6. Interviews med virksomheder, som ikke er i respondentgruppen
  7. Spørgeskemaundersøgelse med ferieturister
  8. Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister
  9. Ekspertpanelmøder
  10. Følgegruppemøder
1. Indledende workshops med projektejere, projektledere og projektmedarbejdere

Der er afholdt syv workshops i forbindelse med opstart af evalueringsprocessen; én workshop per indsats eller projekt og én workshop vedrørende den regionale operatør og de tværgående programindsatser, som implementeres af den regionale operatør. Workshoppene blev afholdt i februar og marts 2014. Deltagerne var centrale personer for det enkelte projekts implementering, dvs. projektejere, projektledere, projektmedarbejdere, centrale samarbejdspartnere mv.

På workshoppene blev der udarbejdet effektkæder for alle indsatser og projekter, som efterfølgende blev opsummeret til effektkæden for Handlingsplan 2015 (se Figur 3). Foruden arbejdet med effektkæderne blev der indsamlet oplysninger om indsatserne og projekterne, deres målsætninger, målgrupper og kritiske succesfaktorer.

2. Spørgeskemaundersøgelse og interviews med projektejere, projektledere og projektmedarbejdere

Et spørgeskema omhandlende indsatserne og projekternes ansøgningsfaser, finansieringskilder, organisation og medarbejdere, samarbejde samt opnåede og forventede effekter blev efter workshoppene sendt ud til samtlige deltagere på workshoppene samt yderligere relevante personer, som ikke kunne deltage på workshoppene. På tværs af alle lokale aktører under Handlingsplan 2015 blev der indhentet 38 besvarelser.

Besvarelserne på spørgeskemaerne blev anvendt som udgangspunkt for interviews med de centrale personer i maj og juni 2014. Der blev gennemført 33 interviews med 54 deltagere, dvs. at

der var flere deltagere til nogle af interviewene. Ca. 1/3 af interviewene blev fulgt op med et andet interview i august, september og oktober 2014.

### 3. Interviews med erhvervsfremmesystemet og påvirkede virksomheder

Der er gennemført interviews med konsulenter fra de kommunale erhvervsfremmesystemer i alle kommunerne i Region Midtjylland med henblik på at evaluere en specifik del af indsatsen i Det Professionelle Turisterhverv – den turismefokuserede erhvervsserviceindsats. I enkelte tilfælde har en erhvervsservicekonsulent repræsenteret flere kommuner. Der er gennemført 14 interviews i alt i løbet af august, september og oktober 2014.

Dertil er der gennemført interview med virksomheder, som har modtaget turismefokuseret erhvervsservice. Kontaktoplysninger på virksomheder med højt udbytte af indsatsen er blevet indsamlet fra konsulenterne i det kommunale erhvervsfremmesystem. Der er blevet gennemført interviews med 10 virksomheder om den turismefokuserede erhvervsserviceindsats.

### 4. Spørgeskemaundersøgelse med virksomheder

Turistvirksomhedernes kendskab, deltagelse, tilfredshed og udbytte af Handlingsplan 2015 og de konkrete projekter er undersøgt med spørgeskemaundersøgelse. De lokale turistorganisationer og Midtjysk Turisme opgav kontaktoplysninger på virksomheder til spørgeskemaundersøgelsen, hvoraf en del af virksomhederne havde deltaget i indsatsen, mens andre ikke havde.

Der blev indhentet kontaktoplysninger på 881 unikke virksomheder, hvoraf 482 virksomheder havde deltaget i indsatsen i et eller flere projekter, 317 virksomheder havde ikke deltaget i indsatsen og for 81 virksomheder var denne oplysning ikke tilgængelig. Alle virksomheder i stikprøven er medlemmer af en lokal turistorganisation, og dermed kan stikprøven og gruppen af respondenter ikke med sikkerhed siges at afspejle alle virksomheder i turisterhvervet i Region Midtjylland. Det kan dog konkluderes, at der ikke er forskellen mellem fordelingen af virksomhederne på størrelse i henholdsvis stikprøven og hele turisterhvervet.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i marts og april 2014. Der blev indhentet 417 besvarelser blandt oplyste virksomheder. Heraf havde 242 virksomheder deltaget i indsatsen.

Oplysninger om virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelse er vedlagt i bilag 4.

### 5. Interviews med virksomheder i respondentgruppen

Et udsnit af virksomhederne, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, er efterfølgende blevet interviewet om deres deltagelse i indsatserne og virksomhedens udbytte heraf med henblik på at undersøge kausalsammenhængen mellem deltagelse i aktiviteter og forøget omsætning på virksomhedsniveau. 31 virksomheder, som i spørgeskemaundersøgelsen har angivet høj grad af udbytte af deltagelse på et eller flere områder og har angivet at have fået en omsætningseffekt, er blevet interviewet over telefonen i løbet af august, september og oktober 2014. Virksomhederne er blevet udvalgt så de repræsenterer alle kommuner i Region Midtjylland og alle led af turistens værdikæde.

### 6. Interviews med virksomheder, som ikke er i respondentgruppen

Der er gennemført en analyse af samtlige virksomheder, som ikke har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, selvom de blev inviteret hertil. Denne gruppe af virksomheder udgør 465 virksomheder ud af de 882, som der er givet kontaktoplysninger på. Analysen er foretaget med henblik på at undersøge eventuelle forskelle mellem respondentgruppe og ikke-respondenter og af-

ledt bias i respondentgruppen. Analysen viste ingen systematiske forskelle mellem respondenter og ikke-respondenter i forhold til størrelse, beliggenhed og virksomhedskategori.

Enkelte virksomheder, som ikke er i respondentgruppen er efterfølgende interviewet for at undersøge ikke-observerbare forskelle mellem respondentgruppen og ikke-respondentgruppen, herunder kendskab og indstilling til Handlingsplan 2015, og blandt deltagere i Handlingsplan 2015 omfanget og karakteren af udbyttet fra deltagelse. Der ses en tendens til at ikke-respondenter, som ikke har deltaget i indsatsen er mere negativt indstillet over for tiltag som Handlingsplan 2015 eller ikke har tradition for at deltage i sådanne tiltag. Derimod har ikke været muligt at be- eller afkræfte væsentlige forskelle i ikke-respondenters udbytte af deltagelse i Handlingsplan 2015.

#### 7. Spørgeskemaundersøgelse med ferieturister

Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med turister i Region Midtjylland i juni, juli og august 2014. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som korte personlige interviews på udvalgte steder på destinationerne, hvor en medarbejder gennemgik spørgeskemaet med hver enkelt deltager. Der blev indhentet 1.512 besvarelser fra turister. Følgende steder blev besøgt i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen.

**Tabel 10: Besøgssteder**

Indsats/projekt	Besøgssteder
Stærke Feriesteder Øst N=468	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rønde (Superbest og Hovedgaden)</li> <li>• Følle Strand og Kalø Slotsruin</li> <li>• Grenaa (Turistbureauet og centrum)</li> <li>• Kattegatcenteret</li> <li>• Djurs Sommerland</li> <li>• Ebeltoft Havn</li> <li>• Horisonten EXPO</li> <li>• Fregatten Jylland</li> <li>• Glasmuseet i Ebeltoft</li> <li>• Bønnerup Havn.</li> </ul>
Stærke Feriesteder Vest N=486	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superstranden Hvide Sande</li> <li>• Hvide Sande Kabelpark</li> <li>• Havnen i Hvide Sande</li> <li>• Superstranden Søndervig</li> <li>• Sandskulpturfestival</li> <li>• Torvet i Ringkøbing</li> <li>• Ringkøbing Camping</li> <li>• Bork Havn</li> <li>• Bork Legeland</li> <li>• Lyngvig Fyr</li> </ul>
Mersalg Limfjorden N=228	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havnen i Struer</li> <li>• Holstebro Badeland</li> <li>• Holstebro Museum</li> <li>• Humlum Fiskerleje Camping</li> <li>• JyllandsAkvariet</li> <li>• Kystcenteret Thyborøn</li> <li>• Lemvig Marina</li> <li>• Limfjords Camping og Vandland</li> <li>• SJ Ferieudlejning</li> <li>• Skive Fjord Camping</li> <li>• Struer Museum</li> <li>• Spøttrup Borg</li> <li>• Toftum Bjerger Camping</li> </ul>
Mersalg Gudenåen N=229	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AQUA Akvarium og Dyrepark</li> <li>• Bamsebo Camping</li> <li>• Birkehede Camping</li> <li>• Energimuseet i Tange</li> <li>• Graceland Randers</li> <li>• Gudenåens Camping</li> <li>• Havnen i Silkeborg</li> <li>• Himmelbjerget</li> <li>• Holmens Camping</li> <li>• Randers Regnskov</li> </ul>
Mersalg Hærvejen N=101	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skelhøje Købmandsgård</li> <li>• Hessellund Sø-Camping</li> <li>• Hald Hovedgaard</li> <li>• Den gamle kaserneplads og Tinghallen i Viborg</li> <li>• Viborg midtby</li> <li>• Thorning Gl. Skole</li> <li>• Kragelund Gl. Præstegaard</li> <li>• Nørhoved Herberg</li> <li>• Forskellige steder langs Hærvejen</li> <li>• Blicheregnens Museum</li> </ul>

Oplysninger om turisterne, som deltog i spørgeskemaundersøgelse er vedlagt i bilag 5.

#### 8. Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister

Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister i Region Midtjylland, som har deltaget i et arrangement i Herning eller Aarhus i løbet af 2014. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en elektronisk survey. Der blev indhentet 145 besvarelser fra erhvervsturister. Oplysninger om turisterne, som deltog i spørgeskemaundersøgelse er vedlagt i bilag 5.

## 9. Ekspertpanelmøder

Evalueringen følges af et ekspertpanel bestående af 6 eksperter inden for dansk turisme. Der blev arrangeret 1 ekspertpanelmøde, hvor centrale konklusioner og dele af evalueringen blev drøftet. Mødet er fulgt op med interviews med eksperter, som ikke kunne deltage på den pågældende dag. Derudover blev der gennemført interview med eksperterne for at drøfte centrale konklusioner.

## 10. Følgegruppemøder

Evalueringen følges af et en følgegruppe bestående af lokale aktører, som er genstand for evaluering. Der blev arrangeret 2 følgegruppemøder, hvor centrale konklusioner og dele af evalueringen blev drøftet.

### **Sekundære data**

Sekundære data er en fælles betegnelse for oplysninger, som allerede foreligger, fordi de er indsamlet af andre grunde end at blive anvendt i denne evaluering. Følgende sekundære data anvendes i evalueringen:

- Interne dokumenter og hjemmesider
- Statistikker og rapporter

#### 1. Interne dokumenter og hjemmesider

Følgende dokumenter og hjemmesider er brugt til evalueringen:

- Projektansøgninger
- Projektbeskrivelser
- Tilsagn og medfinansiering fra Erhvervsstyrelsen og NaturErhvervsstyrelsen
- Resultatkontrakter og halvårslige opfølgninger på resultatkontrakterne
- Best cases udarbejdet i forbindelse med projekterne
- Noter og referater fra interne møder
- Hjemmesider for turistorganisationerne og projekterne
- Dokumentation for deltagere i aktiviteter
- Brug/salg af nye eller videreudviklede salgsbare eller ikke-salgsbare produkter
- Interne analyser, herunder interessentanalyser udarbejdet i forbindelse med projekterne
- Informations- og markedsføringsmateriale udarbejdet i forbindelse med projekterne
- Spørgeskemaundersøgelser foretaget af VisitAarhus, AU og Messecenter Herning med relation til erhvervs turismen

#### 2. Statistikker og rapporter

Følgende statistikker og rapporter er brugt til evalueringen:

- Kommercielle overnatningstal fra Danmarks Statistik for området og for perioden 2000 til og med april 2014.
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning i 2008
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning i 2010
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning i 2011
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning i 2012
- VisitDenmark, The Economic Contribution of meeting activity in Denmark in 2012
- Lokale VisitDenmark rapporter for områder i Region Midtjylland

Kommercielle overnatningstal fra Danmarks Statistik er vedlagt i bilag 3.

## BILAG 2 EFFEKTKÆDE TILGANG

I dette bilag forklares rationale bag effektkæden og centrale begreber i en effektkæde. Derefter beskrives processen, hvormed en effektkæde kan arbejdes for et givet projekt.

### 1.1 Effektkæden som værktøj

I nedenstående tabel præsenteres centrale begreber i effektkæden.

**Tabel 11: Trin i effektkædemodellen**

Trin	Definition	Vigtige pointer ift. evalueringen
Input	Opbygning af indsats og ressourceanvendelse	Ressourcernes anvendelighed skal undersøges, dvs. hvorvidt ressourcer fra en given finansieringskilde med fordel finder anvendelse på aktiviteterne
Aktiviteter	Hovedaktiviteter på initiativniveau og initiativer på programniveau	Alle hovedaktiviteter evalueres, og i det nødvendige omfang evalueres også delaktiviteter
Resultater	Umiddelbart udbytte af aktiviteterne	Det er nødvendigt at dokumentere det umiddelbare udbytte af aktiviteterne for at sikre effektkædens validitet
Output	Kortsigtede eller mellemlange effekter	Forandring i turismeerhvervet som følge af aktiviteterne. Disse kan opstå uafhængigt af hinanden, men der er samtidigt et indbyrdes forhold mellem dem
Outcome	Langsigtede effekter	Langsigtede effekter er vækstmålene for Handlingsplan 2015. Outcome-indikatorer opstilles på initiativniveau og aggregeres til handlingsplansniveau

### 1.2 Opstilling af en effektkæde

Rambølls tilgang til opstilling af en forandringsteori tager udgangspunkt i de følgende fire trin:

- Formulering af projektets strategiske målsætning
- Identificering af projektets målgruppe
- Beskrivelse af de forventede effekter fra projektet
- Beskrivelse af aktiviteter

På den måde tages der udgangspunkt i det, som man gerne vil opnå med henblik på at forme aktiviteter i projektet. En effektkæde er derfor en beskrivelse af *hvad* man ønsker at opnå (effekter) for *hvem* (målgruppe), *hvordan* (aktiviteter) og *hvorfor* (målsætninger).

Der arbejdes ofte med forandringsteorien på en workshop, hvor man afhængigt af antallet af deltagere, bryder projektet op i mindre dele, som grupperne arbejder med, før forandringsteorien drøftes i plenum.



### **Formulering af projektets strategiske målsætning**

Et projekts strategiske målsætning tager udgangspunkt i de udfordringer, som projektet arbejder med at overkomme. En strategisk målsætning er langsigtet i karakter og kan indeholde undermål med forskelligt fokus, f.eks. på en specifik målgruppe eller et produkt.

Da forskellige aktører kan have forskellige strategiske målsætninger er det vigtigt at der laves en fælles formulering af målsætningerne, som alle har forståelse for.

### **Identificering af projektets målgruppe**

Målgruppen er individer, grupper og organisationer, som projektet henvender sig til. I forbindelse med identificering af målgruppen kan det være en fordel at klassificere forskellige målgrupper, hvis de er forskelligartede, i forhold til, hvordan projektet påvirker målgruppen og målgruppen omvendt kan påvirke projektet. På den måde kan man samtidig drøfte, hvordan man skal forholde sig til forskellige målgrupper.

### **Beskrivelse af de forventede effekter fra projektet**

Projektets effekter er det, som ønskes opnået med aktiviteterne på kort, mellemlang og lang sigt. Effekterne er med til at opfylde den strategiske målsætning for projektet. Ved opstilling af effekter er det vigtigt at være realistisk samt at bygge mål på et teoretisk eller erfaringsmæssigt grundlag. Effekterne, når de formuleres, bør have følgende karakteristika:

- Effekter skal være målbare
- Effekter skal påvise forandringer
- Effekter skal være blivende over tid
- Effekter skal relatere sig direkte til aktiviteterne
- Effekter er det aktørerne holdes ansvarlig for, og skal derfor være muligt for aktørerne at påvirke.

Effekterne kan være indbyrdes afhængige, og det bør forandringsteorien afspejle.

### **Beskrivelse af aktiviteter**

De konkrete aktiviteter, som forventes igangsat, skal linkes til effekterne. Her er det vigtigt at overveje om aktiviteterne rent faktisk kan forventes at føre til de effekter, som man ønsker at opnå. Samtidig skal aktiviteterne være klart beskrevet, således at projektlederne efterfølgende forstår, hvad indholdet i aktiviteterne samt aktiviteternes formål er.

### **BILAG 3 OVERNATNINGSTAL**

Udviklingen i antal turistovernatninger og andre centrale nøgletal vises i tabellen på næste side. Opgørelserne er fra Danmarks Statistik og omfatter kommerciel turisme i alle kommuner i Region Midtjylland.

<b>Antal</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Virksomheder	178	184	183	180	181	180	181	183	187	183	191	207	202	204
Senge	17.783	18.179	18.073	18.100	18.320	17.895	15.991	13.382	14.472	14.683	15.317	17.099	17.349	17.514
Værelser	6.255	6.360	6.369	6.312	6.570	6.375	6.063	5.972	6.407	6.512	6.900	7.596	7.637	7.658
Udlejede værelser	1.060	1.056	1.045	1.019	1.028	1.014	1.042	1.104	1.119	984	1.074	1.155	1.176	1.199
Overnatninger (1.000)	4.601	4.619	4.746	4.828	4.630	4.512	4.672	4.692	9.549	9.222	9.400	9.541	9.487	9.416
<i>Heraf danske</i>	3.215	3.301	3.446	3.436	3.389	3.312	3.436	3.567	4.770	4.438	4.399	4.491	4.524	4.604
<i>Heraf udenlandske</i>	1.386	1.319	1.300	1.392	1.241	1.201	1.236	1.126	4.778	4.783	5.000	5.050	4.962	4.811

Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014.

Der sker et forholdsvist stort spring i antal overnatninger fra 2007 til 2008. Dette skyldes at tal for feriehusene inkluderes i dette år.

## BILAG 4 SURVEYDATA - VIRKSOMHEDER

Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med virksomheder i forbindelse med evalueringen. Der blev indhentet 417 besvarelser fra virksomheder i Region Midtjylland. En række tabeller med beskrivelser af virksomhederne er vedlagt i dette bilag.

### Primær virksomhedstype

Virksomhedstype	Antal	Pct.
Oplevelser og underholdning	108	26 pct.
Overnatning	164	39 pct.
Handel - øvrige varer	28	7 pct.
Transport	7	2 pct.
Handel - fødevarer	20	5 pct.
Restauranter og caféer	31	7 pct.
Anden	59	14 pct.
<b>I alt</b>	<b>417</b>	<b>100 pct.</b>

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

### Sekundær virksomhedstype

Virksomhedstype	Antal	Pct.
Oplevelser og underholdning	58	21 pct.
Overnatning	49	18 pct.
Handel - øvrige varer	26	9 pct.
Transport	84	30 pct.
Handel - fødevarer	37	13 pct.
Restauranter og caféer	17	6 pct.
Anden	5	2 pct.
<b>I alt</b>	<b>276</b>	<b>100 pct.</b>

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

**Virksomhedernes nøgletal – samlet**

	2010	2011	2012	2013	N
Omsætning (1.000 kr.)	1.274.748	1.321.619	1.376.003	1.474.053	159
Vareforbrug (1.000 kr.)	206.401	204.220	224.542	229.614	122
Værditilvækst (1.000 kr.)	1.068.347	1.117.399	1.151.461	1.244.439	122
Overnattende - danske	493.937	496.943	513.638	534.623	286
Overnattende - udenlandske	566.115	605.531	725.862	679.140	286
Endagsbesøgende - danske	1.648.216	1.620.041	1.639.806	1.563.853	340
Endagsbesøgende - udenlandske	232.311	243.196	243.931	236.311	340
Fuldtidsansatte	1.302	1.297	1.256	1.293	241
Deltidsansatte	1.464	1.544	1.608	1.658	241

Bemærk: Nøgletal er kun angivet for virksomheder, som har oplyst dette.

N = antal besvarelser.

Nøgletallene er sammenlagt for alle virksomheder, som har besvaret spørgsmålene.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

**Virksomhedernes nøgletal – gennemsnit**

	2010	2011	2012	2013	N
Omsætning (1.000 kr.)	7.967	8.260	8.600	9.213	159
Vareforbrug (1.000 kr.)	2.382	2.357	2.589	2.647	122
Værditilvækst (1.000 kr.)	5586	5904	6011	6566	122
Overnattende - danske	13.350	13.431	13.882	14.449	286
Overnattende - udenlandske	15.300	16.366	19.618	18.355	286
Endagsbesøgende - danske	40.200	39.513	39.995	38.143	340
Endagsbesøgende - udenlandske	5.808	5.932	5.950	5.764	340
Fuldtidsansatte	7	7	7	7	241
Deltidsansatte	8	8	8	9	241

Bemærk: Nøgletal er kun angivet for virksomheder, som har oplyst dette.

N = antal besvarelser.

Nøgletallene er sammenlagt for alle virksomheder, som har besvaret spørgsmålene.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

**Virksomhedernes vurderinger af generelle udbytter ved indsatsen**

<i>Vurderer du, at de projekter og aktiviteter igangsat af turistorganisationerne/destinationerne og Midtjysk Turisme mere generelt har medvirket til:</i>	<b>I meget høj grad</b>	<b>I høj grad</b>	<b>I nogen grad</b>	<b>I mindre grad</b>	<b>Slet ikke</b>	<b>Ved ikke</b>	<b>N</b>
Øget synlighed for destinationer eller områder i Midtjylland blandt turister?	4 pct.	18 pct.	37 pct.	12 pct.	4 pct.	25 pct.	274
Et højere kvalitetsniveau i de produkter, som sælges til turisterne?	2 pct.	15 pct.	32 pct.	17 pct.	7 pct.	27 pct.	274
Et højere kvalitetsniveau i de offentlige tilgængelige produkter til turisterne (offentlige toiletter, stier, bænke, turistinformation)?	3 pct.	10 pct.	24 pct.	14 pct.	13 pct.	35 pct.	274
Sæsonforlængelse?	2 pct.	6 pct.	24 pct.	16 pct.	15 pct.	38 pct.	274
Forbedret markedsposition for destinationer eller områder i Midtjylland over for turisterne ift. andre danske regioner eller destinationer i udlandet?	2 pct.	10 pct.	29 pct.	15 pct.	9 pct.	34 pct.	274
Højere grad af professionalisering i turisterhvervet i Midtjylland?	3 pct.	16 pct.	29 pct.	15 pct.	7 pct.	31 pct.	274
Andet udbytte, beskriv	0 pct.	0 pct.	33 pct.	0 pct.	25 pct.	42 pct.	12

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af virksomheder, som (1) har deltaget i konkrete aktiviteter og (2) har et godt kendskab til konkrete aktiviteter.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

**Virksomhedernes vurderinger af hvad der er vigtigt at satse på i turismeudvikling fremadrettet**

<i>Hvad synes du, der er vigtigt i udvikling af turismeerhvervet?</i>	<b>Meget vigtigt</b>	<b>Vigtigt</b>	<b>Hverken eller</b>	<b>Mindre vigtigt</b>	<b>Slet ikke vigtigt</b>	<b>Meget vigtigt</b>	<b>N</b>
Markedsføring af de midtjyske turistdestinationer	49 pct.	40 pct.	3 pct.	1 pct.	0 pct.	7 pct.	417
Udvikling af de midtjyske kystdestinationer og produkter/oplevelser/overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne på kyst destinationerne	35 pct.	39 pct.	11 pct.	4 pct.	0 pct.	11 pct.	417
Udvikling af de større byer i Midtjylland og produkter/oplevelser/overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne i de større byer i Midtjylland	24 pct.	37 pct.	17 pct.	10 pct.	1 pct.	11 pct.	417
Udvikling af produkter/oplevelser/overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne andre steder end ved kysterne og i de større byer	32 pct.	36 pct.	12 pct.	8 pct.	1 pct.	11 pct.	417
Forbedring af serviceniveauet målrettet turisterne	47 pct.	37 pct.	6 pct.	1 pct.	0 pct.	8 pct.	417
Mere samarbejde med turistvirksomhederne	37 pct.	43 pct.	7 pct.	3 pct.	0 pct.	9 pct.	417
Mere samarbejde med andre erhverv	28 pct.	37 pct.	18 pct.	6 pct.	1 pct.	10 pct.	417
Andet	63 pct.	21 pct.	0 pct.	0 pct.	3 pct.	13 pct.	38

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af alle deltagende virksomheder.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

**Virksomhedernes vurderinger af hvad der er vigtigt at satse på i turismeudvikling fremadrettet**

<i>Hvilke målgrupper og markeder bør man fremadrettet satse på i området?</i>	<b>I meget høj grad</b>	<b>I høj grad</b>	<b>I nogen grad</b>	<b>I mindre grad</b>	<b>Slet ikke</b>	<b>Ved ikke</b>	<b>N</b>
<b>Demografiske målgrupper</b>							
Par og grupper af unge mennesker uden børn	26 pct.	30 pct.	23 pct.	15 pct.	2 pct.	5 pct.	417
Familier med børn	43 pct.	34 pct.	15 pct.	4 pct.	1 pct.	5 pct.	417
Ældre par uden børn	41 pct.	37 pct.	14 pct.	3 pct.	0 pct.	4 pct.	417
<b>Temabaserede målgrupper</b>							
Turister som ønsker at slappe af	30 pct.	33 pct.	24 pct.	7 pct.	1 pct.	4 pct.	417
Aktive turister (cykling, vandring, surfing, ridning osv.)	45 pct.	33 pct.	15 pct.	3 pct.	0 pct.	5 pct.	417
Kunst og kulturinteresserede turister	35 pct.	28 pct.	24 pct.	8 pct.	1 pct.	5 pct.	417
Erhvervsturister	27 pct.	24 pct.	29 pct.	11 pct.	1 pct.	8 pct.	417
Andre temabaserede målgrupper, angiv venligst	28 pct.	15 pct.	6 pct.	3 pct.	2 pct.	46 pct.	128
<b>Markeder</b>							
Det norske marked	47 pct.	29 pct.	12 pct.	2 pct.	1 pct.	8 pct.	417
Det svenske marked	30 pct.	33 pct.	25 pct.	3 pct.	1 pct.	8 pct.	417
Det tyske marked	45 pct.	31 pct.	12 pct.	4 pct.	1 pct.	8 pct.	417
Det hollandske marked	28 pct.	35 pct.	22 pct.	6 pct.	1 pct.	9 pct.	417
BRIK landene (Brasilien, Rusland, Indien og Kina)	9 pct.	13 pct.	20 pct.	27 pct.	18 pct.	13 pct.	417
Andre europæiske lande (udover nærmarkederne)	9 pct.	21 pct.	27 pct.	22 pct.	6 pct.	14 pct.	417
Andre markeder, angiv venligst	30 pct.	17 pct.	19 pct.	6 pct.	4 pct.	26 pct.	54

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af alle deltagende virksomheder.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.



## BILAG 5 SURVEYDATA - TURISTER

### 1.3 Ferieturister

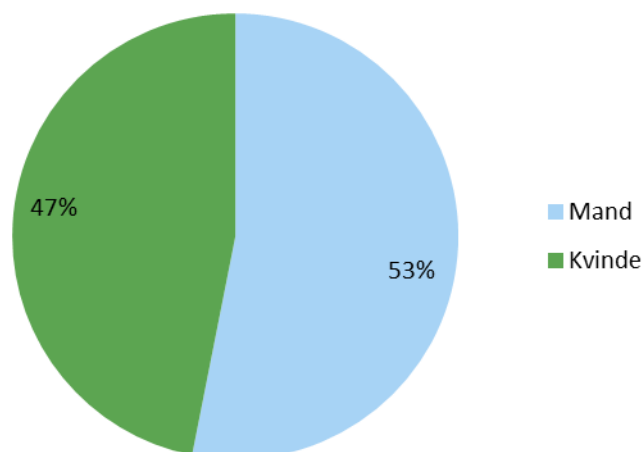
Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med turister på udvalgte destinationer i Region Midtjylland i juni, juli og august 2014. Der blev indhentet 1.512 besvarelser. En række tabeller og figurer med beskrivelser af turisterne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er vedlagt i dette bilag.

#### Nationalitet

	Antal	Procent
Danmark	1025	68 pct.
Norge	129	9 pct.
Tyskland	192	13 pct.
Sverige	47	3 pct.
Andet land, notér:	55	4 pct.
Holland	59	4 pct.
England	5	0 pct.
<b>I alt</b>	<b>1.512</b>	<b>100 pct.</b>

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

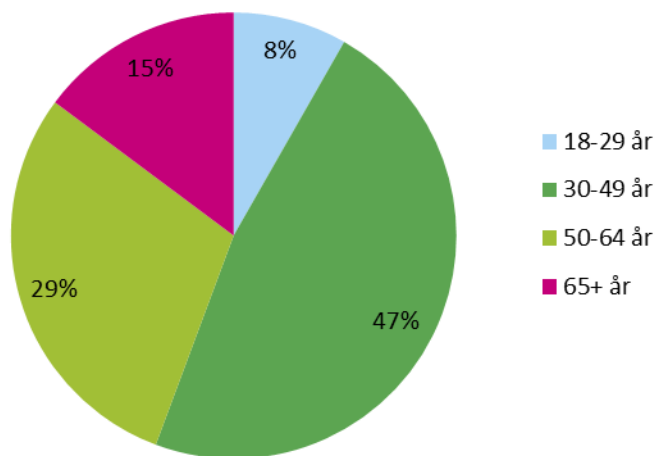
#### Køn (N = 1.512)



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

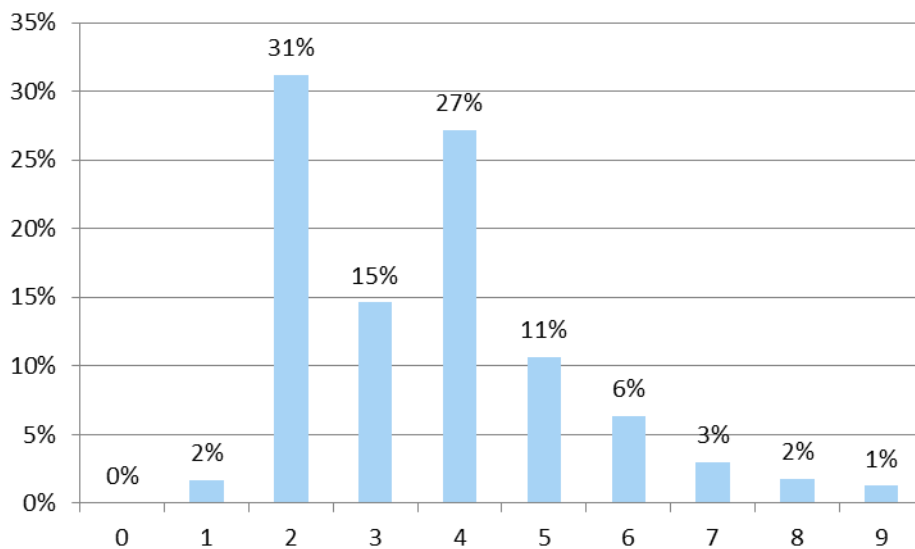
**Alder (N = 1.512)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

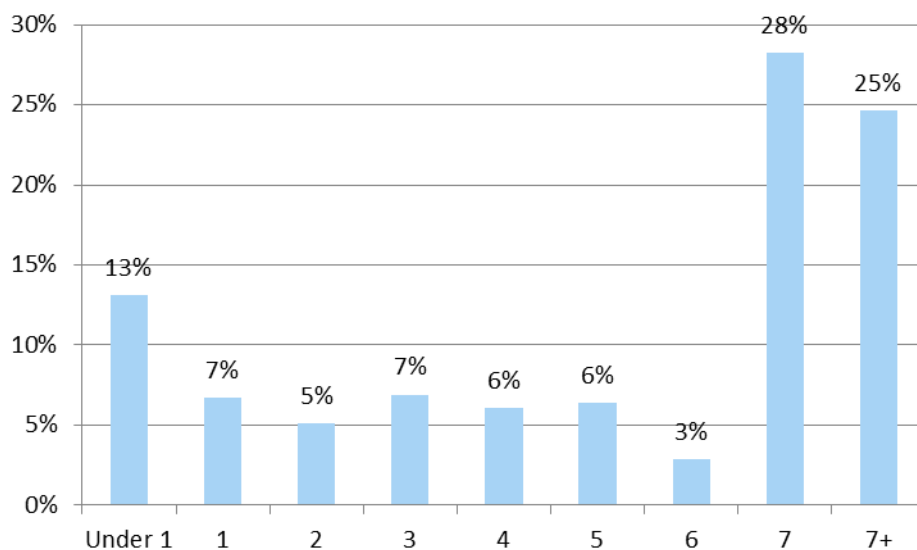
**Gruppestørrelse (N = 1.512)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

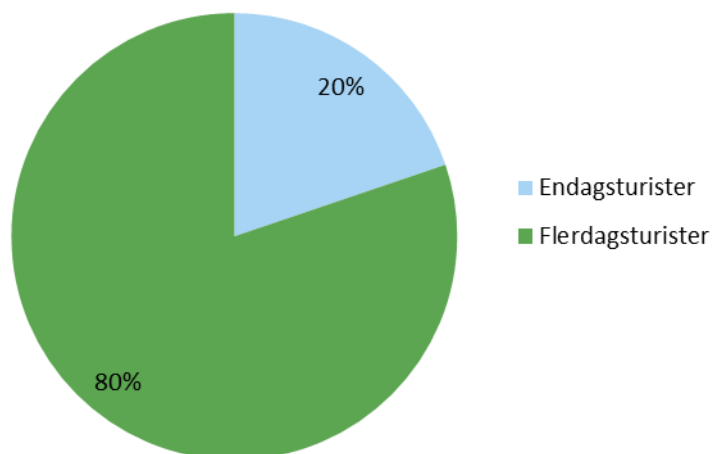
**Rejselængde (N = 1.505)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

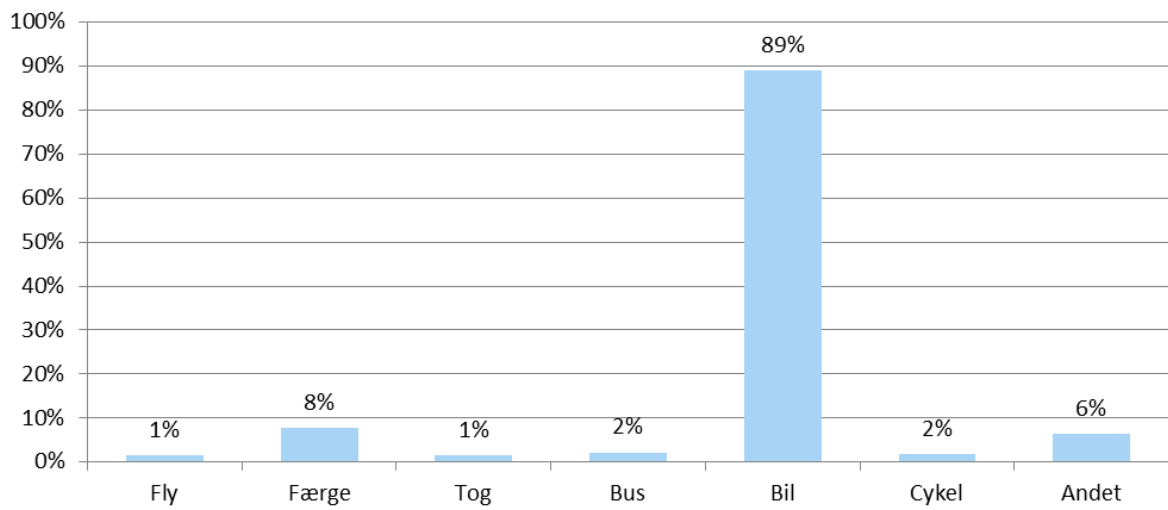
**Endags- og flerdagsturister (N = 1.512)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

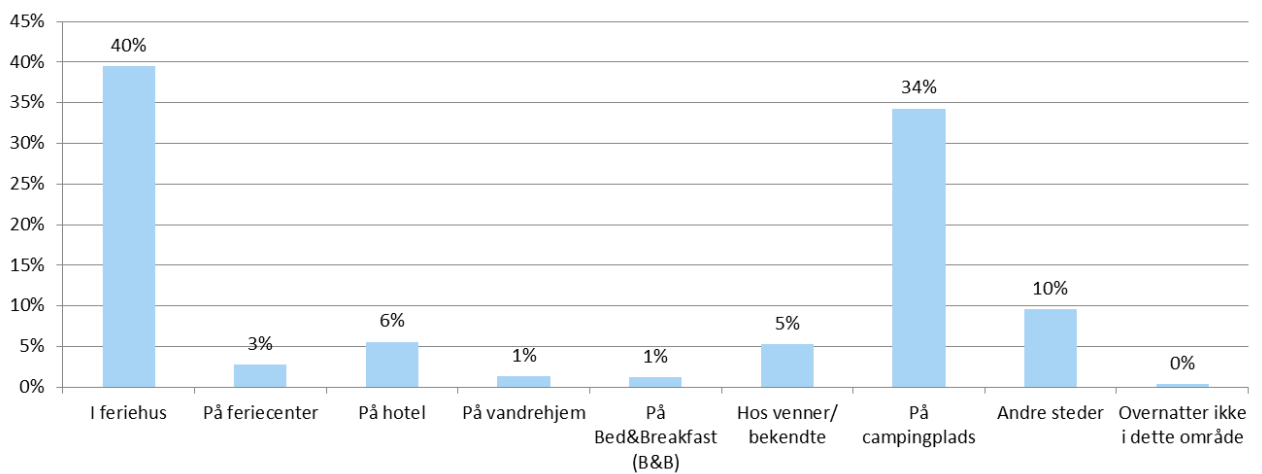
**Transportmiddel (N = 1.512)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

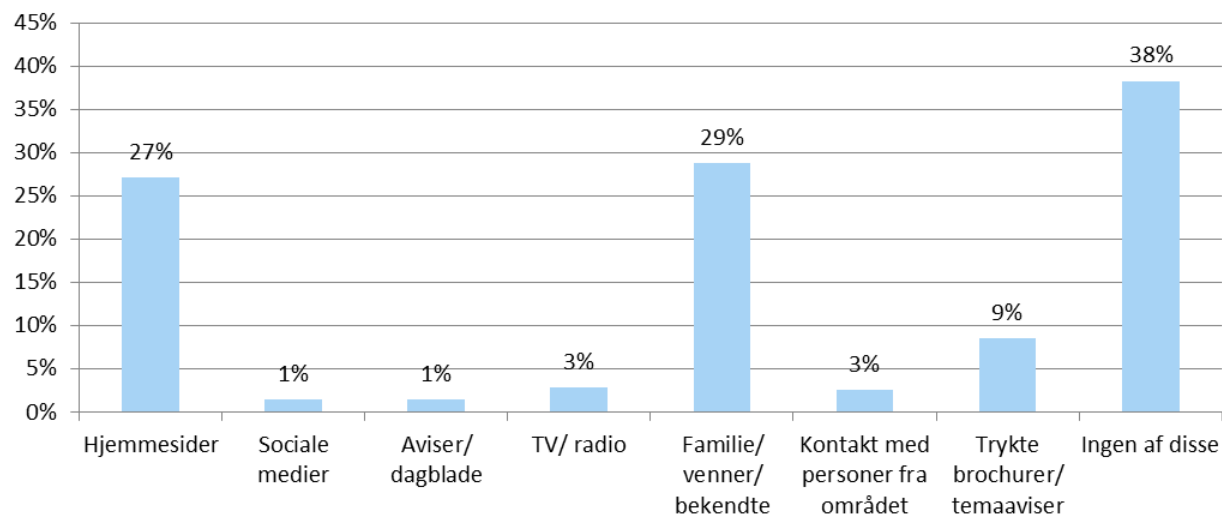
**Overnatning (N = 1.219)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

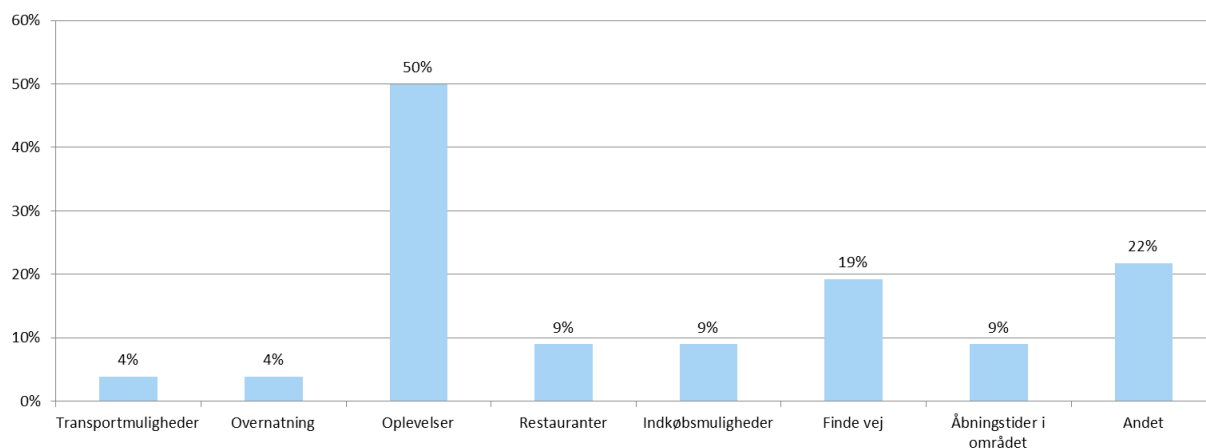
### Brug af informationskilder (N = 1.512)



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

### Information som var svær at skaffe (N = 98)



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

De følgende tabeller indeholder estimater for døgnforbrug baseres på turisternes besvarelser på spørgeskemaundersøgelsen. Døgnforbruget er beregnet med baggrund i følgende oplysninger:

- Rejsegruppens størrelse
- Døgnforbrug
- Rejsens længde.

Turisterne er spurgt om, hvor mange de rejser sammen på den pågældende tur. Derefter er turisten blevet bedt om at angive det forventede forbruget per døgn på rejsen for enten den oplyste rejsegruppe eller en anden gruppestørrelse, som turisten derefter bedes specificere.

Denne tilgang afviger en smule fra VisitDenmarks måde at opgøre døgnforbrug. VisitDenmark spørger til forrige dags forbrug og korrigerer for udvalgte omkostninger, som afholdes på afrejsedagen, f.eks. slutafregningen for strøm og vand.

Langt de fleste adspurgte tog udgangspunkt i den tidligere oplyste rejsegruppens størrelse, hvilket fremgår af tabellen nedenfor.

#### Baggrundsoplysning om døgnforbrug – rejsegruppe

Er døgnforbruget angivet for?	Antal	Procent
Dig selv alene	51	4 pct.
Hele gruppen som beskrevet ovenfor	1.238	94 pct.
En anden gruppe, angiv størrelse	22	2 pct.

Det angivne døgnforbrug for rejsegruppen, turisten selv eller en anden gruppestørrelse omregnes derefter til et forbrug per døgn per person. Døgnforbruget for børn indgår i beregningen på lige fod med voksnes døgnforbrug i overensstemmelse med VisitDenmarks tilgang til estimering af døgnforbrug. Døgnforbruget opdeles på flerdagsturister og endagsturister alt efter angivelse af rejselængde.

#### Døgnforbrug per person (N = 1513)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 158,55	kr. 131,49	kr. 96,06	<b>kr. 386,09</b>
Endagsturister	-	kr. 100,45	kr. 121,67	<b>kr. 222,12</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

#### Døgnforbrug per person, danske turister (N = 902)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 158,81	kr. 131,86	kr. 110,11	<b>kr. 400,78</b>
Endagsturister	-	kr. 111,50	kr. 151,68	<b>kr. 263,18</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

#### Døgnforbrug per person, tyske turister (N = 118)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 163,47	kr. 109,13	kr. 67,75	<b>kr. 340,35</b>
Endagsturister	kr. -	kr. 150,00	Kr. 177,50	<b>kr. 327,50</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

#### Døgnforbrug per person, norske turister (N = 147)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 238,44	kr. 163,73	kr. 161,09	<b>kr. 563,26</b>
Endagsturister	-	kr. 209,09	kr. 171,17	<b>kr. 380,26</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, svenske turister (N = 40)**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 222,22	kr. 148,63	kr. 77,87	<b>kr. 448,72</b>
Endagsturister	-	kr. 116,67	kr. 98,33	<b>kr. 215,00</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, hollandske turister (N = 54)**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 129,58	kr. 110,72	kr. 77,57	<b>kr. 317,87</b>
Endagsturister	-	kr. 275,00	kr. 37,50	<b>kr. 312,50</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, engelske turister (N = 5)**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 195,83	kr. 283,33	kr. 108,33	<b>kr. 587,50</b>
Endagsturister	-	kr. 100,00	-	<b>kr. 100,00</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, andre nationaliteter (N = 940)**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 165,88	kr. 140,45	kr. 124,71	<b>kr. 431,05</b>
Endagsturister	-	kr. 90,83	kr. 138,33	<b>kr. 229,17</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, loyale turister (N = 3)**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 161,98	kr. 128,50	kr. 109,99	<b>kr. 400,46</b>
Endagsturister	-	kr. 116,11	kr. 154,54	<b>kr. 270,65</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, nye turister (N = 233)**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 303,71	kr. 284,33	kr. 234,64	<b>kr. 822,67</b>
Endagsturister	-	kr. 447,02	kr. 685,79	<b>kr. 1.132,81</b>

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

### 1.4 Erhvervsturister

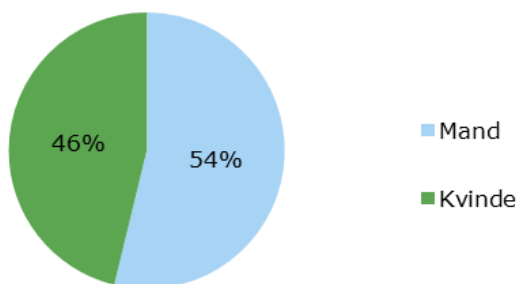
Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, der har deltaget i en konference eller messe i Aarhus eller Herning i løbet af 2014. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en online survey. Der blev indhentet 145 besvarelser. En række tabeller og figurer med beskrivelser af turisterne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er vedlagt i dette bilag.

#### Nationalitet

	Antal	Procent
Danmark	117	81 pct.
Norge	3	2 pct.
Tyskland	6	4 pct.
Sverige	2	1 pct.
Andet land, notér:	15	10 pct.
Holland	0	0 pct.
England	2	1 pct.
<b>I alt</b>	<b>145</b>	<b>100 pct.</b>

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

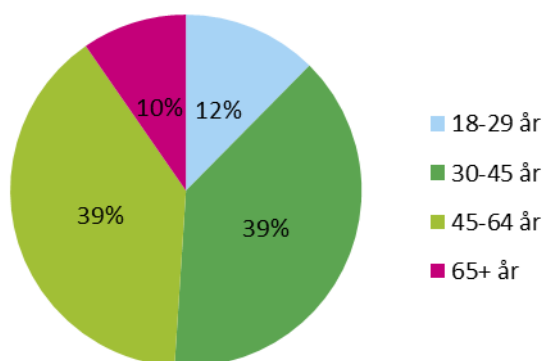
#### Køn (N = 145)



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

#### Alder (N = 145)

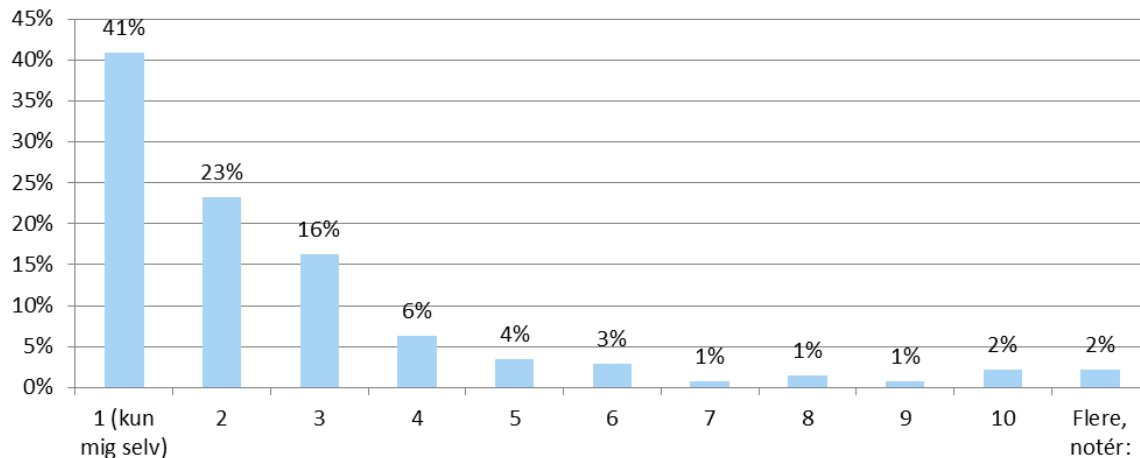


N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.



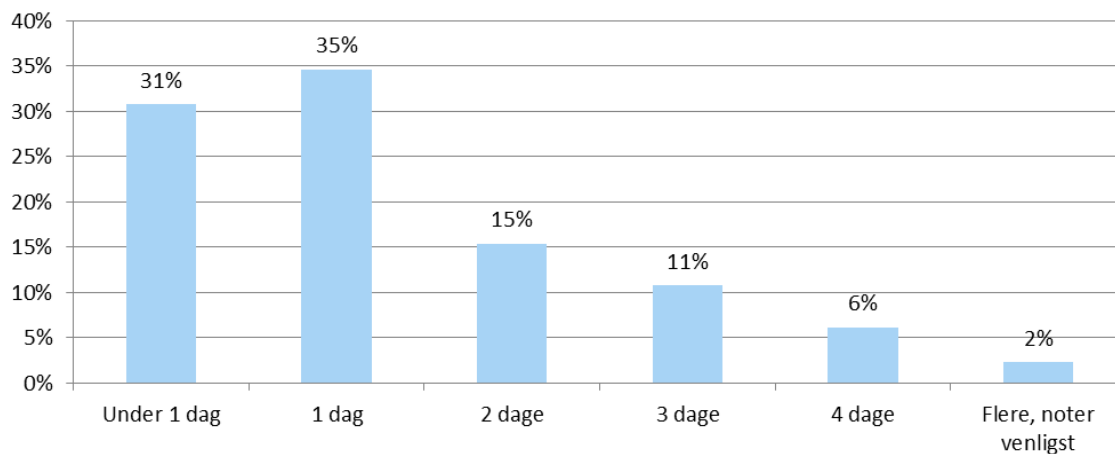
**Antal deltagere fra firma/organisationen (N = 142)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

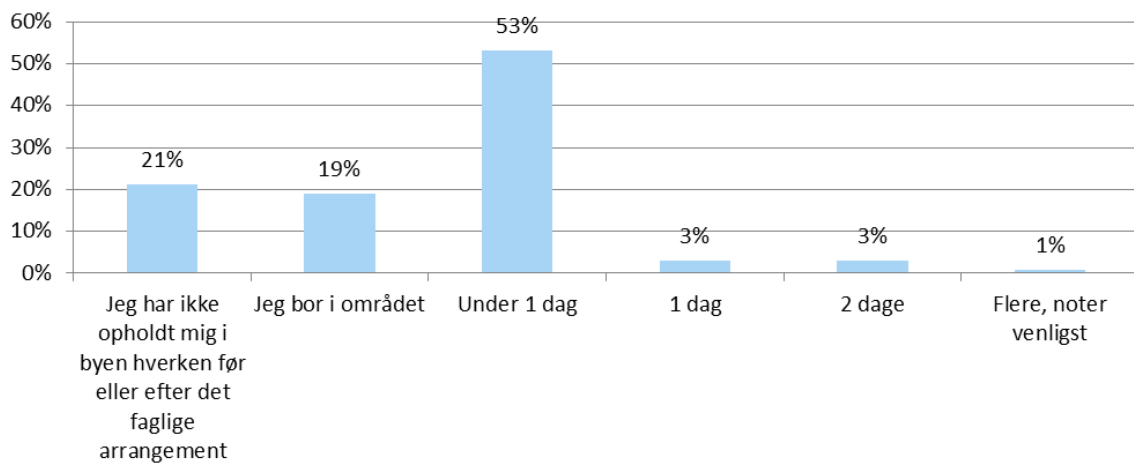
**Antal dage opholdt, under det faglige arrangement (N = 130)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

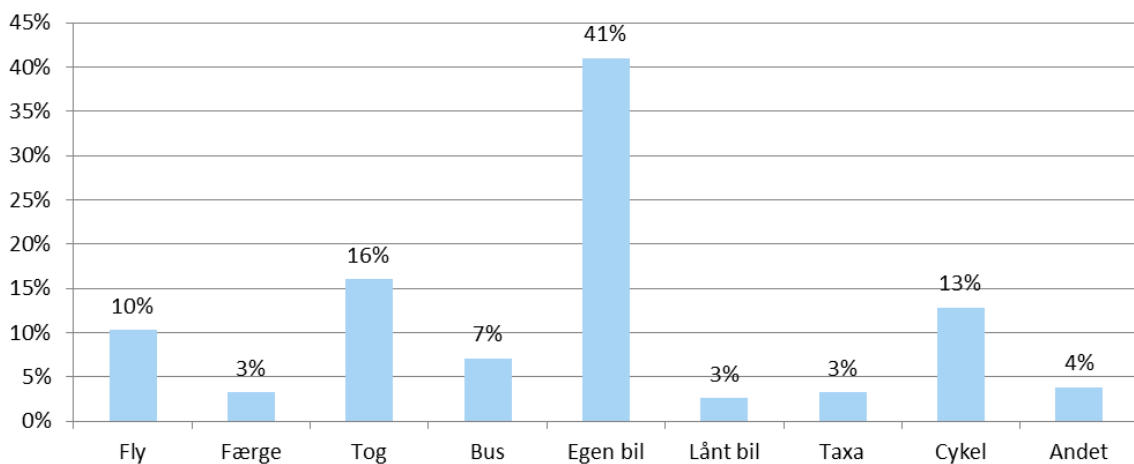
**Antal dage opholdt, før og efter det faglige arrangement (N = 132)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

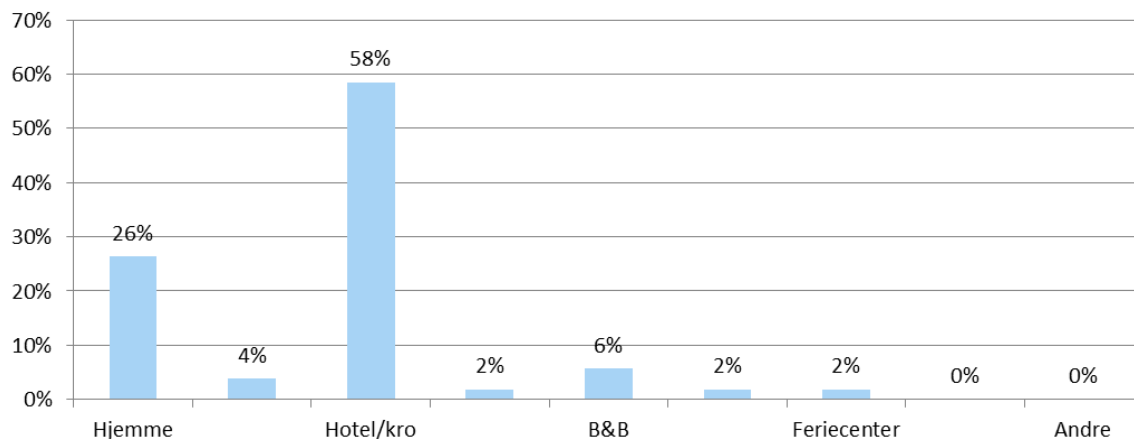
**Transportmiddel (N = 156)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

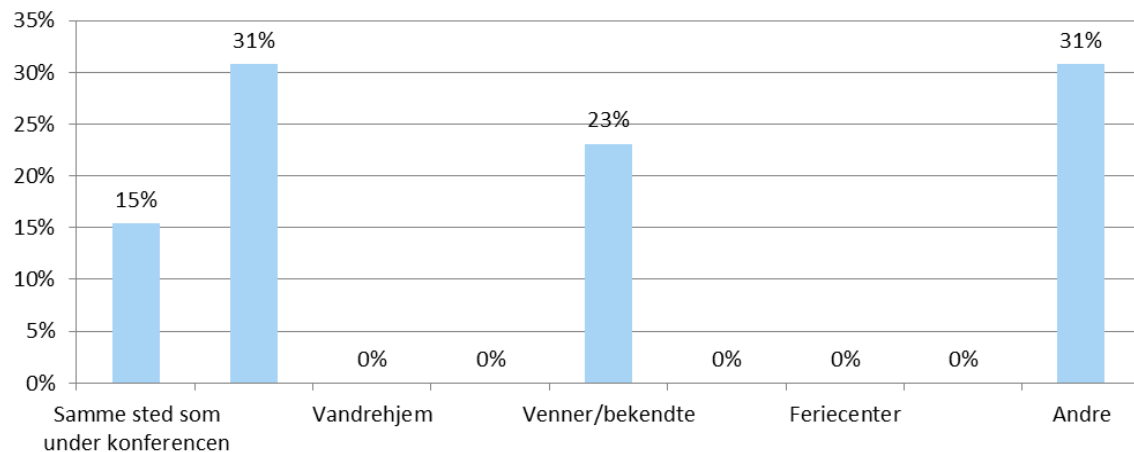
**Overnatning i forbindelse med det faglige arrangement (N = 53)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

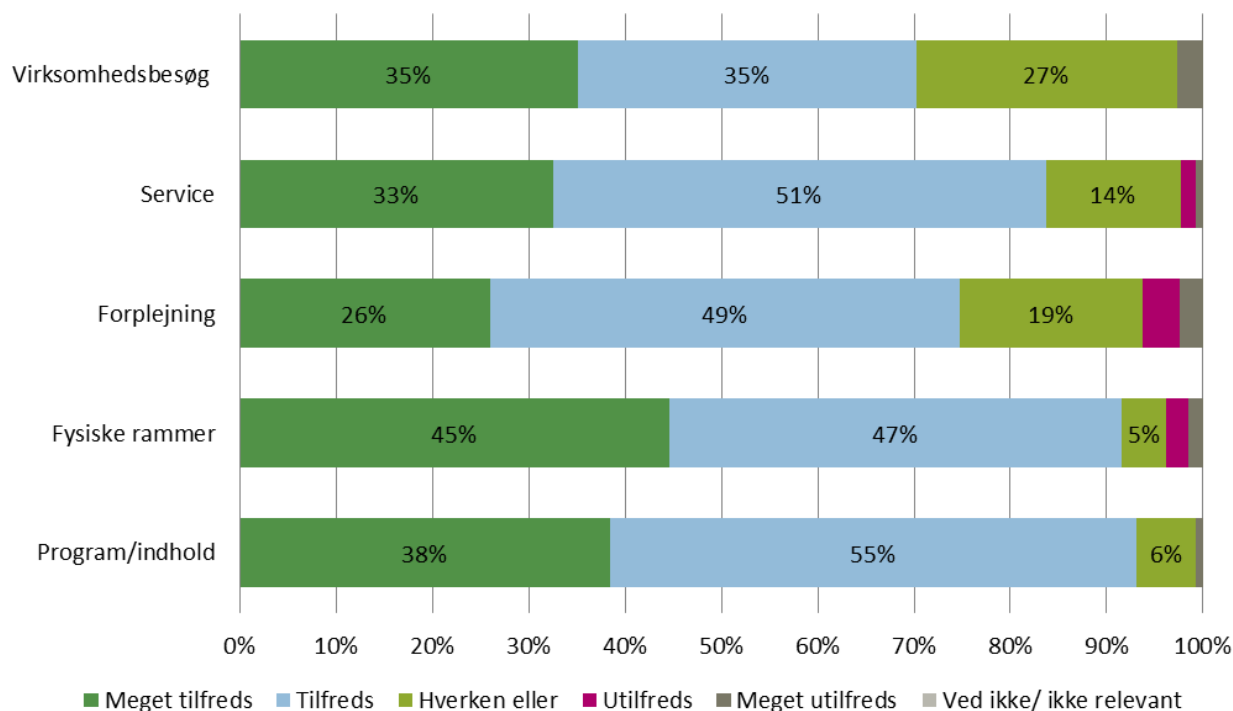
**Overnatning i forbindelse før og efter det faglige arrangement (N = 13)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

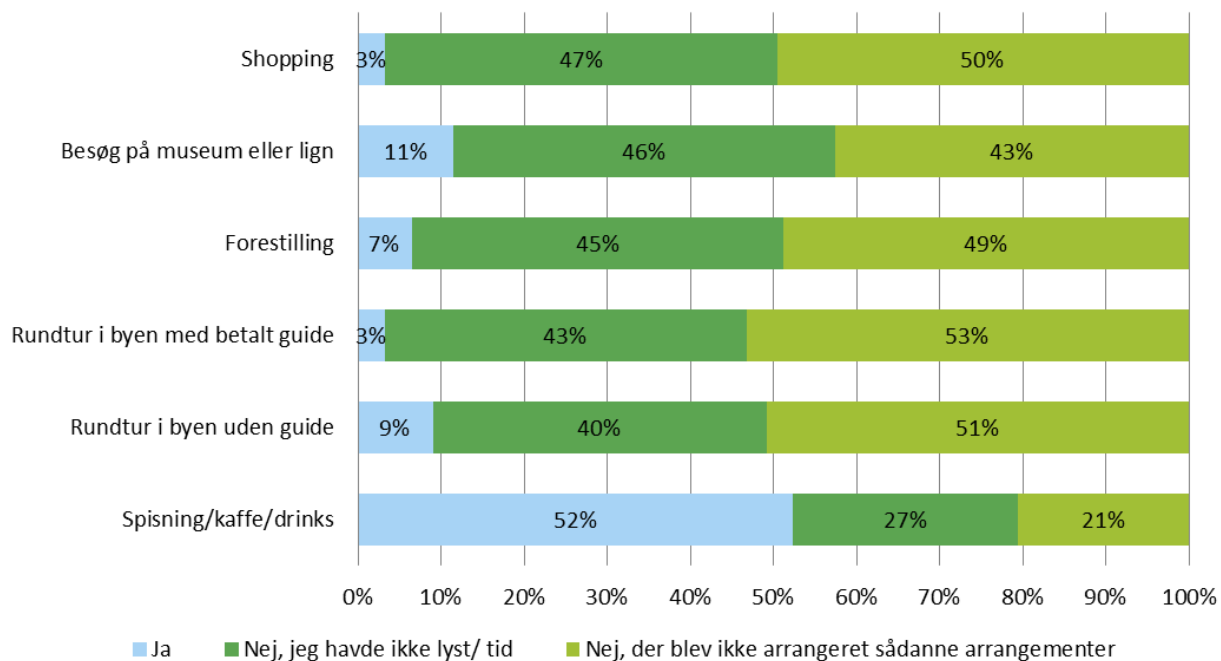
### Erhvervsturistens tilfredshed men det faglige arrangement



N = antal besvarelser. Virksomhedsbesøg N=37, Service N=129, Forplejning N=127, Fysiske rammer N=130, Program/indhold N=130.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

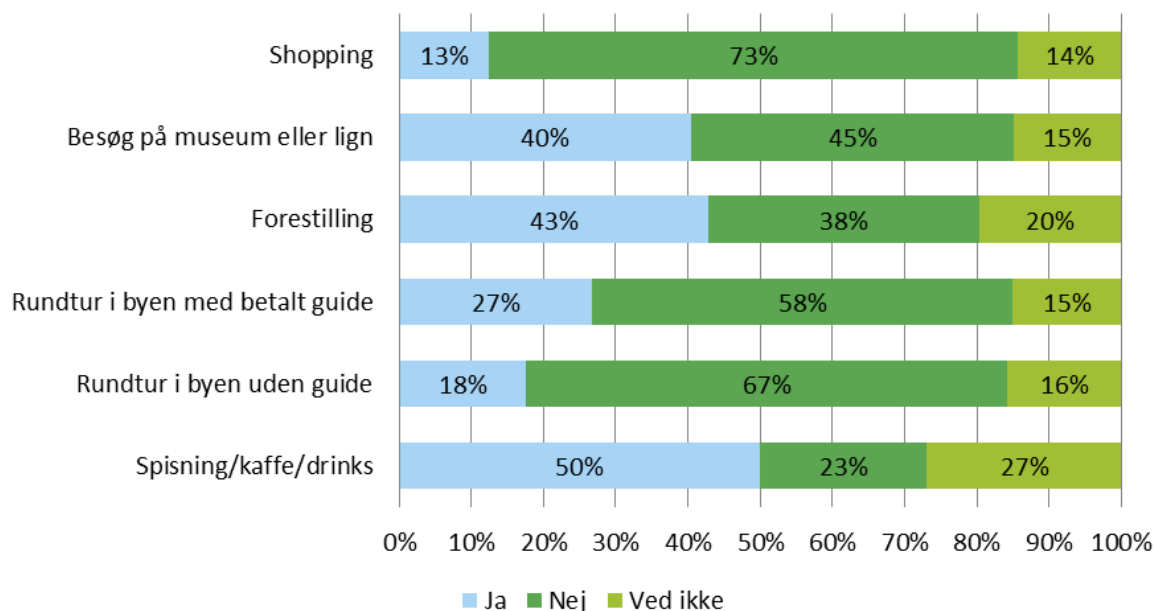
### Erhvervsturistens deltagelse i sociale eller kulturelle arrangementer



N = antal besvarelser. Shopping N=121, Besøg på museum eller lign. N=122, Forestilling N=123, Rundtur i byen med betalt guide N=122, Rundtur i byen uden guide N=122, Spisning/kaffe/drinks N=126.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

**Erhvervsturistens interesse i sociale eller kulturelle arrangementer**

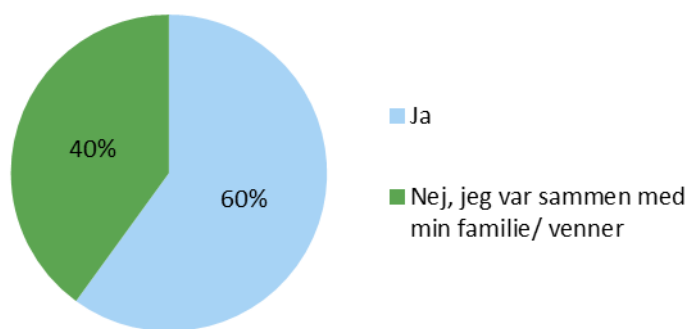


Bemærk. Respondenten har besvaret dette spørgsmål hvis, der i "erhvervsturistens deltagelse i sociale eller kulturelle arrangementer" har svaret "Nej, der blev ikke arrangeret sådanne arrangementer."

N = antal besvarelser. Shopping N=56, Besøg på museum eller lign. N=47, Forestilling N=56, Rundtur i byen med betalt guide N=60, Rundtur i byen uden guide N=57, Spisning/kaffe/drinks N=26.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

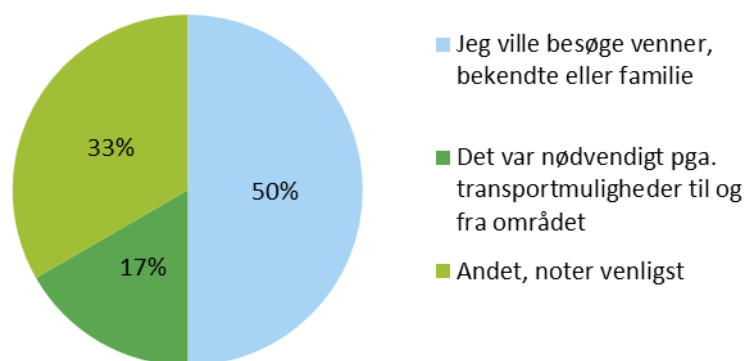
**"I forbindelse med dit ophold før og efter det faglige arrangement, var du alene?" (N = 5)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

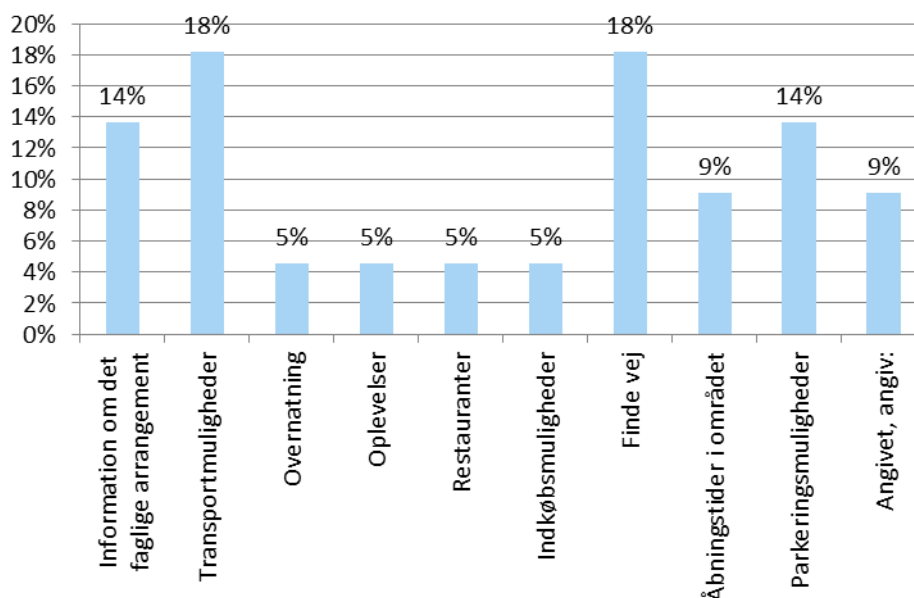
**Årsag til ophold, før og efter det faglige arrangement (N = 6)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

**Information som var svær at skaffe (N = 22)**



N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

De følgende tabeller indeholder estimater for døgnforbrug baseres på erhvervsturisternes besvarelser på spørgeskemaundersøgelsen.

**Døgnforbrug per person, under arrangementet**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
<b>Flerdagsturister</b>	kr. 1.079,50	kr. 671,63	kr. 662,50	<b>kr. 2.413,63</b>
<b>Endagsturister</b>	-	kr. 116,34	kr. 14,60	<b>kr. 130,93</b>

Antal besvarelser: Flerdagsturister i DKK, Overnatning N=25, Mad og drikke N=26, Fornøjelser N=19. Endagsturister i DKK, Mad og Drikke N=29, Fornøjelser N=28.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, danske turister, under arrangementet**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
<b>Flerdagsturister</b>	kr. 246,15	kr. 253,57	kr. 269,23	<b>kr. 768,96</b>
<b>Endagsturister</b>	-	kr. 116,34	kr. 14,60	<b>kr. 130,93</b>

Antal besvarelser: Flerdagsturister i DKK, Overnatning N=13, Mad og drikke N=14, Fornøjelser N=13. Endagsturister i DKK, Mad og Drikke N=29, Fornøjelser N=28.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, udenlandske turister, under arrangementet**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
<b>Flerdagsturister</b>	kr. 1.982,29	kr. 1.159,38	kr. 1.514,58	<b>kr. 4.656,25</b>
<b>Endagsturister</b>	-	-	-	-

Antal besvarelser: Flerdagsturister i DKK, Overnatning N=12, Mad og drikke N=12, Fornøjelser N=6. Endagsturister i DKK, Mad og Drikke N=0, Fornøjelser N=0.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, før og efter arrangementet**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
<b>Flerdagsturister</b>	kr. 71,43	kr. 62,50	-	kr. 133,93
<b>Endagsturister</b>	-	-	-	-

Antal besvarelser: Flerdagsturister i DKK, Overnatning N=7, Mad og drikke N=8, Fornøjelser N=7.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, danske turister, før og efter arrangementet**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
<b>Flerdagsturister</b>	kr. 83,33	kr. 71,43	-	<b>kr. 154,76</b>
<b>Endagsturister</b>	-	-	-	-

Antal besvarelser: Flerdagsturister i DKK, Overnatning N=6, Mad og drikke N=7, Fornøjelser N=6.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

**Døgnforbrug per person, udenlandske turister, før og efter arrangementet**

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
<b>Flerdagsturister</b>	-	-	-	-
<b>Endagsturister</b>	-	-	-	-

Antal besvarelser: N=0

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med erhvervsturister, juni, juli, august 2014.

## BILAG 6 DEFINITION AF AKTIVITETSKATEGORIER

Spørgeskemaet til virksomhederne tager højde for, at en aktivitet er forbundet med ikke blot ét udbytte, men at der kan opstå både sekundære og tertiære udbytter ved deltagelse i aktiviteter, som er en del af projekterne under Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland. I erkendelse heraf er spørgeskemaet ikke begrænset til udelukkende at stille spørgsmål om et specifikt udbytte til virksomheder, der har deltaget i en aktivitet med dette primære udbytte som formål. I stedet spørges der i skemaet bredt til potentielle udbytter af virksomhedernes deltagelse i aktiviteter.

Alligevel vurderes det relevant og informativt at se nærmere på de isolerede besvarelser, hvor en aktivitets primære formål relateres til virksomhedernes besvarelser af dette udbytte alene.

Formålet med at isolere besvarelser om udbytte fra virksomheder, der har deltaget i specifikke aktiviteter, er, at indkredse effekten af en given aktivitet. Således medregnes i krydstabuleringen udelukkende svar på spørgsmål vedrørende et specifikt udbytte, hvis respondenterne har deltaget i en aktivitet med formålet at give deltagerne netop dette specifikke udbytte.

Denne analyse kræver, at de igangsatte aktiviteter grupperes efter deres primære formål. Følgende overordnede kategorier bruges til grupperingen:

- **Organisering** – kategorien indeholder aktiviteter, hvis primære formål er at give kompetenceløft og øge vidensniveauet i virksomhederne
- **Kvalitet** – kategorien indeholder aktiviteter, hvis primære formål er produktmodning og –udvikling
- **Samarbejde** – kategorien indeholder aktiviteter, hvis primære formål er at skabe netværk, partnerskaber og samarbejde mellem aktører i turisterhvervet og mellem turisterhvervet og andre erhverv
- **Synlighed** – kategorien indeholder aktiviteter, hvis primære formål er at skabe synlighed for en destination over for turisten, dvs. markedsførings-, presse- og PR-aktiviteter.

For denne destination/turistforening er de medtagede aktiviteter i spørgeskemaet grupperet efter de fire overordnede kategorier på følgende måde:

### Sammenhæng mellem deltagelse i aktivitet og udbytte:

<b>O</b>	<b>Organisering</b>
<b>K</b>	<b>Kvalitet</b>
<b>S</b>	<b>Samarbejde</b>
<b>SY</b>	<b>Synlighed</b>



<b>Gruppering af aktiviteter - Destination Djursland</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Arbejdsgruppe om udvikling af en international branding platform for Destination Djursland	SY
2	Etablering af temaportalnetværk til synliggørelse af oplevelser og aktiviteter i naturen	SY
3	Projekt super kystlinjer - etablering af formidlingsunivers (DjursWindGlobe & Horisonten Expo)	K
4	Markedsføringskampagner til Tyskland, Norge, Sverige, Holland	SY
5	Aktiviteter/projekter vedr. "Oplevelsespladser"	K
6	Aktiviteter/projekter vedr. "Levende formidling"	K
7	Partnerskabssamarbejder (Djursland - en professionel partner)	S
8	Projekter vedr. udvikling af et "Shop-in-shop" koncept	S
9	Værtskabs- og ambassadørprogram målrettet detailhandlen	O
<b>Gruppering af aktiviteter - Destination Ringkøbing-Fjord</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Aktiviteter/projekter vedr. øget udlejning af "Energivenlig Feriehuse"	K
2	Aktiviteter/projekter vedr. udvikling af oplevelsesprodukter og pakker i "Ringkøbing Fjord Oplevelsesnet"	K
3	Aktiviteter/projekter vedr. udvikling af "Fremtidens superstrande"	K
4	Aktiviteter/projekter vedr. synlighed, branding og markedsføring af Destination Ringkøbing-Fjord	SY
5	Udvikling af mikrodestination "Bork Havn"	K
6	Aktiviteter/projekter vedr. udvikling af en offentlig-privat partnerskabsmodel	S
7	Kompetenceforløb vedr. brug af brandingstrategi	O
8	Kompetenceforløb vedr. brug af online platform	O
9	Kompetenceforløb vedr. "Fremtidens turistservice"	O
<b>Gruppering af aktiviteter - Skjern Å Naturturisme</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Informationsmøde og workshop med henblik på udvikling af tilbud og etablering af samarbejder	S
2	Aktiviteter/projekter vedr. udvikling og etablering af mindre turismefaciliteter	K
3	Aktiviteter/projekter vedr. markedsføring for området	SY
4	Udarbejdelse af en ny folder for området, med kort, angivelse af faciliteter og uddybende information på dansk og tysk	SY
<b>Gruppering af aktiviteter - Enjoy Limfjorden</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Arbejdsgrupper om produktudvikling og produktmodning	K
2	Informations og markedsføringsaktiviteter/projekter rettet mod det tyske og norske marked og forskellige temabaserede målgrupper	SY
3	Aktiviteter/projekter vedr. udvikling og inkludering af produkter på en bookingportal til turisterne	K
4	Aktiviteter/projekter vedr. bloggerkampagner	SY
5	Udvikling af loyalitetsprogram	K
6	Samarbejde med turoperatører om inkludering af produkter i deres rejsepakker	K

<b>Gruppering af aktiviteter – VisitGudenåen</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Markedsføringskampagner i Danmark, Norge, Tyskland, Holland & England	SY
2	Hjemmesiden VisitGudena.com	SY
3	Facebook-siden - Gudenåen - en strøm af oplevelser	SY
4	Messedeltagelse, f.eks. Ferie For Alle	SY
5	Koncept for branding af VisitGudenaen - Yours to explore	SY
6	Deltagelse i Arrival Guides	SY
7	Gudenå-konferencen	S
8	Workshops	S
9	Produktkendskabsture for virksomheder	K
10	Salgsseminar	O
11	Aktiviteter/projekter vedr. pakketering af produkter, f.eks. cykelferie, lystfiskerferie etc.	K
<b>Gruppering af aktiviteter - Destination Hærvejen</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Aktiviteter/projekter vedr. erhvervsserviceindsats (Midtjysk Turismes Erhvervsservice-indsats)	O
2	Aktiviteter/projekter vedr. PR og markedsføring til 45+ turister samt cykel- og vandreinteresserede	SY
3	Etablering af infostandere ved indgange til Hærvejen med turistinformation	K
4	Etablering af ubemandede salgsboder langs Hærvejen	K
<b>Gruppering af aktiviteter – VisitHerning</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Aktiviteter/projekter vedr. markedsføring og positionering af Herning som mødelokalitet i Danmark	SY
2	Aktiviteter/projekter vedr. tiltrækning af internationale messegæster på fagmesser i Herning	K
3	Erhvervsturismenetværk (Business Relations+)	S
<b>Gruppering af aktiviteter - ErhvervsturismeAkademiet</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Seminarer (f.eks. Bæredygtighedsseminar, Seminaret " Er du klar til sporskifte", Digital Vækst forløb (DG13), Inspirationsseminar om netværk)	O
2	Salgsworkshops (f.eks. Den sælgende vært)	O
3	Kompetenceforløb om værtsskab (f.eks. Værtsskab i din virksomhed)	O
4	Kompetenceforløb om møder	O
5	Forløb om præsentationsteknik	O
<b>Gruppering af aktiviteter – VisitAarhus</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Kongresdagen (inspirationsseminar)	O
2	Kursuslex møde og eventdagen	S
3	Kundearrangement (kulturel aften i Aarhus)	S
4	Decorate with Aarhus - i København	S
5	Decorate with Aarhus - i Aarhus	S
6	Morgenmøder	S
7	Erhvervsturismenetværk (Business Relations+)	S

<b>Gruppering af aktiviteter - Det Professionelle Turisterhverv</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Kursusrække i Digital strategi og ledelse	O
2	Kursus i Digital tilstedeværelse	O
3	Kursus i Indholdsdistribution og content marketing på digitale platforme	O
4	Kursus i Effektmåling og effektmålingsredskaber	O
5	Håndbog i effektmåling på sociale medier	O
6	Kurser omkring salg og service	O
7	Kurser omkring salg og service på hjemmesider	O
8	Potentialeanalyse Turistens købs- og beslutningsadfærd	O
9	Aktiviteter vedr. kunderelationer	O
10	Uddannelsesplatformen www.wintherschool.dk	O
11	Vejledningstilbud til virksomheder. Samarbejde mellem lokal erhvervsservice, lokal turistorganisation, Væksthus Midtjylland og Midtjysk Turisme	O
12	Kursusforløb Øg Bundlinjen	O

<b>Gruppering af aktiviteter - Rethink Kulturturisme</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Målgruppebeskrivelse af internationale kulturgæster	O
2	Seminar om forretningsmodel/canvas	O
3	Seminar om servicedesign	O
4	Seminar om digitale værktøjer	O
5	Testprojekter om øget samarbejde mellem kultur- og turismehvervet	K

<b>Gruppering af aktiviteter - Midtjysk Turisme</b>		<b>Kategori</b>
<b>Aktivitet</b>		
1	Turismevækstprisen	S
2	Turismekonferencen	S
3	Midtjysk Turismes nyhedsbrev	O
4	Hjemmesiden www.midtjyskturisme.com	O
5	Formidling af statistik om overnatningstal og turismens økonomiske betydning	O
6	Den Digitale Værktøjskasse	O
7	Håndbog om filmturisme	O
8	Målgruppebeskrivelser på nærmarkederne (Tyskland, Norge & Holland)	O
9	Workshop om målgrupper	O
10	Formidling af turismefaglige analyser	O
11	Formidling af viden om digitale værktøjer, sociale medier og markedsføring	O
12	Formidling af viden om turistservice og salg	O
13	Formidling af viden om tematurisme (cykling, lystfiskeri, vandring o.a.)	O
14	Formidling af viden om finansieringskilder (EU-programmer, fonde o.a.)	O

Inddelingen af aktiviteter i de beskrevne kategorier vil i alle tilfælde være en vurderingssag. Bag hver vurdering findes et ræsonnement, hvis principper illustreres ved et konkret vurderingseksempel:

**Destination Djursland:** Det primære formål med aktiviteten "værtskabs- og ambassadørprogram målrettet detailhandlen" er at give et kompetenceløft til detailhandlen, således at de er i stand til og har lyst til at agere ambassadører over for turistbranchen og over for de handlende turister i området. Da det ønskede udbytte er kompetenceløft, placeres aktiviteten under "organisering".

**Destination Ringkøbing-Fjord:** Det primære formål med "aktiviteter/projekter vedr. udvikling af en offentlig-privat partnerskabsmodel" er at forbedre samarbejdet imellem de private og de offentlige turismeaktører, hvilket er årsagen til at placere aktiviteten under "samarbejde".

**Skjern Å Naturturisme:** Det primære formål med "aktiviteter/projekter vedr. udvikling og etablering af mindre turismefaciliteter" er at forbedre kvaliteten af det samlede produkt, som turisterne oplever. Aktiviteten placeres derfor under "kvalitet".

**Enjoy Limfjorden:** Det primære formål med aktiviteten "samarbejde med turoperatører om inkludering af produkter i deres rejsepakker" er at skabe merværdi for turisterne ved at tilbyde dem pakked løsninger til deres ferie. Denne merværdi omsættes til en oplevelse af øget kvalitet for turisten. Aktiviteten kategoriseres derfor under "kvalitet".

**VisitGudenåen:** Det primære formål med aktiviteten "koncept for branding af VisitGudenaen - Yours to explore" er, at Gudenåen fremadrettet markedsfører sig under et samlet brand for at styrket destinationen. Aktiviteten sigter således efter øget synlighed igennem et stærkt brand. Aktiviteten kategoriseres derfor under "synlighed".

**Destination Hærvejen:** Det primære formål med "aktiviteter/projekter vedr. erhvervsserviceindsats (Midtjysk Turismes Erhvervsservice-indsats)" er gennem individuelle samtaler at give virksomheder viden, lyst og kompetencer til at udvikle deres forretning.. Erhvervsserviceindsatsen kategoriseres således som "organisering".

**VisitHerning:** Det primære formål med "aktiviteter/projekter vedr. tiltrækning af internationale messe-gæster på fagmesser i Herning" er, at udvikle et koncept for internationale fagmesser, som gør Herning mere attraktiv som messedestination. Formålet er dermed at udvikle og øget kvaliteten i det messeprodukt, som Herning tilbyder deres kunder. Derfor kategoriseres aktiviteten som "kvalitet".

**ErhvervsturismeAkademiet:** Det primære formål med aktiviteten "salgswshops (f.eks. Den sælgende vært)" er at udvikle og forbedre salgskompetencerne hos turistaktører, hvorfor aktiviteten placeres under "organisering".

**VisitAarhus:** Det primære formål med aktiviteten "kundearrangement (kulturel aften i Aarhus)" er, at skabe erhvervsmæssige netværk og relationer, således at gode samarbejder i erhvervet sikres fremadrettet. Aktiviteten placeres således under "samarbejde".

**Det Professionelle Turisterhverv:** Det primære formål med aktiviteten "potentialeanalyse Turistens købs- og beslutningsadfærd" er at give turistaktørerne viden om turisternes købs- og beslutningsadfærd i forbindelse med ferien, som aktørerne kan bruge kommercielt. Vidensdelings- og -udbredelsesaktiviteter grupperes under kategorien "organisering".

**Rethink Kulturturisme:** Det primære formål med aktiviteten "testprojekter om øget samarbejde mellem kultur- og turismehvervet" er at udvælge 10 testprojekter til udvikling af kulturturismen i Region Midtjylland. De ti valgte testprojekter har varierende formål og scope. Fællesnævneren for projekterne vurderes dog at være udvikling af nye produkter, oplevelser og services som forbedrer oplevelsen for kulturturisterne, og derfor kategoriseres aktiviteten under "kvalitet".

**Midtjysk Turisme:** Det primære formål med aktiviteten "turismekonferencen" er, at få turismeaktørerne til at mødes og med konferencen som værktøj skabe relationer og samarbejde imellem turismeaktørerne. Dermed kategoriseres aktiviteten under "samarbejde".

For at kunne krydstabulere svar om deltagelse i aktiviteter og svar om udbytte udbyttespørgsmålene ligeledes grupperet efter samme kategorier:

#### **Organisering:**

Fået ny viden om turisternes behov og adfærd?

Fået nye eller forbedrede kompetencer, som bevirker, at I bedre kan servicere turisterne?

Fået nye eller forberede kompetencer, som kan bruges i udvikling af jeres virksomhed og dennes produkter?

Fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed på?

#### **Kvalitet:**

Udviklet nye produkter eller services, som kan sælges til turisterne?

Videreudviklet eksisterende produkter eller services, som kan sælges til turisterne?

Inkluderet nye eller eksisterende produkter på bookingportaler eller andre salgsplatforme?

#### **Samarbejde:**

Samarbejdet mere med andre turistvirksomheder?

Samarbejdet mere med virksomheder i andre erhverv?

Samarbejdet mere med den lokale turistorganisation/destination?

Samarbejdet mere med Midtjysk Turisme?

#### **Synlighed:**

Er blevet mere synlig på det nationale marked?

Er blevet mere synlig på det internationale marked?

Tiltrukket nye målgrupper?

Oversigten over besvarelser angiver således respondenternes svar på, i hvor høj grad de mener, at de har opnået et udbytte, givet at de har deltaget i en aktivitet, som havde dette specifikke udbytte som formål.

I forbindelse med opgørelsen bør opmærksomheden også rettes imod svar, der bliver frasorteret, når svarene filtreres ud fra disse kriterier. Svar, der er afgivet på udbyttespørgsmål om f.eks. "organisering" af respondenter, som ikke har deltaget i aktiviteter, der er blevet kategoriseret med dette formål vil således ikke fremgå af opgørelsen. Dermed viser denne opgørelse ikke mulige krydseffekter. Dvs. at virksomheder, som har deltaget i en aktivitet med formålet "kvalitet" kan opleve et udbytte under kategorien "samarbejde", men denne krydseffekt indgår ikke i opgørelsen.

Hvis en virksomhed har deltaget i to forskellige aktiviteter med det samme formål, vil virksomhedens svar på udbytter vedrørende dette formål kun optræde én gang. Dvs. at når antallet af virksomheder, som har deltaget i aktiviteter med det samme formål, oplyses, vil der altså være tale om antal unikke virksomheder, hvilket betyder, at har en virksomhed deltaget i to forskellige aktiviteter, der har det samme formål, tælles virksomheden kun én gang.

## BILAG 7

### METODISKE USIKKERHEDER VED SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER

Dette metodebilag indeholder en beskrivelse af de statistiske forudsætninger og formler, der ligger til grund for analysen af spørgeskemaundersøgelserne i midtvejsevalueringen af Handlingsplan 2015.

For hver destination i spørgeskemaundersøgelsen er der en population og en stikprøve. Populationen er det antal virksomheder, som har deltaget i et eller flere initiativer i samarbejde med destinationen eller Midtjysk Turisme. For denne population er der udsendt et elektronisk spørgeskema og antallet af virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet udgør stikprøvestørrelsen.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at vurdere resultaterne for hele populationen, og i en situation hvor det kun dele af populationen har besvaret spørgeskemaet, skal analysen kunne benytte svarene fra stikprøven. Ved brug af konfidensintervaller er det muligt at udregne et interval, hvor man med 95 pct. sikkerhed kan sige at populationens estimat (f.eks. grad af tilfredse, udbytte osv.) ligger indenfor.

I det følgende vil der blive benyttet følgende definitioner:

- Population, **N**
- Stikprøvestørrelser, **n**
- Estimatet i procent (pct. del som angiver f.eks. meget tilfreds), **p**

Det følgende beskriver elementerne og forudsætningerne bag de statistiske konfidensintervaller, som er benyttet i spørgeskemaundersøgelsen.

#### Konfidensniveau

Konfidensniveauet angiver den procentvise sikkerhed, som analysen ønsker.

I dette tilfælde benyttes et 95 pct. konfidensniveau, da dette vurderes mest egnet til undersøgelsen. Et konfidensniveau på 95 pct. betyder at svarene i 19 ud af 20 tilfælde viser, at svarerne fra stikprøven reflekterer hele populationen.

#### Konfidensinterval

I den situation hvor stikprøvestørrelsen er mindre end populationen, opstår der en risiko for at stikprøve viser et andet resultat end det resultat som populationen ville have vist, hvis de havde deltaget, dvs. at stikprøven ikke repræsenterer populationen. Man risikerer, at man over eller underestimerer stikprøvens udsagn.

Ved at benytte konfidensintervaller udvides den værdi, som estimatet ( $p$ ) kan ligge indenfor og man sikrer dermed at estimatet afspejler hele populationen.

Et konfidensinterval udregnes ved at tage estimatet og plus/minus en fejlmargen. En fejlmargen repræsenterer den varians, der kan være omkring estimatet.

De næste afsnit vil vise en udregning af fejlmarginen, hvis der er en ukendt og en kendt population.

Ukendt population

Hvis populationen er ukendt, antages der at populationen er uendelig (dvs.  $N > 1.000.000$ ).

Formlen for udregningen af konfidensintervaller:

$$\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Konfidensintervallet for et estimat afhænger af stikprøvestørrelsen og estimatet.

Der er ikke taget højde for fordelingen af svarene. Ved en sammenligning af en normalfordeling, giver ovenstående formular under 0,5 pct. større fejlmargen ved de mindste stikprøvestørrelser. Det har derfor ikke betydning for estimerne.

For at simplificere udregningen for fejlmarginerne, benyttes formelen for maksimal fejlmargen. Formlen giver den største fejlmargen for alle stikprøves størrelser og estimer.

Formlen til udregning af fejlmarginen er:

$$\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right)}$$

Følgende tabel viser fejlmarginen for flere stikprøvestørrelser.

**Tabel 12 Fejlmargen for stikprøvestørrelser uden kendt population**

Stikprøvestørrelsen (n)	Fejl marginen
10	31,6 pct.
20	22,4 pct.
50	14,1 pct.
100	10,0 pct.
200	7,1 pct.
500	4,5 pct.
1.000	3,2 pct.
2.000	2,2 pct.
5.000	1,4 pct.
10.000	1,0 pct.

Som det ses i tabellen, så giver en stikprøvestørrelse på 10 virksomheder ud af en population på et uendeligt antal virksomheder den største fejlmargen. Hvis disse 10 virksomheders udsagn skal reflektere hele populationen, man må acceptere en fejlmargen på +/- 31,6 pct., dvs. at hvis 40 pct. af virksomhederne angiver, at de er tilfredse med indholdet i en aktivitet, så er der 95 pct. sandsynlighed for at imellem 8,4 – 71,6 pct. af virksomhederne i den samlede population er tilfredse med indholdet i en aktivitet.

Kendt population

Hvis populationen er kendt, så er det muligt at beregne en fejlmargen, som er mere præcis end den i Tabel 12. Det har især en betydning hvis stikprøven udgør 50 pct. af populationen, f.eks. 20 ud af 40 virksomheder har svaret på spørgeskemaet. Formlen for fejlmarginen skal derfor tilføjes et ekstra element som udregner, hvor meget stikprøven udgør af populationen.

Formlen er:

$$\sqrt{\frac{(N-n)}{(N-1)}}$$

Dette estimat multipliceres med formelen for fejlmarginen, som blev vist i forrige afsnit.

Følgende tabel viser de fejlmarginer, der er benyttet i analysen af spørgeskemaundersøgelsen med virksomhederne.

**Tabel 13 Fejlmargin for stikprøvestørrelser med kendt population**

Indsats/projekt	Population (N)	Stikprøvestørrelsen (n)	Fejlmarginen
Stærke Feriesteder Øst	102	28	16 pct.
Stærke Feriesteder Vest	Kendes ikke	32	18 pct.
Skjern Å Naturturisme	Kendes ikke	16	25 pct.
Gudenåen	106	34	14 pct.
Hærvejen	40	15	21 pct.
Limfjorden	46	31	10 pct.
BR+ Aarhus	73	27	15 pct.
BR+ Herning	100	25	17 pct.
BR+ COMPETENCE	123	26	17 pct.
Det Professionelle Turisterhverv	Kendes ikke	96	10 pct.
Rethink	135	55	10 pct.
Operatørrollen	Kendes ikke	115	9 pct.

Ved projekt Rethink er populationen 135 virksomheder og stikprøven består af 55 virksomheder. Hvis 15 pct. af virksomhederne i stikprøven angiver, at de er meget tilfreds med indholdet i aktiviteterne, giver det en fejlmargin på 10 pct., hvilket vil sige at det korrekte estimat for hele populationen med 95 pct. sandsynlighed ligger imellem 5-25 pct. Sammenholdt med Tabel 12 ville den samme stikprøvestørrelse have givet et konfidensinterval på 14,1 pct., og fejlmarginen er derfor 4 pct. mindre, fordi populationsstørrelsen er kendt.