

Til
Region Midtjylland

Dokumenttype
Evalueringsrapport, udkast

Dato
26. november 2014

Projekt
Tværgående programindsatser

EVALUERINGSRAPPORT **TVÆRGÅENDE PRO-** **GRAMINDSATSER**



EVALUERINGSRAPPORT TVÆRGÅENDE PROGRAMINDSATSER

Forord til evalueringsrapporten

Denne evalueringsrapport vedrører gennemførelsen af de tværgående programindsatser, som er et samlet navn for to projekter; Det Professionelle Turisterhverv og Rethink, som er gennemført som to dele af Region Midtjyllands samlede indsats på turismeområdet kaldet Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Rapporten vedrører såvel effekter fra projekterne som effekter fra andre projekter under Region Midtjyllands Handlingsplan 2015 i det omfang disse påvirker de tværgående programindsatser. Det vurderes ikke muligt eller hensigtsmæssigt at adskille effekter fra de tværgående programindsatser og andre projekter. Tilsammen danner erfaringerne fra disse projekter udgangspunktet for en fremadrettet anvendelse af evalueringen.

INDHOLD

1.	Indledning	1
1.1	Baggrund for evalueringen	1
1.2	Kort om de tværgående programindsatser	1
2.	Metode	5
2.1	Tilgang til evalueringen	5
2.2	Evalueringsgrundlag	6
3.	Konklusioner og anbefalinger	8
3.1	Hovedkonklusioner	8
3.2	Anbefalinger	11
4.	Indledende analyser	16
4.1	Opfyldelse af resultatkontrakter og krav i ansøgningen	16
4.2	Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med projekterne	22
5.	Analyse af effekter og målopfyldelse	31
5.1	Forøgede viden og kompetencer i turisterhvervet	31
5.3	Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet	36
5.4	Øget produktudbud og kvalitet i produkter	38
5.5	Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne	41
5.6	Professionalisering i turisterhvervet	43
6.	Analyse af læringspunkter	45
6.1	Ansøgningsprocessen	45
6.2	Projektstart og forventningsafstemning	46
6.3	Projektlevering	46
6.4	Forankring og videreførelse af projektet og effekter	49

BILAG

Bilag 1

Kilder

Bilag 2

Effektkæde

Bilag 3

Surveydata - virksomheder

1. INDLEDNING

1.1 Baggrund for evalueringen

Denne rapport indeholder resultaterne af midtvejsevalueringen for de tværgående programindsatser, som er en del af Region Midtjyllands samlede indsats på turismeområdet "Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland".

Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland, som bliver implementeret i perioden 2011 til og med 2015, har overordnede til formål at skabe vækst i turismen. Derfor er der tilrettelagt en samlet indsats, som vedrører forskellige destinationer i Region Midtjylland og som adresserer hovedudfordringerne for turismen i Region Midtjylland; manglende synlighed, svage værdikæder, manglende kapacitet og svag tradition for turismeplanlægning¹. For mere information om indholdet i og evalueringen af Handlingsplan 2015 henvises til evalueringsrapporten for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Midtvejsevalueringen af de tværgående programindsatser er udarbejdet sideløbende med midtvejsevalueringerne af de syv andre projekter og indsatser, som er en del af handlingsplanen, midtvejsevalueringen af den regionale operatør på turismeområdet, Midtjysk Turisme og den førnævnte evalueringsrapport for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Der er udarbejdet ni rapporter i forbindelse med indeværende evaluering, hvor nærværende evalueringsrapport om de tværgående programindsatser er rapport nr. 7. Samtlige rapporter listes nedenfor:

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*
9. *Evaluering af Handlingsplan 2015*

1.2 Kort om de tværgående programindsatser

De tværgående programindsatser er et samlet navn for to separate projekter; Det Professionelle Turisterhverv og Rethink 2017 – Kultur, Begivenheder og Oplevelser. Projekterne implementeres af Fonden Midtjysk Turisme (herefter kaldt Midtjysk Turisme), som desuden er regional operatør for Handlingsplan 2015. Evalueringen af den regionale operatørrolle præsenteres i en særskilt rapport.

De tværgående programindsatser skal understøtte de øvrige projekter inden for de tre forretningsområder² via forskellige tværgående aktiviteter og skal samlet set bidrage til kvalitetsudvikling, kommercialisering, uddannelse og kompetenceudvikling i det midtjyske turisterhverv samt synliggørelse af Region Midtjylland.

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

² Stærke Feriesteder, Mersalg og Erhvervsturisme.

De tværgående programindsatser er modsat de øvrige projekter under Handlingsplan 2015 ikke tilknyttet en bestemt geografi. Rethink 2017 – Kultur, Begivenheder og Oplevelser (herefter kaldt projekt Rethink) tager udgangspunkt i, at Aarhus er Europæisk Kulturhovedstad i 2017, men indsatsen er, ligesom Det Professionelle Turisterhverv, målrettet hele regionen.

1.2.1 Det Professionelle Turisterhverv

Projekt Det Professionelle Turisterhverv løber officielt fra september 2011 til slutningen af december 2014. Projektet omfatter fem tværgående programindsatser og tre demonstrationsprojekter. De fem tværgående programindsatser er:

1. Digitale kompetencer,
2. Professionelle partnerskaber
3. Fremtidens turistservice
4. Erhvervsservice
5. Winter School.

På tværs af disse fem kategorier arbejdes der med fire typer af aktiviteter nemlig analyser, kompetenceforløb, redskaber og værktøjer samt netværk og samarbejder. Projektets aktiviteter kan således rubriceres som følger:

Tabel 1: Aktiviteter i projekt Det Professionelle Turisterhverv

	Kategorier					
	Digitale kompetencer	Professionelle partnerskaber	Fremtidens turistservice	Erhvervsservice	Winter School	
Aktiviteter	Analyser	- Potentialeanalyse/ kortlægning af værktøjer	- Idékatalog - DMO - Professionalisering	- Potentialeanalyse	- Afdækning af vejledningsbehov i turismeerhvervet	- Analyse af uddannelses tilbud og uddannelsesniveau/ parathed
	Kompetenceforløb	- Effektmåling - Digital tilstedeværelse - Digital strategisk ledelse	- Projekt- og forandringsledelse - Partnerskaber	- Salg og service på digitale platforme - Salg og service - Loyalitet	- Erhvervsudviklingskonsulenter - Destinationsmedarbejdere	- Uddannelsesinstitutioner og undervisere
	Redskaber/værktøjer	- Effektmålingshåndbog	- Metodeudvikling for finansieringsmodeller	- Salgsplatform/ CRM - Big data - Bookingplatform	- Håndbog om erhvervsservice - Koncept/ model for turismefokuseret erhvervsudvikling	- www.winterschool.dk - Boost
	Netværk/samarbejde	- Testprojekter		- Arbejdsgruppe om booking - Testprojekter - Styregruppe booking - Styregruppe CRM	- Brobygning ml. destinationer og erhvervsservice - Samarbejde med Væksthus Midtjylland	- Brobygning m. uddannelsesinstitutioner - Testprojekter

De tre første kategorier; digitale kompetencer, professionelle partnerskaber og fremtidens turistservice er såkaldte forandringsdrivere, dvs. aktiviteter som skaber den nødvendige udvikling for at professionalisere turisterhvervet.

Den fjerde og femte kategori; Erhvervsservice og Winter School, er gennemgående indsatser, som sammenholder forandringsdriverne og skaber relationer til relevante aktører for professionaliseringsprocessen, dvs. erhvervscentrene og uddannelsesinstitutionerne.

Formålet med analyseaktiviteterne er at skabe øget viden til brug for virksomhederne, destinationerne og for Midtjysk Turisme, og kompetenceforløbene sigter på at formidle denne viden til turisterhvervet. Nye redskaber og værktøjer sigter primært på at udvikle et mere målrettet salg og gøre erhvervets produkter mere tilgængelige for turisterne. Redskaberne tjener samtidigt til at udvikle nye kompetencer i relation til redskaberne og værktøjerne.

Etablering af netværk og samarbejder antages at skabe nye relationer og samarbejder mellem virksomheder i og udenfor turismeerhvervet og mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Dette antages at ændre synet på turismen som økonomisk aktivitet og at medføre et forbedret efteruddannelsesstilbud og dermed til en bedre performance i branchen. Generelt forventes aktiviteterne at bidrage til en øget professionalisering blandt virksomhederne i turisterhvervet.

I forbindelse med Det Professionelle Turisterhverv gennemføres desuden tre lokale demonstrationsprojekter:

- DMO Djursland
- Den Digitale Destination
- ErhvervsturismeAkademiet

De tre demonstrationsprojekter implementeres henholdsvis på Djursland, i Ringkøbing Skjern Kommune samt i Aarhus og Herning af de valgte projektpartnere. Projekterne har kompetenceudvikling og partnerskabsudvikling som overordnede formål.

Destination Djursland, Norddjurs Kommune og Syddjurs Kommune er valgt som partnere for DMO Djursland, som fokuserer på at opkvalificere værtskabskompetencerne i detailhandlen og forberede Djursland til et decideret DMO samarbejde.

Ringkøbing-Skjern Kommune og Destination Ringkøbing Fjord er partnere for Den Digitale Destination. I Ringkøbing-Skjern Kommune har man arbejdet med at opkvalificere erhvervets digitale kompetencer samt udvikle en fællesgodefinansieringsmodel som udgangspunkt for øget samarbejde om turismeudviklingen på Destinationen.

Herning Kommune, Aarhus Kommune, VisitHerning og VisitAarhus er partnere for Erhvervsturismeakademiet. I regionalt samarbejde på tværs af Aarhus og Herning har partnerne etableret et erhvervsturismeakademi, som tilbyder kurser til erhvervsturismeaktører af forskellig art.

De tre demonstrationsprojekter evalueres primært i evalueringsrapporterne for henholdsvis Stærke Feriesteder Øst, Stærke Feriesteder Vest og Erhvervsturisme Aarhus og Herning, men inddrages også i denne rapport.

Det Professionelle Turisterhverv har en samlet budgetramme på 34 mio. kr. Projektets primære finansieringskilde er EU's Socialfondsmidler (50 pct.). Hertil finansieres projektet af regionale og kommunale midler samt privat deltagerfinansiering.

1.2.2 Rethink 2017 – Kultur, begivenheder og oplevelser

Projekt Rethink blev igangsat i slutningen af februar 2013 og implementeres til slutningen af december 2014. Projektet har således en forholdsvis kortere løbetid end projekt Det Professionelle Turisterhverv.

Formålet med projekt Rethink er at skabe et grundlag for at udnytte vækstpotentialerne i Aarhus 2017 fuldt ud og medvirke til, at det bliver en løftestang for at styrke regionens turismemæssige konkurrenceevne og tiltrækningskraft på lang sigt.

Gennem projektet arbejdes der målrettet med kompetenceløft, styrket samspil og vidensudveksling blandt centrale offentlige og private aktører for at udnytte vækstpotentialerne i et styrket samspil mellem turisme, kultur og oplevelsesøkonomi. Der arbejdes med tre spor i projektet.

- Første spor er netværksniveauet, som indeholder tre netværksseminarer, og har til formål at styrke aktørernes viden om og kapacitet til internationalisering samt at styrke indbyrdes videndeling og læring herom mellem aktørerne.
- Næste spor er værktøjsniveauet, som omfatter afholdelse af tre seminarer. Seminarerne har til formål at klæde aktørerne på til international kommunikation og afholdelse af internationale arrangementer. Ligesom på netværksniveauet er det en målsætning at styrke den indbyrdes videndeling og læring blandt aktørerne.
- Sidst spor er testniveauet, hvor der efter en ansøgningsrunde er udvalgt 10 testprojekter ud af 30 ansøgninger. Formålet med testprojekterne er at styrke de midtjyske værdikæder i forhold til kulturbaserede oplevelser samt at styrke aktørernes helhedsforståelse for den samlede værdikæde og deres erfaring med produkt- og konceptudvikling. Alle testprojekter tilknyttes en proces- såvel som en fagkonsulent, som understøtter projektets udvikling.

Projektet udføres i et partnerskab mellem Midtjysk Turisme, Fonden Aarhus 2017 og en bredt sammensat kreds af regionale kultur- og turismeaktører.

Projektet har en samlet budgetramme på ca. 11 mio. kr. Projektets primære finansieringskilde er EU's Socialfondsmidler (50 pct.). Hertil finansieres projektet af regionale midler, projektet Aarhus 2017 og Fonden Midtjysk Turisme.

2. METODE

I dette afsnit beskrives tilgangen til og grundlaget for evalueringen. For nærmere beskrivelser af metode og analytiske tilgange henvises til den samlede evalueringsrapport for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland.

2.1 Tilgang til evalueringen

Evalueringen af projekterne udføres, ligesom evalueringen af de øvrige projekter, som er en del af Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland, som en programevaluering. Denne tilgang medfører, at der til dels ses enkeltvist på projekterne, som er en del af det samlede program og der dels udarbejdes en tværgående analyse, hvor der ses på tværs af hele programmet.

Tilgangen giver evaluators mulighed for at fokusere specifikt på resultater fra de enkelte projekter 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 den samlede pulje, da alle disse effekter påvirker udviklingen af turismen i det pågældende område.

Derfor vedrører evalueringen af de tværgående projektindsatser både effekter fra projekt Det Professionelle Turisterhverv og projekt Rethink og effekter fra andre projekter under Handlingsplan 2015. De enkelte projekter har finansieret den del af evalueringen, som vedrører eget projekt.

På denne baggrund formuleres projektspecifikke og generelle anbefalinger til den videre indsats for det enkelte projekt og generelt på turismeområdet i Region Midtjylland.

Der er tre hovedfokuspunkter i evalueringen:

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

De tre dele af evalueringen gennemgås kort 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.

Målopfyldelsevalueringen 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.

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

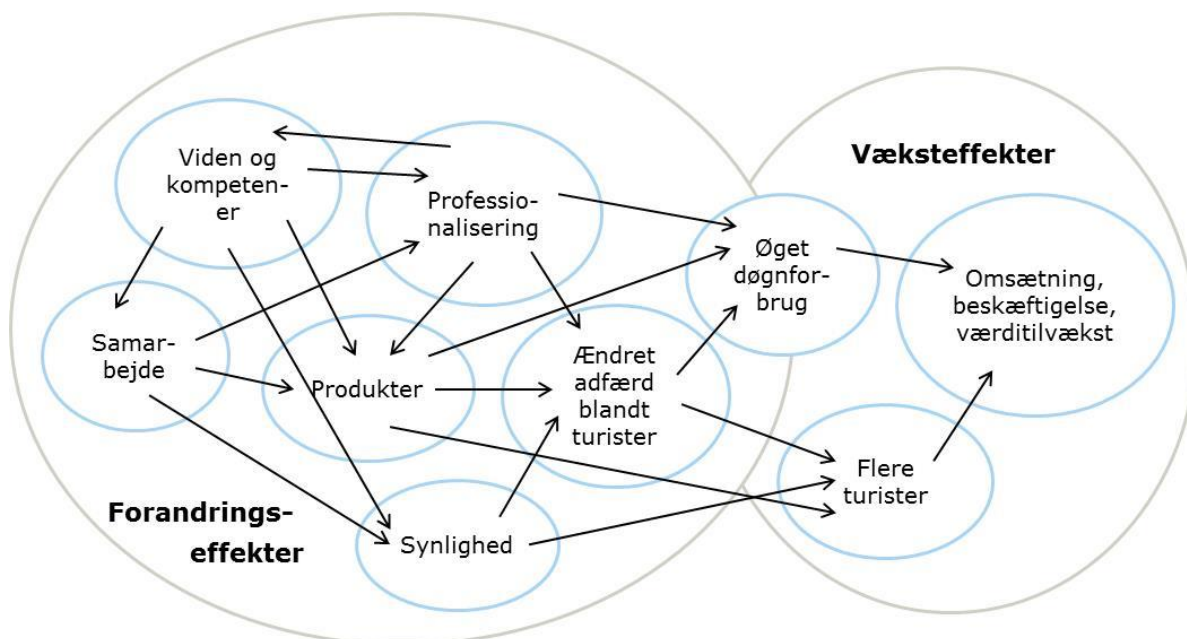
1. Har projekterne den fornødne fremdrift og virkemåde?
2. Er der udsigt til, at projekterne vil nå deres forventede effekter og resultater?
3. Er der inden for projekternes rammer skabt organisation, partnerskab og samarbejde som forudsat?
4. Hvad skyldes eventuelle ændringer i forhold til målsætningerne,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

Evalueringsspørgsmål 2 operationaliseres med udgangspunkt i effektkæderne for projekterne, som blev udarbejdet på en workshop i den indledende del af evalueringsforløbet. Effektkæderne viser, hvilke effekter man forventer at opnå med de forskellige indsatser.

Overordnet set analyseres seks forskellige *forandringseffekter*, dvs. effekter i turisterhvervet, som forventes at føre til forskellige væksteffekter. Samtidig påvirker forandringseffekterne hinanden indbyrdes.

De tværgående programindsatser har ikke særskilte vækstsmål, dvs. mål for vækst i antal overnatninger, omsætning og beskæftigelse i turisterhvervet, da de tværgående programindsatser har til formål til understøtte væksteffekter fra de enkelte projekter under Handlingsplan 2015. Derfor ses der udelukkende på forandringseffekter i denne evalueringsrapport. Sammenhængen mellem forandringseffekterne, som der undersøges i evalueringen, og de afledte væksteffekter illustreres i Figur 1.

Figur 1: Forandringseffekter og væksteffekter



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

Effektkæderne for projekterne Det Professionelle Turisterhverv og Rethink, som viser sammenhængen mellem projekternes aktiviteter og de forventede effekter, er vedlagt i bilag 2.

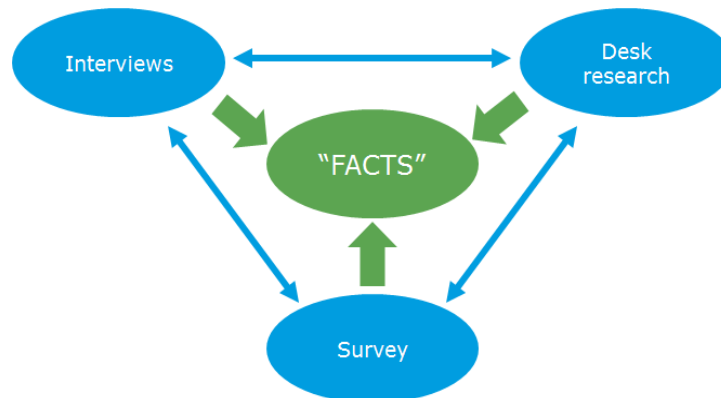
2.2 Evalueringsgrundlag

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 2 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 2: Trianguleringsprincippet



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

Evalueringen er baseret på input fra Midtjysk Turisme og de lokale turistorganisationer, som har stået for implementeringen af de lokale demonstrationsprojekter, samt involverede virksomheder og turister i området. Dertil indsamles en række oplysninger, som bruges dels som baggrundsviden og dels som indikatorer for de opstillede effekter, f.eks. projektansøgningerne, og projekternes resultatkontrakter. Primære data indsamles gennem workshops, spørgeskemaundersøgelser, interviews og møder. Sekundære data indsamles fra en række officielle kilder. Udvalgte dele af evalueringen er blevet drøftet med et ekspertpanel. Datagrundlaget for projekternes gennemgås nærmere i bilag 1.

3. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

I dette afsnit præsenteres de overordnede konklusioner fra analysen og dertil hørende anbefalinger. Datagrundlaget for konklusionerne beskrives i afsnit 4-6.

3.1 Hovedkonklusioner

- **Indsatserne vurderes at være relevante og nyttige for målgrupperne**

De tværgående programindsatser adresserer en af kerneudfordringerne for dansk turisme, nemlig et gennemsnitligt lavt uddannelsesniveau, og at projekterne er tilrettelagt og implementeret således, at turisterhvervet, såvel virksomhederne som de lokale turistorganisationer, får et umiddelbart og anvendeligt udbytte af indsatsen.

Det betyder dog ikke, at projekternes forandringseffekter udelukkende er kortsigtede i karakter. Et todelt fokus på praktiske og strategiske kompetencer i uddannelsesaktiviteterne er med til at understøtte langvarig og vedvarende forandringseffekter. Konklusionen understøttes af turismeaktørernes generelt positive indstilling til øget efteruddannelse, hvilket ikke var til stede i samme grad før projekternes start.

Projekterne når en bred gruppe af aktører og skaber nye relationer, f.eks. til erhvervsfremmesystemet og til uddannelsessystemet, hvilket også er en væsentlig forudsætning for konklusionen om projekternes forventede langsigtede effekter, da disse aktører kan være centrale i den fortsatte udvikling af turisterhvervet alt efter hvordan indsatsen tilrettelægges.

Hovedkonklusionerne vedrørende selve projektets implementering og foreløbige effekter præsenteres i de følgende fire afsnit i henhold til de overordnede evalueringsspørgsmål jf. afsnit 2.1.

3.1.1 Fremdrift og virkemåde

- **Overordnet fremdrift efter planerne**

Generelt kan det konkluderes, at begge tværgående programindsatser har haft en fin fremdrift i aktiviteterne i forhold til tidsplanerne opstillet i resultatkontrakterne.

De enkelte observerede afvigelser fra resultatkravene omhandler primært, at enkelte aktiviteter er blevet gennemført med færre deltagere end forventet eller på et senere tidspunkt end forventet. Dette var f.eks. tilfældet med opstartskonferencen for projekt Rethink, som blev gennemført med 90 deltagere, hvor man forventede 110 deltagere. Modsat er andre aktiviteter, f.eks. afslutningskonferencen gennemført med flere deltagere end forventet. Til slutkonferencen var der 160 deltagere, og også i denne forbindelse forventede man 110 deltagere.

Erhvervsserviceindsatsen med vejledningsforløb til turistvirksomheder, som er en del af projekt Det Professionelle Turisterhverv, er rent tidsmæssigt forsinket og der er i september 2014 gennemført færre forløb end planlagt. Aktiviteten forventes dog gennemført inden for den endelige deadline, som er i december 2014.

- **Uhensigtsmæssig struktur for opfølgning på projektet**

Det noteres i forbindelse med opfølgningen på projekternes fremdrift, at en lang række af krav til projektet, som blev formuleret i ansøgningen, ikke fremgår af resultatkontrakterne. Dette skyldes bl.a. at man har anvendt to redskaber til opfølgning på projektet; resultatkontrakten med Region Midtjylland og den halvårslige opfølgning til Erhvervsstyrelsen, som udarbejdes fordi projekterne er Socialfondsfinansieret.

Det forekommer ikke hensigtsmæssigt at anvende to redskaber med forskelligt indhold til opfølgningen, men eftersom at opfølgningen til såvel Erhvervsstyrelsen og Region Midtjylland er en del

af forudsætningen for finansieringen, og at opfølgningerne følger en standardiseret proces, kan det være svært at undgå sådanne uhensigtsmæssigheder.

3.1.2 Effekter

- **Meget positive indikationer for øget viden og nye kompetencer**

Evalueringen af de tværgående programindsatser understøtter, at projekterne har opfyldt deres primære formål, nemlig at øge videns- og kompetenceniveauet i turisterhvervet. Det er i lidt højere grad konklusionen for projekt Det Professionelle Turisterhverv, hvor 20-30 pct. af de deltagende virksomheder i høj eller meget høj grad oplever dette udbytte, end for projekt Rethink, hvor 15-25 pct. af de deltagende virksomheder i høj eller meget høj grad oplever dette udbytte.

Her skal projekternes forskelligartede implementeringsperioder tages i betragtning. Til trods for, at projekt Rethink er blevet implementeret for nyligt ses der positive indikationer for øget viden og nye kompetencer blandt de deltagende aktører. Forandringseffekterne kan observeres for flere af projekternes målgrupper; turistvirksomhederne, de lokale turistorganisationer og erhvervsfremmesystemet.

Det regionale videns- og kompetenceniveau løftes dertil af de lokale demonstrationsprojekter. På Djursland observeres øget viden om turisterne samt en øget vilje til at servicere turisterne. Langs vestkysten i Ringkøbing-Skjern Kommune, har et bredt udsnit af aktører fået løftet deres digitale kompetencer. Erhvervsturismens kompetenceniveau er blevet øget gennem det succesrige Erhvervsturismeakademi.

Demonstrationsprojekternes fokus vurderes generelt at være af kortsigtet karakter, men det vurderes alligevel, at projekterne kan medføre langsigtede forandringseffekter gennem et øget ønske om uddannelse og kompetenceudvikling i turisterhvervet. Denne konklusion baseres på stor tilfredshed med de gennemførte aktiviteter blandt målgrupperne.

- **Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet**

De tværgående programindsatser ser ud til at have understøttet øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet, såvel mellem virksomheder og andre relevante aktører, såsom de lokale turistorganisationer og erhvervsfremmesystemet. Konklusionen vedrører særligt samarbejde mellem virksomheder i turisterhvervet, men dækker også samarbejde mellem turistvirksomheder og de lokale turistorganisationer samt Midtjysk Turisme. Indikationerne for øget grad af samarbejde mellem turistvirksomhederne og virksomheder i andre erhverv er derimod mindre gode.

- **Begrænsede, men positive indikationer på forbedret produktkvalitet og synlighed**

Evalueringen understøtter ikke i lige så høj grad en forbedret produktkvalitet og øget synlighed, som udbytte af viden, kompetencer og samarbejde, men det var heller ikke et primært formål med projekterne at opnå dette.

Det ser ud til, at kursusaktiviteterne indirekte har understøttet forbedret produktkvalitet og -udbud. Uddannelsesaktiviteterne inspirerer turistvirksomhederne til at udvikle, modne og pakke deres produkter på en ny måde, og dette har allerede skabt mersalg i enkelte turistvirksomheder.

Der er blevet arbejdet med 10 testprojekter i forbindelse med projekt Rethink. Projekterne er fortsat under udvikling, og fokus har primært været på metodeudvikling frem for produktudvikling. Konkrete eksempler på nye produkter, som følge af metodeudvikling, kan dog observeres og derfor er det rimeligt at konkludere, at testprojekter i et vist omfang har bidraget til et øget og forbedret kulturturismeudbud.

- **Grundlaget er lagt for en professionaliseringsproces**

De tværgående programindsatser har understøttet og lagt det nødvendige grundlag for øget professionalisering blandt virksomhederne og andre aktører i turisterhvervet. Et vigtigt led i denne professionaliseringsproces har været produktion og formidling af viden gennem kurser, men også netværkselementer har understøttet professionaliseringen.

Den turismefokuserede erhvervsservice vurderes at have haft en potentiel, strategisk betydning for professionaliseringen af turisterhvervet. Indsatsens konkrete effekt på graden af professionalisering blandt turistvirksomheder vurderes at være begrænset, men der er med erfaringerne herfra skabt grundlag for forbedrede, formelle relationer mellem turismen og erhvervsservicesystemet i kommunerne i Region Midtjylland.

Erfaringerne fra den turismefokuserede erhvervsservice viser bl.a., at inddragelsen af turistvirksomheder i netværket af virksomheder i lokale erhvervsråd o.l., bidrager til en udvikling af lokale samarbejder samt til en værdifuld professionalisering af turistvirksomhederne.

- **Skitse til en fremtidig organisering af den turismefokuserede erhvervsservice**

Udgangspunktet for den turismefokuserede erhvervsservice har været forskellig i forskellige dele af Regionen, men generelt synes der at danne sig et billede af, hvordan de to systemer mest hensigtsmæssigt vil kunne samarbejde med sigte på en koordineret og sammenhængende indsats overfor turistvirksomhederne. Det forudsætter, at man lader hver part fokusere på deres respektive kernekompetencer. Turistorganisationerne bistår bedst med det, der primært har med turistmarkedet at gøre, herunder formidling af viden om turistmarkedet og de væsentlige tendenser heri, mens erhvervsrådgiverne bedst vejleder i forhold til virksomhedsudvikling og ledelse, herunder om strategier for produktudvikling og markedsføring.

En del af deltagerne i vejledningsprocessen har desuden erfaret, at et tæt samarbejde mellem forskellige ekspertiser, f.eks. gennem etableringen af et bredt team af vejledere med forskellig baggrund og ekspertise, herunder turismefaglige kompetencer, på det lokale erhvervskontor, er til fordel for det endelige serviceprodukt for virksomhederne. Det tillader en bedre tilpasning af vejledningen til den enkelte virksomheds konkrete behov.

3.1.3 Organisation, partnerskab og samarbejde

- **Organisationsudvikling i Midtjysk Turisme har understøttet implementeringen**

Midtjysk Turisme har ændret deres organisering vedrørende projekt Det Professionelle Turisterhverv undervejs i implementeringsprocessen med henblik på at sikre sparring og vidensudveksling om projektet internt i organisationen. Organisationen omkring de tværgående programindsatser er karakteriseret ved meget teambaseret arbejde og delt projektledelse. Det er sandsynligt, at denne organisationsform og de organisatoriske ændringer har været fordrende for implementeringen af projekterne samt til at sikre at viden ikke går tabt i projektorganisationerne.

- **Velfungerende samarbejde om demonstrationsprojekterne**

Der vurderes at have været et velfungerende samarbejde mellem Midtjysk Turisme og de lokale turistorganisationer omkring de lokale demonstrationsprojekter. Samarbejdet har været karakteriseret ved, at indsatsen er blevet designet og implementeret lokalt. Af denne grund hænger de lokale demonstrationsprojekter i langt større grad sammen med de lokale projekter indenfor forretningsområderne Erhvervsturisme og Stærke Feriesteder end de hænger sammen med de øvrige aktiviteter i regi af Det Professionelle Turisterhverv.

3.1.4 Årsager til afvigelser

Årsager til afvigelser omfatter såvel afvigelser fra de planlagte aktiviteter som afvigelser fra de satte mål. Som beskrevet i afsnit 3.1.1 har der ikke været væsentlige afvigelser fra projektplanerne for de tværgående programindsatser, så der er reelt kun mindre aktivitetsmæssige afvigelser at forklare.

- **Længere tid brugt end forventet til at designe erhvervsserviceindsatsen**

Erhvervsserviceindsatsen var kun meget lidt udviklet og gennemtænkt på ansøgningstidspunktet, hvilket understøttes af meget løse og korte beskrivelser af indsatsen i den oprindelige ansøgning. Design og planlægning af erhvervsserviceindsatsen blev derfor først rigtig igangsat ved projekt-opstart. Som en del af dette indledende arbejde tog Midtjysk Turisme kontakt til Væksthus Midtjylland, og selvom Væksthuset var positivt indstillet overfor indsatsen, tog det tid at finde enighed om målgruppen for indsatsen. Dette må forventes ved en indsats af så ny karakter som erhvervsserviceindsatsen, men der er alligevel ikke taget højde herfor i tidsplanen for indsatsen, som er specificeret i resultatkontrakten for Det Professionelle Turisterhverv.

- **Svært at vurdere potentielle afvigelser på effektniveau**

Ifølge tidligere afsnit er der flere indikationer på positive effekter af de tværgående programindsatser. Resultatkontrakterne for projekterne bærer generelt præg af stort fokus på måling af aktivitetskrav og har således et begrænset fokus på effekter og kun få målbare krav for effektopnåelse. Som følge heraf er det en udfordring at vurdere eventuelle afvigelser på effektniveau. Det vurderes uhensigtsmæssigt for projektopfølgningen og evalueringen, at der ikke er blevet fastsat flere krav på effektniveau og drøftet metoder, som giver mulighed for at foretage løbende vurderinger.

I afsnit 4.1 er der foretaget en vurdering af effektopnåelsen ved de få krav, som er målbare. Denne opfølgning viser, at nogle af de opstillede effektmål er nået, mens andre ikke er.

3.2 Anbefalinger

3.2.1 Anbefalinger til den resterende implementeringsperiode

Begge projekter har endelig deadline ved afslutningen af året 2014, og kun meget få aktiviteter mangler at blive færdiggjort. Projekt Rethink blev officielt afsluttet ved afslutningskonferencen afholdt d. 1. oktober.

Inden for projekt Det Professionelle Turisterhverv er det primært erhvervsserviceindsatsen, der fortsat mangler at blive færdiggjort. Eftersom aktiviteten gennemføres lokalt og Midtjysk Turisme vurderer, at indsatsen kan færdiggøres inden udgangen af 2014, knyttes der ingen anbefalinger til den sidste implementering af denne indsats.

Anbefalingerne, som gives i dette afsnit, vedrører derfor primært opsamling på de gennemførte indsatser.

I forbindelse med afslutningen på de tværgående programindsatser, herunder demonstrationsprojekterne, anbefales det, at der laves en systematisk opsamling på læringspunkter og tiltag til formidling af læringspunkterne til relevante aktører gennemføres.

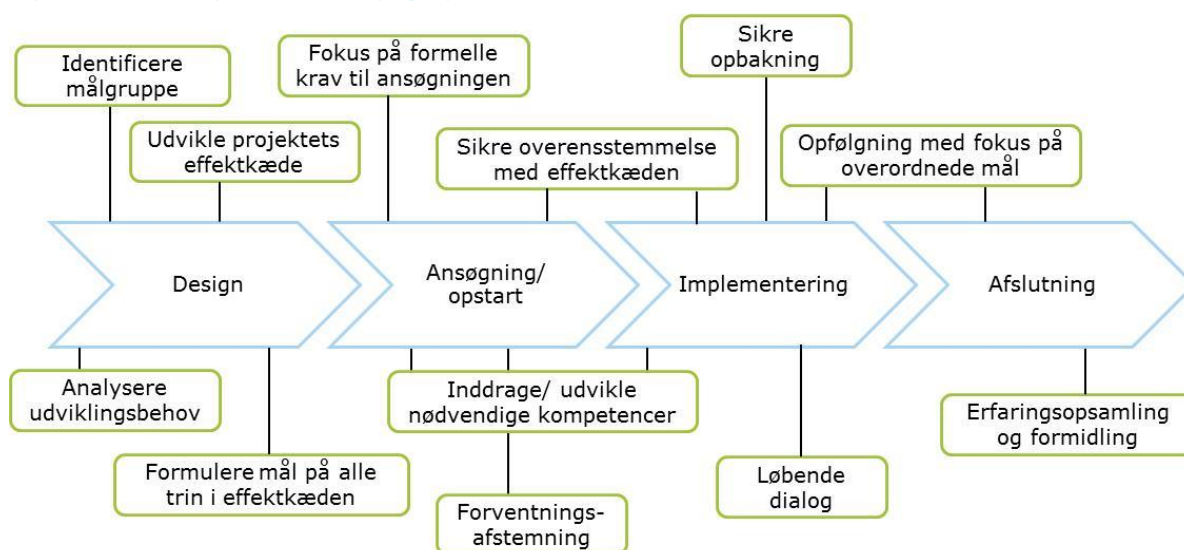
Der er planlagt forskellige tiltag til at samle op på de tværgående programindsatser. Alle relevante aktører for indsatsen bør inddrages i opsamlingen, herunder de lokale turistorganisationer, som har stået for implementeringen af de lokale demonstrationsprojekter. Drøftelserne kan med fordel have et fremadrettet fokus, selvom projektfansieringen ikke videreføres. Bæredygtige

projekter og effekter heraf er karakteriseret ved at kunne videreføres, når finansieringen bortfalder.

3.2.2 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 projekt-afslutning, jf. Figur 3. Figuren tager udgangspunkt i større, komplekse projekter i stil med de tværgående programindsatser og de andre projekter under Handlingsplan 2015, men kan også anvendes til mindre projekter. Formentlig vil relevansen af og behovet for de enkelte punkter i processen varierer fra projekt til projekt.

Figur 3: Anbefalinger til fremtidige projekter – overblik



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

Designfasen

Analysere udviklingsbehov

Et større analysearbejde ligger bag de tværgående programindsatser. Såvel projekt Det Professionelle Turisterhverv og projekt Rethink bunder i separate analyser af vækstpotentialer, og udviklingsbehov i det midtjyske turisterhverv. Netop denne grundige analyseindsats vurderes at være helt central for projektets opnåelse af forandringseffekter, og det er således en aktivitet som man bør fastholde ved design af nye projekter.

Identificere målgruppe og samarbejdspartnere

Målgruppen og samarbejdspartnerne for indsatsen blev identificeret i det bagvedliggende analysearbejde for begge projekter under de tværgående programindsatser, men det vurderes alligevel, at Midtjysk Turisme i samarbejde med de lokale turistorganisationer med fordel kunne have gjort mere ud af den del af indsatsen.

Målgruppen af virksomheder for erhvervsserviceindsatsen blev indledningsvist defineret, som virksomheder med størst strategisk betydning for opfyldelse af den lokale strategi for turismen eller virksomheder med størst potentiale i forhold til Væksthus Midtjyllands erhvervsrådgivning og programmer. Efterfølgende har de lokale turistorganisationer i samarbejde med de lokale erhvervsservicekonsulenter udvalgt virksomheder til indsatsen i egen kommune. Denne tilgang,

som kan være udmærket, har medført en meget forskelligartet og til tider tilfældig indsats i de forskellige kommuner. Det er svært at vurdere, om indsatsen havde haft større effekt, hvis udvælgelsen af virksomheder havde været anderledes tilrettelagt. Det kan dog konkluderes, at manglen på systematik i udvælgelsen og overvejelser om målgruppen for netop denne indsats gør det svært at samle op på, hvad der har virket godt og hvad der har virket knap så godt i indsatsen.

Målgruppen af virksomheder for kursusaktiviteter i de lokale demonstrationsprojekter og for de andre kursusaktiviteter i projekt Det Professionelle Turisterhverv har i nogen grad vist sig at være de samme virksomheder. Det har skabt konkurrence mellem de forskellige aktiviteter, da turistvirksomhedernes tid til at deltage i kursusaktiviteter er en knap ressource. Yderligere overvejelser om målgrupperne med henblik på at mindske sådan konkurrence i nye projekter bør derfor gennemføres.

Udvikle projektets effektkæde

Midtjysk Turisme har ikke arbejdet med en effektkædetilgang ved design og planlægning af de tværgående programindsatser, men det betyder ikke, at der har manglet systematik og redskaber til projektdesign og implementering. Midtjysk Turisme har designet projekterne og udført aktiviteter med udgangspunkt i en interessentmodel for organisationen. Denne og andre tilgange kan i lige så høj grad som en effektkæde bruges til at udvikle og skabe fælles forståelse for projekter.

Fremadrettet kan Midtjysk Turisme med fordel dedikere en endnu større indsats til at sikre systematik i projektudvikling og formidle denne tilgang til alle samarbejdspartnere, eksterne som interne, med henblik på at sikre fælles forståelse og fælles redskaber blandt alle relevante samarbejdspartnere.

Formulere mål på alle trin i effektkæden

I sammenhæng med udvikling af projekter vurderes det fordelagtigt at opstille og formulere konkrete mål for alle typer af effekter såvel som aktiviteter. Disse mål bør tage udgangspunkt i effektkæden for projektet, eller hvis der anvendes en alternativ tilgang, jf. foregående afsnit, med udgangspunkt i at komme bredt omkring både kortsigtede og langsigtede effekter for alle typer af interessenter.

Samtidig skal det være muligt at følge op på og vurdere målene. Dette har ikke været tilfældet med de enkelte effektmål, der blev opstillet for de tværgående programindsatser. Der anbefales større fokus herpå ved design af nye projekter.

Ansøgningsprocessen/ projektopstart

Fokus på formelle krav til ansøgning

Midtjysk Turisme manglede viden om de formelle krav til socialfondsansøgningen til projekt Det Professionelle Turisterhverv og inddragede derfor eksternt bistand. I ansøgningsprocessen til projekt Rethink, som også er et socialfondsfinansieret projekt, kunne Midtjysk Turisme anvende erfaringer fra ansøgningsproces for Det Professionelle Turisterhverv og derfor forløb denne ansøgningsproces forholdsvis nemmere og hurtigere. Denne erfaring understreger vigtigheden af, at have fokus på og viden om de formelle krav til ansøgningen ved nye projekter.

Inddrage/ udvikle nødvendige kompetencer

Som nævnt ovenfor inddragede Midtjysk Turisme de nødvendige kompetencer til ansøgningsprocessen til socialfondsmidlerne med henblik på at sikre, at de formelle krav til ansøgningen blev opfyldt. Dette er positivt og bør fastholdes ved nye projekter.

Forventningsafstemning

Der blev gjort mange indledende tanker for begge projekter og udviklet mange idéer i de indledende faser af projekterne. Sådant en eksplorativ tilgang til projektet i de indledende faser har været fordrende for projekterne i implementeringsfasen.

Der ser ud til at have manglet dialog og forventningsafstemning mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland om enkelte mål i resultatkontrakten for såvel Det Professionelle Turisterhverv og Rethink samt metoder til opfølgning på målene. Dette har medført udfordringer ved opfølgning af særligt to resultatkrav, og det vurderes derfor, at yderligere dialog og forventningsafstemning vedrørende disse mål og metoder til opfølgning kunne have lettet og forbedret opfølgningsprocessen.

Sikre overensstemmelse med effektkæden

Det indledende arbejde med projektets effektkæde, interessentmodel eller lignende kan med fordel afspejles i projektets ansøgning med henblik på at sikre overensstemmelse mellem projektets forskellige faser.

Implementering

Inddrage/ udvikle nødvendige kompetencer

Midtjysk Turisme har arbejdet med at udvikle egne kompetencer for at kunne implementere de tværgående programindsatser på tilfredsstillende vis. Dette er dels sket gennem projektarbejdet og ved at "tage egen medicin" gennem deltagelse på forskellige kurser gennemført som en del af projekterne. Behovet for kompetencer og udvikling heraf er en central faktor i implementeringer og bør altid løbende revurderes i forbindelse med implementering, hvilket da også vurderes at være sket i forbindelse med de tværgående programindsatser.

Sikre overensstemmelse med effektkæden

Implementeringen er sket med udgangspunkt i den anvendte interessentmodel, som beskriver, hvilke effekter og udbytter der forventes for Midtjysk Turismes interessenter. Dette vurderes at være en god tilgang til implementeringen, som skaber struktur i implementeringen og samtidig sikre at projektledelsen har fokus på andet end blot gennemførelse af aktiviteter. Tilgangen kan, jf. tidligere afsnit, med fordel fylde mere ved implementeringen af nye projekter,

Sikre opbakning

Det er vigtigt at sikre opbakning til nye projekter fra alle relevante interessenter. Der er ingen indikationer på, at dette ikke er blevet gjort i forbindelse med de tværgående programindsatser, og anbefales således også fremadrettet.

Løbende dialog

Løbende dialog i projektorganisationen og med alle samarbejdspartnere er et vigtigt element i projektimplementeringen. Midtjysk Turismes teambaserede organisation omkring de tværgående programindsatser har sikret dette, og sådan en organisering kan således med fordel videreudvikles så der også kommer øget fokus på løbende dialog med eksterne samarbejdspartnere i nye projektprocesser.

Opfølgning med fokus på overordnede mål

Løbende opfølgning sikrer, at projektet er på rette kurs og muliggør derfor rettidig revurdering af projektets aktiviteter. Når der i forbindelse med projekter formuleres mål på alle trin i effektkæden, bør opfølgning ske løbende på alle projektmål. Opfølgninger på de tværgående programindsatser er primært foretaget på aktivitetsniveau, da det er på dette niveau at der hidtil har været sat mål, der kunne følges op på. De enkelte effektmål, der er opstillet, har været svære at følge op på pga. usikkerhed om metoderne hertil. Det anbefales derfor, at metoder til opfølgning er en del af det indledende arbejde eller som minimum udvikles løbende i nye projekter.

Afslutning

Opfølgning med fokus på overordnede mål

Afslutningsvis bør der følges op på projekterne og målopfyldelse.

Erfaringsopsamling og formidling

I forbindelse med opfølgning på og eventuel slutevaluering af projekterne anbefales Midtjysk Turisme at formidle erfaringer og resultater fra projekterne for at sikre, at læring sker, og at der fremadrettet er opbakning til projekter.

4. INDLEDENDE ANALYSER

De indledende analyser omfatter en vurdering af projekternes opfyldelse af resultatkontrakterne, som er indgået med Region Midtjylland, og den bagvedliggende ansøgning, samt en analyse af virksomheders kendskab til og tilfredshed med projekterne. Disse analyser bruges til at vurdere projekternes fremdrift samt hvorvidt projektets aktiviteter er blevet taget godt i mod af turisterhvervet.

4.1 Opfyldelse af resultatkontrakter og krav i ansøgningen

Midtjysk Turisme har indgået en resultatkontrakt med Region Midtjylland vedrørende gennemførelse af projekterne, og det er disse krav, der tages afsæt i til vurderingen af opfyldelse af krav for projekterne. Herudover vurderes opfyldelse af yderligere krav i ansøgningerne, som ikke er specificeret i resultatkontrakterne. Først gennemgås kravene for Det Professionelle Turisterhverv og derefter kravene for Rethink.

Til vurderingerne af kravene tages der udgangspunkt i de seneste resultatkontrakter og halvårsopfølgning fra september 2014 og input fra Midtjysk Turisme. Hertil er der indsamlet uddybende information om resultatkravene fra Region Midtjylland.

4.1.1 Gennemgang af resultatkrav - Det Professionelle Turisterhverv

Der er opstillet otte overordnede mål, 9 specifikke resultatkrav og 19 delmål i resultatkontrakten for projektet.

Tablet 2: Resultatkrav og vurdering af opfyldelse - projekt Det Professionelle Turisterhverv

Resultatkrav	Beskrivelse	Vurdering
Mål 1		
Indsatsen skal styrke grundlaget for digitale kompetencer og øge salget til turisterne		
1.1.1	Potentialeanalyse af turistens købs- og beslutningsadfærd.	Opfyldt
1.1.2	Salg og service – best cases (3 stk.) og seminarer (7 stk.).	Opfyldt
1.1.3	Bookingnetværk og kompetenceudvikling vedr. booking, pakketering og produkter.	Opfyldt
Mål 2		
At styrke grundlaget for fremtidens turistservice og fokus på professionelle partnerskaber.		
2.1.1	Best practise analyse af OPP, forretningsnetværk og alliancer.	Opfyldt
2.1.2	2 forløb om omstilling af organisationer og forandringsledelse – min. 15 deltagere.	Opfyldt
2.1.3	Forløb vedrørende fællesgodefinansiering.	Opfyldt
Mål 3		
At styrke indsatsen for afsætning og salg mellem værdikæder og forretningsområder		
3.1.1	Nye samarbejder, produkter/ processer, ny teknologi og opkvalificering af virk.	Delvist opfyldt
Mål 4		
At styrke vækst og indtjening ved at styrke grundlaget for erhvervsservice for virksomheder inden for turist-erhvervet		
4.1.1	Erhvervsservicetilbud – 600 virksomheder.	Delvist opfyldt
4.2.1	Samarbejde med Væksthus Midtjylland.	Opfyldt
Mål 5		
At styrke en uddannelses- og kompetenceudvikling inden for turisterhvervet.		
5.1.1	Overblik over turistmæssige uddannelses- og efteruddannelsesmuligheder.	Opfyldt
5.1.2	Dialog med professionelle aktører om kompetenceudvikling og formidling til virksomheder.	Opfyldt
5.1.3	Analysereport med status for uddannelsesaktiviteter.	Opfyldt
Mål 6		
Demonstrationsprojekt skal sikre styrket udvikling af DMO Djursland og professionalisering af samarbejdet med partnere og servicering af turisterne.		

6.1.1	Udvikling og gennemførelse af et shop-in-shop koncept	Opfyldt
6.1.2	Udvikling og test af et værtskabs- og ambassadørprogram	Aktivitet udtaget
Mål 7		
Demonstrationsprojekt skal sikre styrket salg før, under og efter ferien med udgangspunkt i et stærkere offentligt-privat samarbejde i Destination Ringkøbing-Fjord.		
7.1.1	Etablering af nyt og forpligtende OPP i Ringkøbing-Skjern.	Deadline i 2015
7.1.2	Udarbejdelse af fælles branding- og digital kommunikationsstrategi.	Opfyldt
Mål 8		
Demonstrationsprojektet Erhvervsturismeakademiet skal sikre mere salg, bedre kommunikation, samt udvikling af målrettede produkter og ydelser gennem et kompetenceløft af erhvervsturismeaktørerne.		
8.1.1	Analyse og afdækning af kompetencebehov og gennemførelse af kompetenceforløb.	Opfyldt
8.1.2	Faglige uddannelsesforløb og seminarer – min. 54 deltagere.	Opfyldt
8.1.3	Udvikling af mødeplanlæggerværktøj, intranet og katalog over uddannelsesmuligheder.	Opfyldt

Kilde: Resultatkontrakt for projekt Det Professionelle Turisterhverv, september 2014.

Det fremgår af Tabel 1 at langt de fleste resultatkrav vurderes opfyldt; nemlig 15 ud af 19 krav. To delmål vurderes delvist opfyldt. Et delmål er taget ud af resultatkontrakten efter aftale med Region Midtjylland. Et delmål har deadline ved afslutning af 2014, og er således ikke aktuelt at følge op på ved evalueringstidspunktet.

Det bemærkes vedrørende mål 6, 7 og 8, at Midtjysk Turisme ikke er ansvarlig for disse mål, selvom målene er en del af resultatkontrakten. Destination Djursland er ansvarlig for mål 6, Destination Ringkøbing-Fjord for mål 7 og VisitAarhus og VisitHerning for mål 8.

Det første delvist opfyldte delmål (3.1.1), som omhandler virksomhedssamarbejde, nye produkter og processer, eksempler på anvendelser af ny teknologi og opkvalificerede deltagere er ikke søgt kvantificeret eller målt, og dette er den umiddelbare årsag til at målet vurderes delvist opfyldt. Målene var sat til:

- Nye samarbejder i 120 virksomheder
- Udvikling af nye produkter eller processer i 200 virksomheder
- Styrket anvendelse af teknologi i 300 virksomheder
- Opkvalificering af 500 deltagere.

Der er stillet krav om 50 % målopfyldelse pr. 1. januar 2014 og 100 % målopfyldelse pr. 31. december 2014. Midtjysk Turisme har ikke kunnet finde en metode til kvantificering af målene, men beskriver, at der er gennemført 1.162 centrale og virksomhedstilpassede uddannelsesforløb for individuelle deltagere pr. 1. september 2014. Midtjysk Turisme henviser i opfølgningen af resultatkontrakten til indeværende midtvejsevaluering af Handlingsplanen for en vurdering og opgørelse af resultatkravet.

Opfølgningen på målet kræver, at det berørte antal virksomheder defineres. Midtjysk Turisme har oplyst, at antallet af registrerede partnere i projektet er 338. Dette tal indeholder ikke virksomheder registreret i projekterne DMO Djursland og Den Digitale Destination, men omfatter muligvis virksomheder registreret i forbindelse med ErhvervsturismeAkademiet

Midtjysk Turisme vurderer, at antallet af unikke virksomheder i Det Professionelle Turisterhverv er ca. 300 uden demonstrationsprojekternes deltagere og ca. 450 med demonstrationsprojekternes deltagere. Hertil kommer virksomheder, som har deltaget i erhvervsserviceindsatsen. Der formodes dog, at være en række gengangere i kursusaktiviteter og i erhvervsserviceindsatsen.

Målopfyldelsen estimeres med udgangspunkt i henholdsvis de 300 og 450 deltagende virksomheder og den gennemførte spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder og andre virksomheder

der i forbindelse med evalueringen. Dette giver et usikkert bud på målopfyldelsen. Estimerne findes i Tabel 3.

Tabel 3: Estimering af målopfyldelse af resultatkrav 3.1.1 – Det Professionelle Turisterhverv

Mål	Andel af deltagere/virksomheder*	Målopfyldelse – 300 virksomheder	Målopfyldelse – 450 virksomheder
Nye samarbejder i 120 virksomheder	55 pct.	165	248
Udvikling af nye produkter/ processer i 200 virksomheder	41 pct.	123	185
Styrket anvendelse af teknologi i 300 virksomheder	42 pct.	126	189
Opkvalificering af 500 deltagere (ud af 1.164)	70 pct.	813	

* Andel af deltagende virksomheder, som i spørgeskemaundersøgelse har angivet nogen, høj eller meget høj grad af udbytte af følgende udbytter:

- Samarbejde med turistvirksomheder
- Udvikling af nye salgbare produkter eller services
- Øget anvendelse af bookingportaler
- Nye kompetencer til servicering eller produktudvikling

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

På baggrund af estimerne i Tabel 3 kan resultatkravet således vurderes at være delvist opfyldt, men usikkerheden om vurderingerne må understreges.

Det næste delvist opfyldte delmål (4.1.1) omhandler erhvervsserviceindsatsen overfor turistvirksomheder. Kravet er 600 virksomhedsbesøg, hvoraf 75 pct. skulle være afholdt 1. marts 2014 og 100 pct. pr. 1. januar 2015. Ved opfølgningen i september 2014 var 480 vejledningsforløb gennemført, svarende til 74 pct.. Da dette knap var målet per 1. marts 2014 vurderes målet delvist opfyldt. Midtjysk Turisme forventer, at det fulde antal besøg nås inden 1. december 2014.

Der er ikke sket ændringer i resultatkontrakten i de mål, som Midtjysk Turisme selv arbejder med at opfylde. Resultatkrav 6.1.2. for demonstrationsprojektet DMO Djursland er taget ud af resultatkontrakten. Kravet omhandler udvikling og gennemførelse af et værtskabs- og ambassadørprogram målrettet detailhandlen på Djursland. Aktiviteten er ikke gennemført pga. sammenfald med andre aktiviteter i regi af projekt Det Professionelle Turisterhverv. Ændringen er godkendt af Region Midtjylland.

Resultatkrav 7.1.1 som vedrører projekt Den Digitale Destination følges ikke op på nu, da deadline for kravet ikke er nået.

4.1.2 Gennemgang af krav i ansøgningen (som ikke indgår i resultatkontrakten) – Det Professionelle Turisterhverv

I ansøgningen for projektet er der udformet en række aktivitets- og resultatkrav, hvoraf nogle er medtaget i resultatkontrakten. I ansøgningerne er yderligere stillet følgende krav. Kravene og vurderingerne af opfyldelse præsenteres i næste tabel.

Tabel 4: Krav i ansøgning og vurdering - projekt Det Professionelle Turisterhverv

Overordnet krav	Beskrivelse	Vurdering
Projektets organisering	Nedsættelse af en følgegruppe med repræsentanter fra turistvirksomheder og lokale turistorganisationer, som mødes fem gange i projektets løbetid.	Opfyldt
Projektets orga-	Nedsættelse af en styregruppe med repræsentanter fra projektholder,	Opfyldt

nisering	de fire partnere, projektleder og evt. Region Midtjylland til at forestå godkendelse af tids- og projektplaner.	
Digitale kompetencer i et online kommunikationsperspektiv	Potentialeanalyse af turismeaktørernes nuværende brug af sociale medier.	Opfyldt
	Værktøjer til analyse og effektmåling samt best cases.	Opfyldt
	Håndtering af klassiske og sociale medieplatforme: Forandringsproces med fokus på forståelsen af medieplatforme, både klassiske og web 2.0.	Opfyldt
	Kompetenceudviklingsforløb vedrørende online mediestrategi målrettet det ledelsesmæssige niveau.	Opfyldt
	Kompetenceudviklingsforløb vedrørende informationsteknologi og web 2.0.	Opfyldt
	Etablering af netværket "det digitale kommunikationsnetværk".	Opfyldt
Professionelle partnerskaber	Lokale implementeringsprocesser for fællesgodefinansiering.	Igangværende
Fremtidens turistservice	Testprojekter.	Opfyldt
	Kursusforløb vedrørende salgskompetencer med udgangspunkt i testprojekterne.	Opfyldt
	Implementering af CRM system.	Opfyldt
	Etablering af CRM-netværk	Opfyldt
	Netværksmøder om indholdsbearbejdning i forhold til arbejde med værdiladet data.	Opfyldt
	Kompetenceløft i Midtjysk Turisme	Opfyldt
	Opbygning af kundehåndteringsværktøj	Opfyldt
	Udvikling af dataopsamlingskoncept	Opfyldt
	Opbygning af kundeloyalitetsprogrammer	Opfyldt
Winter School	Konceptualisering "uddannelsestrappe"	Igangværende
	Konceptualisering "tilbudspakker"	Opfyldt
	Informationsmøder omhandlende mulighederne for kompetenceudvikling og iværksætterier.	Opfyldt
	Udarbejdelse af andet formidlingsmateriale.	Opfyldt
DMO Djursland	Djursland – en professionel partner: Udvikling af kompetencer og værktøjer til at tilbyde samarbejdspartnere viden og information.	Igangværende
	Djursland – en professionel partner: Udvikling af eksisterende partnerskabsmodel.	Igangværende
	Djursland – en professionel partner: Task-force for turismeerhvervet i samarbejde med det eksisterende erhvervsservicesystem	Opfyldt
Den Digitale Destination	Offentlig-privat partnerskabsmodel: Partnerskabsmøder	Opfyldt
	Brandingstrategi: Lancering af brandingstrategi	Opfyldt
	Brandingstrategi: Kompetenceudviklingsforløb	Opfyldt
	Online platform: Forundersøgelse	Opfyldt
	Online platform: Implementering, test og evaluering af systemet	Opfyldt
	Online platform: Salgsnetværk	Opfyldt
	Online platform: Kompetenceudviklingsforløb	Opfyldt
	Fremtidens turistservice: Udvikling af salg- og betalingsmodul, lokal PC-adgang og mobiladgang til D.I.T	Igangværende
	Fremtidens turistservice: Kommunikationsprofil	Opfyldt
	Fremtidens turistservice: Kompetenceudviklingsforløb	Opfyldt
Erhvervsturismeakademiet	Videndeling og intern/ ekstern kommunikation: Seminarer for brugere	Igangværende
	Videndeling og intern/ ekstern kommunikation: Erfaringsudveksling	Igangværende
Udbredelse og forankring	Midtvejsbesøgsrunde	Opfyldt
	Afslutningsbesøgsrunde	Opfyldt
	Midtvejskonference	Opfyldt
	Afslutningskonference	Opfyldt
	Turist- og destinationschefmøder	Opfyldt

Kilde: Ansøgningen for projekt Det Professionelle Turisterhverv.

Alle krav vurderes opfyldt eller igangværende og at ingen vurderes at afvige fra implementeringsplanen.

Det bemærkes, at en stor del af kravene i ansøgningen ikke er indarbejdet i resultatkontrakten, herunder ingen af kravene vedrørende "Digitale kompetencer i et online kommunikationsperspektiv". Dette skyldes bl.a. at man har anvendt to redskaber til opfølgning på projektet; resultatkontrakten med Region Midtjylland og den halvårslige opfølgning til Erhvervsstyrelsen. Kravene, som ikke findes i resultatkontrakten med Region Midtjylland, findes således i opfølgningen til Erhvervsstyrelsen. Det er et bevidst valg fra Region Midtjyllands side, at resultatkontrakten kun indeholder et udsnit af de samlede krav til projektet, da Region Midtjylland har ønsket at sænke den administrative byrde ved opfølgning på projektet for Midtjysk Turisme.

4.1.3 Gennemgang af resultatkrav - Rethink

I resultatkontrakten for projekt Rethink er der fem resultatkrav fordelt på tre mål.

Tabel 5: Resultatkrav og vurdering af opfyldelse - projekt Rethink

Resultatkrav	Beskrivelse	Vurderinger
Mål 1		
Effekter		
1.1	Dokumentation af kompetenceløft blandt projektets deltagere.	Opfyldt
Mål 2		
Aktiviteter		
2.1	Opstartskonference med 110 deltagere (forventet). 90 realiseret.	Delvist opfyldt
2.2	Analyse af kulturturister.	Opfyldt
2.3	Afslutningskonference med 110 deltagere (forventet) 160 realiseret.	Opfyldt
Mål 3		
Organisering		
3.1	Dokumentation af nye samarbejdsrelationer blandt projektets deltagere.	Opfyldt

Kilde: Resultatkontrakt for projekt Rethink, september 2014.

Ifølge resultatkontraktsopfølgningen per september 2014 er alle aktiviteter gennemført. Kravet vedrørende opstartskonferencen (2.1) er dog kun delvist opfyldt. Der var 90 deltagere fra 69 forskellige virksomheder, hvilket er lidt færre end de forventede 110 deltagere.

Afslutningskonferencen for projektet blev afholdt d. 1. oktober 2014 med 160 deltagere fra ca. 70 virksomheder, dvs. 50 deltagere mere end forventet.

I resultatkontrakten følges der ikke op på krav 3.1, som siger, at 40 organisationer forventes at indføre nye samarbejder og indgå i nye samarbejdsrelationer. Der er ifølge resultatkontraktens opfølgning i september 2014 gennemført netværksseminarer med en partnerkreds på 73 virksomheder og institutioner. Der henvises til Rambølls igangværende evaluering for en nærmere vurdering.

Opfyldelse af resultatkravet estimeres med udgangspunkt i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder. Estimatet vises i Tabel 6.

Tabel 6: Estimering af målopfyldelse af resultatkrav 3.1 – Rethink

Mål	Andel af virksomheder*	Estimeret antal virksomheder med udbyttet
40 organisationer forventes at indføre nye samarbejder	52 pct.	38 virksomheder

* Andel af virksomheder, som i spørgeskemaundersøgelse, har angivet nogen, høj eller meget høj grad af udbytte af øget samarbejde med turistvirksomheder.

Note: Det estimerede antal virksomheder med udbyttet udregnes som 52 pct. af partnerkredsen på 73 virksomheder.

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

Som vist i tabellen kan der med den anvendte metode estimeres, at 38 virksomheder har indført nye samarbejder som følge af projektet. Det er næsten de 40 virksomheder, som man forventede, og derfor klassificeres målet som opfyldt. Estimatet er baseret på antal virksomheder i partnerkredsen, dvs. de angivne 73 virksomheder.

Der er ikke sket ændringer i resultatkontrakten i perioden.

4.1.4 Gennemgang af krav i ansøgningen (som ikke indgår i resultatkontrakten) – Rethink

I ansøgningen er der også udformet en række aktivitets- og resultatkrav, hvoraf nogle er medtaget i resultatkontrakten. I ansøgningerne er yderligere stillet følgende krav.

Tabel 7: Krav i ansøgning og vurdering - projekt Rethink

Overordnet krav	Beskrivelse	Vurdering
Uddannelses- og projektaktiviteter	Kompetenceudviklingsaktiviteter med fokus på: <ul style="list-style-type: none"> Nye forretningsmodeller Platforme for salg Nye indtægstyper 	Opfyldt
Projektets organisering	Testprojekter.	
	Der nedsættes en styregruppe for projektet, som er ansvarlig for gennemførelse og styring af projektet.	Opfyldt
	Der nedsættes en følgegruppe for projektet med henblik på at sikre bred involvering og sparring med relevante interessenter.	Opfyldt

Kilde: Ansøgningen for projekt Rethink.

Det fremgår af Tabel 7, at der er gennemført en række uddannelsesaktiviteter og en række testprojekter i forbindelse med projektet. Disse aktiviteter er specificeret i ansøgningen men fremgår ikke af resultatkontrakten. Dette skyldes bl.a. at man har anvendt to redskaber til opfølgning på projektet; resultatkontrakten med Region Midtjylland og den halvårslige opfølgning til Erhvervsstyrelsen.

Som det fremgår af Tabel 7 vurderes de øvrige krav specificeret i ansøgningen alle opfyldt, og disse krav gennemgås således ikke i dette afsnit.

Konklusion

Det konkluderes, at begge tværgående programindsatser har haft en fin fremdrift i aktiviteterne i forhold til tidsplanerne opstillet i resultatkontrakterne. De enkelte afvigelser fra resultatkravene, som er observeret, omhandler primært, at aktiviteterne er blevet gennemført med færre deltagere end forventet.

4.2 Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med projekterne

Oplysninger om kendskab og tilfredshed blandt turisterhvervet er indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt turistvirksomheder. Kontaktoplysninger for virksomheder, som er blevet berørt af projekterne Det Professionelle Turisterhverv og Rethink er blevet udleveret af Midtjysk Turisme. Der er udleveret kontaktoplysninger på 475 virksomheder. Heraf havde 212 virksomheder på tidspunktet for spørgeskemaundersøgelsen, som var i marts og april 2014, deltaget i et kursus eller seminar i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv, og 91 virksomheder havde deltaget i et kursus eller seminar i forbindelse med projekt Rethink.

Da særligt projekt Det Professionelle Turisterhverv spænder meget bredt i aktiviteterne, og f.eks. inkluderer udarbejdede analyser, må det forventes at et langt større antal virksomheder, end blot dem, som har deltaget på kurser og seminar, er blevet berørt af projektet.

417 unikke virksomheder har besvaret spørgsmål vedrørende deres kendskab til og deltagelse i hele Handlingsplan 2015. Virksomhederne er turistvirksomheder samt virksomheder fra relaterede erhverv, f.eks. kulturindustrien. Virksomhederne dækker samlet set hele turismens værdikæde, fra overnatning, transport og oplevelser til restaurant og detailhandel. Sidst er virksomhederne af forskellig størrelse.

Det er ikke alle besvarelser, der er relevante for evalueringen af de tværgående programindsatser. Derfor filtreres virksomhederne gradvist ud indtil kun virksomheder med besvarelser relevante for evalueringen af de tværgående programindsatser er tilbage. Denne proces samt virksomhedernes besvarelser beskrives i de følgende afsnit.

4.2.1 Virksomhedernes kendskab til Midtjysk Turisme og de tværgående programindsatser

Da Midtjysk Turisme implementerer projekterne Det Professionelle Turisterhverv og Rethink, er det virksomhedernes angivne kendskab til Midtjysk Turisme, som afgør, om virksomhederne er blevet spurgt om kendskab til de virksomhedsrettede aktiviteter i projekterne. De deltagende virksomheders kendskab til Midtjysk Turisme vises i tabellen nedenfor.

Tabel 8: Virksomhedernes kendskab til Midtjysk Turisme

Har samarbejdet med	Kender til	Har hørt om	Kender ikke	N
27 pct.	25 pct.	23 pct.	26 pct.	417

N = antal besvarelser.

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

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

Fordelingen af virksomhedernes besvarelser er jævn over de fire kategorier med ca. 25 pct. af besvarelserne i hver. Det kan umiddelbart forekomme underligt, at en fjerdedel af de adspurgte turistvirksomheder ikke kender Midtjysk Turisme. En nærmere analyse af de respondenter, som angiver, at de ikke kender Midtjysk Turisme, har vist, at en stor andel af disse er geografisk placeret i Herning Kommune (19 pct.), i Ringkøbing-Skjern Kommune (11 pct.) eller i Lemvig Kommune (8 pct.). Der er dog også 7 pct. af virksomhederne som er placeret i henholdsvis Aarhus Kommune og Norddjurs Kommune.

En del af forklaringen kan være, at virksomhederne ikke kender Midtjysk Turisme ved navn, da kontaktoplysningerne på 15 af virksomhederne i denne gruppe er blevet udleveret af Midtjysk Turisme selv. Derfor antages det, at disse 15 virksomheder på en eller anden måde har været i kontakt med Midtjysk Turisme, men blot ikke husker det.

I betragtning af, at respondenterne alle er virksomheder med tilknytning til turismen i Region Midtjylland, vurderes kendskabet til Midtjysk Turisme at være noget lavere end forventeligt og rimeligt.

Hvis virksomhederne har angivet, at de enten har samarbejdet med eller kender til Midtjysk Turisme, er de videre blevet spurgt om kendskab til aktiviteter i forbindelse med projekterne Det Professionelle Turisterhverv og Rethink. Virksomhedernes besvarelser fremgår nedenfor i Tabel 9 for projekt Det Professionelle Turisterhverv og i Tabel 10 for projekt Rethink.

Tabel 9: Virksomhedernes kendskab til aktiviteter igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv

	Meget godt	Godt	Noget	Begrænset	Meget begrænset	Kender ikke	N
Digitale kompetencer/tilstedeværelse på de nye kommunikationsplatforme							
Kursusrække - Digital strategi og ledelse	5 pct.	5 pct.	15 pct.	18 pct.	17 pct.	41 pct.	216
Kursus - Digital tilstedeværelse	6 pct.	5 pct.	13 pct.	18 pct.	19 pct.	39 pct.	216
Kursus - Indholdsdistribution og content marketing på digitale platforme	6 pct.	4 pct.	12 pct.	15 pct.	17 pct.	46 pct.	216
Effektmåling og effektmålingsredskaber	6 pct.	5 pct.	11 pct.	18 pct.	15 pct.	45 pct.	216
Håndbog i effektmåling på sociale medier	9 pct.	11 pct.	11 pct.	14 pct.	15 pct.	40 pct.	216
Fremtidens Turistervice - Salg og service før, under og efter							
Kurser omkring salg og service	8 pct.	12 pct.	13 pct.	17 pct.	17 pct.	32 pct.	216
Kurser omkring salg og service på hjemmesider	8 pct.	9 pct.	15 pct.	16 pct.	17 pct.	35 pct.	216
Potentialeanalyse - Turistens købs- og beslutningsadfærd	3 pct.	7 pct.	13 pct.	18 pct.	12 pct.	48 pct.	216
Aktiviteter vedr. kunderelationer	3 pct.	7 pct.	12 pct.	17 pct.	15 pct.	46 pct.	216
Turismefokuseret erhvervsservice							
Winterschool - Uddannelsesplatformen	0 pct.	2 pct.	2 pct.	11 pct.	9 pct.	76 pct.	216
Vejledningstilbud til virk (erhvervsserviceindsatsen)	3 pct.	6 pct.	13 pct.	15 pct.	19 pct.	45 pct.	216
Kursusforløb - Øg Bundlinjen	10 pct.	4 pct.	9 pct.	13 pct.	17 pct.	47 pct.	216

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

Virksomhederne har et svagt varierende kendskab til aktiviteterne i projekt Det Professionelle Turisterhverv. Kendskabet til Salg og Service kurserne er størst, hvortil 20 pct. af virksomhederne har et godt eller meget godt kendskab. På samme niveau ligger kendskabet til håndbogen i effektmåling på sociale medier.

Mindst er kendskabet til uddannelsesplatformen www.Winterschool.dk, som kun 2 pct. af virksomheder har et godt eller meget godt kendskab til, og hvortil 85 pct. har et meget begrænset eller intet kendskab. For de øvrige aktiviteter har ca. 10 pct. et godt eller meget godt kendskab, men omkring 60 har et meget begrænset eller intet kendskab.

Virksomhedernes besvarelser vedrørende aktiviteter i projekt Rethink ses i nedenstående tabel.

Tabel 10: Virksomhedernes kendskab til aktiviteter igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Rethink

	Meget godt	Godt	Noget	Begrænset	Meget begrænset	Kender ikke	N
Målgruppebeskrivelse af internationale kulturgæster	5 pct.	7 pct.	6 pct.	12 pct.	12 pct.	58 pct.	216
Seminar om forretningsmodel/canvas	3 pct.	3 pct.	5 pct.	13 pct.	11 pct.	66 pct.	216
Seminar om servicedesign	4 pct.	5 pct.	4 pct.	12 pct.	11 pct.	65 pct.	216
Seminar om digitale værktøjer	5 pct.	11 pct.	11 pct.	10 pct.	14 pct.	49 pct.	216
Testprojekter om øget samarbejde mellem kultur- og turismehvervet	6 pct.	6 pct.	8 pct.	12 pct.	11 pct.	58 pct.	216

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

49–66 pct. af virksomhederne har slet ikke kendskab til aktiviteterne i projekt Rethink. Blandt de resterende virksomheder svarer over halvdelen, at deres kendskab til aktiviteterne er begrænset eller meget begrænset.

4.2.2 Virksomhedernes deltagelse i og tilfredshed med de tværgående programindsatser

Alle virksomheder med kendskab til aktiviteterne i de to projekter, fra meget godt til meget begrænset kendskab, er blevet bedt om at angive, om de har deltaget i aktiviteterne. Det er altså et mindre, og varierende antal virksomheder, der er blevet spurgt til de forskellige aktiviteter.

Virksomhedernes besvarelser om deltagelse i projekt Det Professionelle Turisterhverv fremgår af Tabel 11. Virksomhedernes besvarelser om deltagelse i projekt Rethink fremgår af Tabel 12.

Tabel 11: Virksomhedernes deltagelse i aktiviteter igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv

	Har deltaget	Har ikke deltaget	Andel, der har deltaget
Kursusrække - Digital strategi og ledelse	20	108	19 pct.
Kursus - Digital tilstedeværelse	28	103	27 pct.
Kursus - Indholdsdistribution og content marketing på digitale platforme	15	101	15 pct.
Effektmåling og effektmålingsredskaber	27	92	29 pct.
Håndbog i effektmåling på sociale medier	40	90	44 pct.
Kurser omkring salg og service	32	114	28 pct.
Kurser omkring salg og service på hjemmesider	24	116	21 pct.
Potentialeanalyse - Turistens købs- og beslutningsadfærd	8	105	8 pct.
Aktiviteter vedr. kunderelationer	5	112	4 pct.
Winterschool - Uddannelsesplatformen www.Winterschool.dk	4	48	8 pct.
Vejledningstilbud til virksomheder (erhvervsserviceindsatsen)	13	105	12 pct.
Kursusforløb - Øg Bundlinjen	26	88	30 pct.

Antal besvarelser i alt (N) = besvarelserne i kolonnerne "har deltaget" og "har ikke deltaget".

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

40 virksomheder har angivet, at de har benyttet sig af håndbogen i effektmåling på sociale medier og 32 har angivet, at de har deltaget i kurser omkring salg og service. Kun fire virksomheder

har benyttet sig af uddannelsesplatformen www.Winterschool.dk, hvortil kendskabet også var lavt (52 virksomheder), og kun fem har deltaget i aktiviteter vedr. kunderelationer, selv om kendskabet hertil er højere. Nogle virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen har deltaget i flere aktiviteter. Der er indhentet besvarelser fra 96 unikke virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, som har deltaget i en eller flere aktiviteter.

Antallet af virksomheder, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, skal ses i forhold til det samlede antal virksomheder, som har deltaget i aktiviteterne. Midtjysk Turisme har oplyst følgende, at omtrent 300 virksomheder har deltaget i aktiviteterne i forbindelse med Det Professionelle Turisterhverv. Heri er dog ikke indregnet virksomheder, som har deltaget i erhvervsserviceindsatsen eller virksomheder, som har læst en håndbog eller rapport. Af denne grund er det faktiske antal virksomhedsdeltagere ikke kendt.

Næste tabel viser antallet af virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, som har deltaget i aktiviteter i projekt Rethink.

Tabel 12: Virksomhedernes deltagelse i aktiviteter igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Rethink

	Har deltaget	Har ikke deltaget	Andel, der har deltaget
Målgruppebeskrivelse af internationale kulturgæster	20	70	29 pct.
Seminar om forretningsmodel/canvas	16	58	28 pct.
Seminar om servicedesign	19	56	34 pct.
Seminar om digitale værktøjer	35	76	46 pct.
Testprojekter om øget samarbejde mellem kultur- og turismehvervet	25	66	38 pct.

Antal besvarelser i alt (N) = besvarelserne i kolonnerne "har deltaget" og "har ikke deltaget".

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

Mellem 16 og 35 virksomheder har deltaget i de enkelte aktiviteter. Én virksomhed kan godt have deltaget i flere aktiviteter, og man kan derfor ikke sammenlægge antallet af deltagere på tværs af aktiviteterne. Nogle virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen har deltaget i flere aktiviteter. Der er indhentet besvarelser fra 55 unikke virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, som har deltaget i en eller flere aktiviteter.

Dette antal skal igen ses i forhold til antallet af virksomheder, som faktisk har deltaget i aktiviteterne, som af Midtjysk Turisme er opgjort til ca. 135 virksomheder. Virksomheder har deltaget i flere aktiviteter, f.eks. har der været mellem 50 og 65 deltagende virksomheder i hvert af de tre afholdt seminarer.

De deltagende virksomheders tilfredshed med indholdet i aktiviteterne er også undersøgt i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. Resultaterne, der vises nedenfor, må fortolkes forsigtigt i lyset af et begrænset antal svar per aktivitet.

Svarene vedrørende tilfredshed med aktiviteterne i projekt Det Professionelle Turisterhverv fremgår af Tabel 13 og

Tabel 14. Svarene vedrørende projekt Rethink fremgår af Tabel 15 og Tabel 16 længere nede i afsnittet.

Tabel 13: Virksomhedernes tilfredshed med indhold i aktiviteterne igangsæt af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Kursusrække - Digital strategi og ledelse	25 pct.	50 pct.	20 pct.	5 pct.	0 pct.	0 pct.	20
Kursus - Digital tilstedeværelse	29 pct.	39 pct.	25 pct.	0 pct.	0 pct.	7 pct.	28
Kursus - Indholdsdistribution og content marketing på digitale platforme	40 pct.	27 pct.	33 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	15
Effektmåling og effektmålingsredskaber	30 pct.	44 pct.	26 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	27
Håndbog i effektmåling på sociale medier	30 pct.	45 pct.	25 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	40
Kurser omkring salg og service	28 pct.	41 pct.	16 pct.	3 pct.	0 pct.	13 pct.	32
Kurser omkring salg og service på hjemmesider	29 pct.	46 pct.	17 pct.	0 pct.	0 pct.	8 pct.	24
Vejledningstilbud til virk. (erhvervsserviceindsatsen)	23 pct.	62 pct.	15 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	13
Kursusforløb - Øg Bundlinjen	27 pct.	69 pct.	4 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	26
Øvrige aktiviteter ¹⁾	18 pct.	47 pct.	29 pct.	0 pct.	6 pct.	0 pct.	17

1) Potentialeanalyse om Turistens købs- og beslutningsadfærd, aktiviteter vedr. kunderelationer, uddannelsesplatformen www.wintherschool.dk

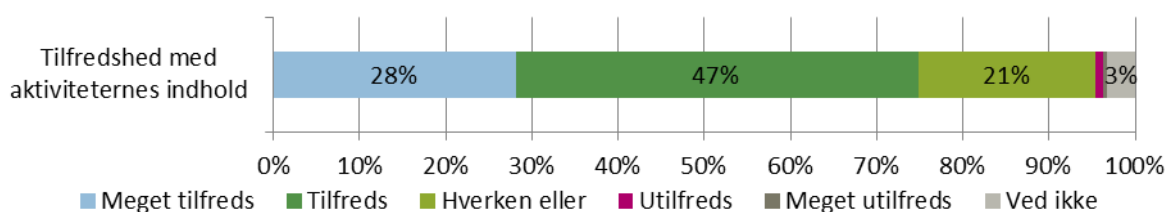
N = antal besvarelser.

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

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

Virksomhederne har generelt været tilfredse med indholdet i aktiviteterne. Størst relative tilfredshed har der været med kursusforløbet "Øg bundlinjen", hvor alle på nær én angiver at være tilfreds. Kun tre virksomheder angiver samlet set, at de var utilfredse med en aktivitet.

Ved nogle aktiviteter har kun få virksomheder besvaret spørgsmålene om tilfredshed. Derfor sammenlægges alle virksomhedernes besvarelser for derved at se på det generelle billede på tværs af aktiviteter frem for enkelte aktiviteter.

Figur 4: Virksomhedernes tilfredshed med indhold i aktiviteterne igangsæt af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv

Antal besvarelser: 242.

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

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

Som det ses af figuren, er 75 pct. af alle de svar, der er givet vedrørende tilfredshed virksomhederne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, tilfredse eller meget tilfredse med indholdet i aktiviteterne. Selv med over 200 besvarelser er der lidt usikkerhed forbundet med estimaterne for tilfredshed, svarende til en fejlmargin på 7 pct. Det betyder, at hvis man skal generalisere, er der en usikkerhed på 7 pct. i den samlede tilfredshed.

sere respondentgruppens besvarelser, skal man indregne et "sikkerhedsinterval" på 7 pct. på hver siden af andelene. Med 75 pct. tilfredse eller meget tilfredse virksomheder, kan det således konkluderes, at 68–82 pct. af alle deltagende virksomheder er tilfredse eller meget tilfredse med aktiviteterne.

Modsat er der kun 1 pct. af virksomhederne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, der angiver utilfredshed med aktiviteterne. Pga. fejlmarginen på 7 pct. kan denne konklusion ikke drages for den samlede population af virksomheder, som har deltaget i projektet.

Nogle virksomheder har givet en kommentar om, hvad de var særligt tilfredse og utilfredse med. Dygtige undervisere og godt niveau og indhold på kurser fremhæves samt at indholdet på kurser var direkte anvendeligt for virksomhederne. De utilfredse kommentarer går på, at der var for stor spredning blandt deltagernes ambitions- og kundskabsniveau på kurserne.

Virksomhederne har også angivet deres tilfredshed med udførelsen af aktiviteterne.

Tabel 14: Virksomhedernes tilfredshed med udførelse af aktiviteterne igangsæt af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Kursusrække - Digital strategi og ledelse	20 pct.	55 pct.	20 pct.	5 pct.	0 pct.	0 pct.	20
Kursus - Digital tilstedeværelse	29 pct.	39 pct.	18 pct.	4 pct.	0 pct.	11 pct.	28
Kursus - Indholdsdistribution og content marketing på digitale platforme	33 pct.	33 pct.	27 pct.	0 pct.	0 pct.	7 pct.	15
Effektmåling og effektmålingsredskaber	22 pct.	44 pct.	30 pct.	0 pct.	0 pct.	4 pct.	27
Håndbog i effektmåling på sociale medier	30 pct.	45 pct.	20 pct.	0 pct.	0 pct.	5 pct.	40
Kurser omkring salg og service	25 pct.	47 pct.	19 pct.	0 pct.	0 pct.	9 pct.	32
Kurser omkring salg og service på hjemmesider	21 pct.	63 pct.	13 pct.	0 pct.	0 pct.	4 pct.	24
Vejledningstilbud til virk. (erhvervsserviceindsatsen)	15 pct.	69 pct.	8 pct.	8 pct.	0 pct.	0 pct.	13
Kursusforløb - Øg Bundlinjen	19 pct.	73 pct.	8 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	26
Øvrige aktiviteter ¹⁾	24 pct.	47 pct.	18 pct.	0 pct.	6 pct.	6 pct.	17

1) Potentialeanalyse om Turistens købs- og beslutningsadfærd, aktiviteter vedr. kunderelationer, uddannelsesplatformen www.wintherschool.dk

N = antal besvarelser.

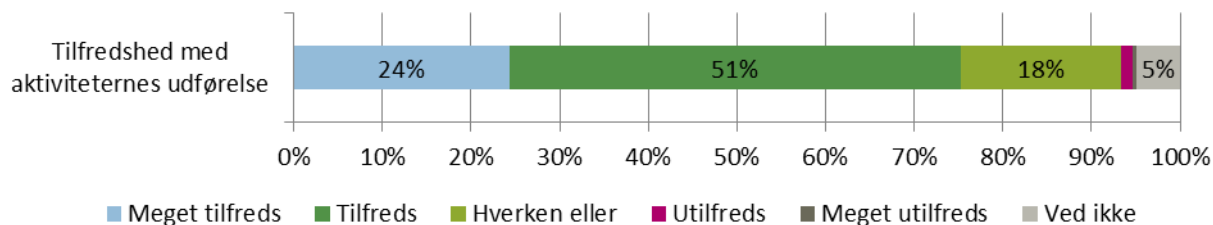
Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

Virksomhederne er overordnet set tilfredse med udførelsen af aktiviteterne. Kun én af 20 virksomheder var utilfreds med udførelsen af "Kursusrække i Digital strategi og ledelse", én af 28 med udførelsen af "Kursus i Digital tilstedeværelse", og én af 13 virksomheder med udførelsen af erhvervsservicetilbuddene. Hertil kommer én af fem virksomheder, der er meget utilfreds med udførelsen af "Aktiviteter vedr. kunderelationer". De negative kommentarer går på, at teknologien på kurset ikke fungerer optimalt, og at der var meget papirarbejdet forbundet med deltagelse på kurser. Det papirarbejde, som virksomhederne henviser til, formodes at være udfyldelse af diverse administrative blanketter og dokumentationsmateriale, som der stilles krav om i forbindelse med alle Socialfondsfinansierede projekter.

Den samlede tilfredshed med udførelsen på tværs af aktiviteter illustreres i figuren nedenfor.

Figur 5: Virksomhedernes tilfredshed med udførelse af aktiviteterne igangsæt af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv



Antal besvarelser: 242.

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

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

Overordnet set tegner besvarelserne for tilfredsheden med udførelsen af aktiviteterne det samme billede, som det var tilfældet ovenfor, hvor tilfredsheden med indholdet blev vurderet. Med den nødvendige fejlmargen kan det konkluderes, at stort set alle deltagende virksomheder er meget tilfredse, tilfredse eller hverken tilfredse eller utilfredse med aktiviteterne.

De næste to tabeller viser virksomhedernes besvarelser vedrørende projekt Rethink.

Tabel 15: Virksomhedernes tilfredshed med indhold i aktiviteterne igangsæt af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Rethink

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Målgruppebeskrivelse af internationale kulturgæster	30 pct.	45 pct.	15 pct.	5 pct.	0 pct.	5 pct.	20
Seminar om forretningsmodel/canvas	19 pct.	50 pct.	19 pct.	13 pct.	0 pct.	0 pct.	16
Seminar om servicedesign	11 pct.	68 pct.	11 pct.	5 pct.	0 pct.	5 pct.	19
Seminar om digitale værktøjer	11 pct.	54 pct.	26 pct.	3 pct.	0 pct.	6 pct.	35
Testprojekter om øget samarbejde mellem kultur- og turismehvervet	24 pct.	28 pct.	24 pct.	4 pct.	4 pct.	16 pct.	25

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

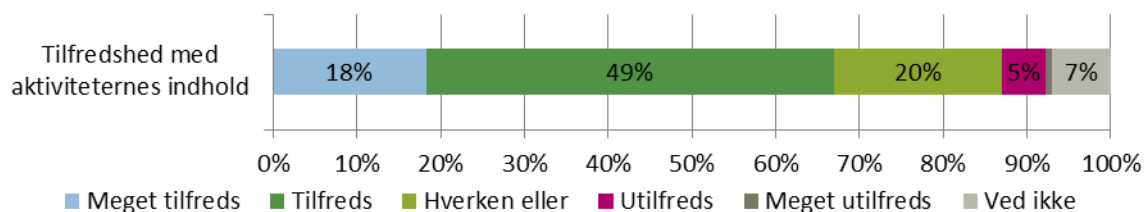
Det fremgår, at der er størst tilfredshed med "Målgruppebeskrivelse af internationale kulturgæster" og seminaret om servicedesign, hvor hhv. 75 og 79 pct. af de deltagende 19 og 20 virksomheder er tilfredse eller meget tilfredse, og hvor kun 5 pct. (én virksomhed for hver aktivitet) er utilfredse. Den laveste tilfredshed ses i forbindelse med Testprojekterne, hvor kun godt halvdelen af de 25 deltagere er tilfredse eller meget tilfredse, og hvor 8 pct. (2 virksomheder) er utilfredse eller meget utilfredse. Her skal det tages i betragtning, at testprojekterne er forholdsvis nye, hvilket en virksomhed også påpeger i spørgeskemaundersøgelsen.

Andre virksomheder fremhæver, at aktiviteterne har været gode og spændende. De utilfredse virksomheder angiver, at forløbene i enkelte tilfælde har været for presset for tid.

Ved nogle aktiviteter har kun få virksomheder besvaret spørgsmålene om tilfredshed. Derfor sammenlægges alle virksomhedernes besvarelser for derved at se på det generelle billede på tværs af aktiviteter frem for enkelte aktiviteter.

Det generelle billede vises i figuren nedenfor.

Figur 6: Virksomhedernes tilfredshed med indhold i aktiviteterne igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Rethink



Antal besvarelser: 115.

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

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

Ved en gennemgang af besvarelserne vedrørende tilfredshed med aktiviteterne indhold kan det konkluderes, at over halvdelen og lidt under tre fjerdedele af virksomhederne har været tilfredse eller meget tilfredse med aktiviteterne. Som tidligere nævnt er der en usikkerhed om resultaterne, som i dette tilfælde beløber sig til en fejlmargen på ca. 10 pct. Med denne fejlmargen kan der fortsat drages positive konklusioner om virksomhedernes tilfredshed.

Det ser ud til, at virksomhederne har været lidt mere tilfredse med indholdet i projekt Det Professionelle Turisterhverv i forhold til projekt Rethink. Der er en forskel på 8 pct. point, når man sammenligner tilfredsheden på tværs af de to projekter.

Virksomhederne har også angivet deres tilfredshed med selve udførelsen af aktiviteterne.

Tablet 16: Virksomhedernes tilfredshed med udførelsen af aktiviteterne igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Rethink

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Målgruppebeskrivelse af internationale kulturgæster	25 pct.	60 pct.	15 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	20
Seminar om forretningsmodel/canvas	25 pct.	50 pct.	13 pct.	13 pct.	0 pct.	0 pct.	16
Seminar om servicedesign	21 pct.	74 pct.	0 pct.	5 pct.	0 pct.	0 pct.	19
Seminar om digitale værktøjer	11 pct.	51 pct.	31 pct.	3 pct.	0 pct.	3 pct.	35
Testprojekter om øget samarbejde mellem kultur- og turismehvervet	24 pct.	28 pct.	32 pct.	4 pct.	4 pct.	8 pct.	25

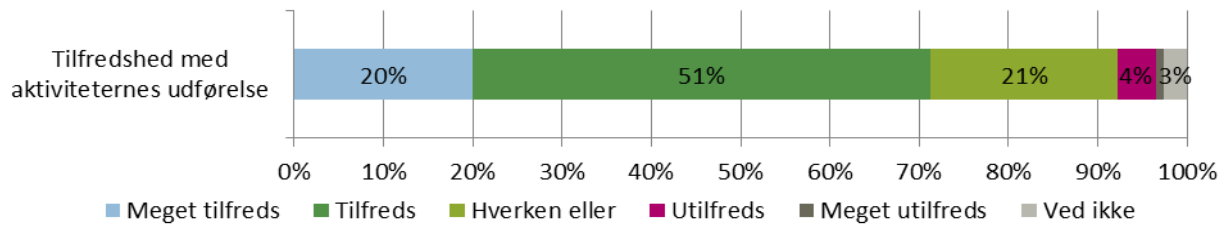
N = antal besvarelser.

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

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

Generelt er virksomhederne tilfredse med udførelsen af aktiviteterne. Størst grad af tilfredshed ses i forbindelse med "Målgruppebeskrivelse af internationale kulturgæster" og seminaret om servicedesign, hvor hhv. 85 og 95 pct. af de deltagende 20 og 19 virksomheder er tilfredse eller meget tilfredse, og hvor 0 og 5 pct. er utilfredse. Den laveste tilfredshed er relateret til testprojekterne. Her fremhæver de tilfredse virksomheder, at forløbene er blevet godt formidlet.

Figur 7: Virksomhedernes tilfredshed med udførelse af aktiviteterne igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med projekt Rethink



Antal besvarelser: 115.

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

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

Figuren viser, at virksomhedernes samlet set er tilfredse med udførelsen af aktiviteter i projekt Rethink. Der observeres ikke større forskelle i tilfredsheden med udførelse af aktiviteterne i forbindelse med projekt Rethink i forhold til projekt Det Professionelle Turisterhverv.

Konklusion

Analysen om virksomhedernes kendskab til Midtjysk Turisme og de tværgående programindsatser har vist et lidt lavere kendskab til Midtjysk Turisme end kunne forventes på baggrund af måden, hvorpå respondenterne er udvalgt. Analysen viser, at det i høj grad er virksomheder i den vestlige del af Region Midtjylland, herunder i Ringkøbing-Skjern Kommune, Herning Kommune og Lemvig Kommune, der ikke kender Midtjysk Turisme. Det skal dog samtidig nævnes, at nogle af virksomhederne, som har svaret, at de ikke kender Midtjysk Turisme, egentlig kender organisationen, men blot ikke genkender navnet.

De virksomheder, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen og i aktiviteterne i de tværgående programindsatser, er stort set alle tilfredse eller meget tilfredse med såvel indhold og udførelse af aktiviteterne. Tilfredsheden er en smule større blandt deltagere i projekt Det Professionelle Turisterhverv i forhold til projekt Rethink.

5. ANALYSE AF EFFEKTER OG MÅLOPFYLDELSE

Analysen af effekter og målopfyldelse omfatter for de tværgående programindsatser kun fem fokuspunkter, hvor de øvrige projekter evalueres på syv fokuspunkter. De fem forandringseffekter, som analyseres, er:

- Forøget viden og kompetencer
- Øget grad af netværk og samarbejde
- Øget produktudbud og kvalitet
- Forbedret synlighed af destination
- Øget professionalisering

Forskellen i evalueringsrammerne skyldes, at de tværgående programindsatser ikke er målrettet turisterne, og analysen af ændret adfærd blandt turister foretages derfor ikke for disse to projekter. Der er ikke opstillet konkrete vækst mål for de tværgående programindsatser og derfor foretages der heller ikke en vækstanalyse af overnatninger, omsætning og beskæftigelse.

Det betyder ikke, at de tværgående indsatser ikke forventes at medføre vækst, men blot at den resulterende vækst her er meget vanskelig at måle, idet den ikke sker som en konsekvens af et øget antal overnatninger, men snarere som effektiviseringsgevinster gennem en bedre ledelse og et forbedret strategisk fokus. Hertil forventes projekterne at understøtte de andre projekters vækst mål. Der henvises til "den samlede evalueringsrapport" for en vurdering af væksten i turisterhvervet i hele Region Midtjylland i projektperioden.

Alle afsnit indledes med en beskrivelse af forventningerne til en given effekt. I afsnittene behandles først effekter fra projekt Det Professionelle Turisterhverv og derefter effekter fra projekt Rethink.

Analyserne er baseret på data og vurderinger indsamlet fra Midtjysk Turisme og virksomheder i turisterhvervet. I den gennemførte spørgeskemaundersøgelse er virksomhederne blevet spurgt til udbyttet af at deltage i eller benytte sig af en af Midtjysk Turismes aktiviteter uden at skelne imellem hvorvidt dette er en aktivitet i en af de tværgående programindsatser eller en operatøropgave, da virksomhederne ikke kan forventes at kunne skelne mellem aktiviteterne på denne måde. Efterfølgende er virksomhederne besvarelser blevet opdelt alt efter om de har deltaget i en aktivitet i projekt Rethink, Det Professionelle Turisterhverv eller en operatøropgave. Besvarelser fra virksomheder, som har deltaget i flere aktiviteter, indgår således i indeværende evalueringsrapport og i rapporten for operatørrollen.

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

5.1.1 Det Professionelle Turisterhverv

Et centralt formål med projekt Det Professionelle Turisterhverv er at sikre et kompetenceløft hos Regionens turisterhverv, turistorganisationer og andre relevante aktører. Det skal primært ske gennem udarbejdelse og formidling af analyser, afholdelse af kompetenceforløb vedr. digitalisering, salg og service mm., hvoraf nogle forløb afholdes som en del af Winter School, og udvikling af redskaber og værktøjer til brug ved f.eks. salg og service i turisterhvervet. Som beskrevet i afsnit 4.1 er aktiviteterne i overvejende grad gennemført. Dermed kan der forventes at være indikationer på positive forandringseffekter.

Den turismefokuserede erhvervsserviceindsats er også en central aktivitet i forhold til at forøge viden- og kompetenceniveauet i turisterhvervet og blandt andre aktører. Her skal der skelnes mellem selve vejledningsforløbene målrettet virksomheder, som kan forventes at øge viden- og kompetenceniveauet i virksomhederne vedrørende deres drift, og den indledende indsats målrettet de lokale turistorganisationers og erhvervsservicekonsulenters viden- og kompetenceniveau i forhold til at gennemføre indsatsen.

Projektlederne ved Midtjysk Turisme vurderer, at projektet i nogen til høj grad har medført et øget niveau af efteruddannelse og i høj til meget høj grad har bidraget til øget viden og nye kompetencer i turisterhvervet og blandt øvrige aktører. Det er særligt de digitale kompetencer og kompetencer vedrørende salg og service, som projektlederne vurderer, er blevet skærpet med projektet. Dette forventes at komme til udtryk i et øget brug af sociale medier og andre digitale platforme i turisterhvervet. Projektlederne vurderer desuden, at projektet i høj grad har bidraget til et forandret syn på turismen og det at drive turistvirksomhed og til en øget professionalisme i turisterhvervet. Professionalisering i turisterhvervet omtales nærmere i afsnit 5.6.

Der er overordnet set tre målgrupper for projektet, som kan forventes at have fået øget viden og nye kompetencer igennem projektet. Den ene målgruppe er turistvirksomhederne.

Virksomhederne har i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse vurderet deres udbytte fra aktiviteterne i form af øget viden og nye kompetencer. Dertil er udvalgte virksomheder blevet interviewet telefonisk om deres udbytte fra deltagelse i projektet. Virksomhedernes svar fra spørgeskemaundersøgelse er gengivet i nedenstående tabel.

Tabel 17: Virksomhedernes udbytte - viden og kompetencer - Det Professionelle Turisterhverv

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Fået ny viden om turisternes behov og adfærd	9 pct.	21 pct.	44 pct.	14 pct.	4 pct.	8 pct.	96
Fået nye eller forbedrede kompetencer, som bevirker, at I bedre kan servicere turisterne	9 pct.	11 pct.	50 pct.	17 pct.	4 pct.	8 pct.	96
Fået nye eller forbedrede kompetencer, som skal bruges i udviklingen af jeres virksomhed og dennes produkter	5 pct.	20 pct.	45 pct.	14 pct.	7 pct.	9 pct.	96
Fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed?	5 pct.	7 pct.	35 pct.	27 pct.	14 pct.	11 pct.	96

N = antal besvarelser.

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

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

30 pct. af de 96 virksomheder, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, vurderer, at de i høj eller meget høj grad har fået øget viden om turisternes behov og adfærd som følge heraf. Kun én virksomhed (svarende til 4 pct.) mener, at de slet ikke har fået øget viden gennem deltagelse i aktiviteter. Dette må betegnes som et godt resultat.

20 pct. af virksomhederne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, har i høj eller meget høj grad forbedret deres kompetencer og kan servicere turisterne bedre som følge af deltagelse i aktiviteterne. På det punkt er det også kun én virksomhed, der angiver slet ikke at have fået noget udbytte.

Billedet er helt det samme ved spørgsmålet om nye kompetencer i forhold til udvikling af virksomheden og dennes produkter. På dette punkt vurderer 25 pct. af de 96 virksomheder, at de i høj eller meget høj grad har fået et udbytte. Her er der to virksomheder (svarende til 7 pct.), der slet ikke har fået noget udbytte.

Ved det sidste spørgsmål, om virksomheden har fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed svarer 12 pct. af de 96 virksomheder, at de i høj eller meget høj grad har fået et udbytte af deltagelsen. Her angiver hver syvende virksomhed, dvs. 14 pct., at de slet ikke har fået dette udbytte. Det er f.eks. gennem vejledningstilbuddene til virksomhederne (erhvervsserviceindsatsen), men også gennem de andre aktiviteter, at man kunne forvente, at virksomhederne har fået en ny tilgang til at drive virksomhed på. Erhvervsserviceindsatsen beskrives yderligere i afsnit 5.6.

Vurderingerne i Tabel 17 ligger betydeligt over vurderingerne fra alle virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen, og det ser således ud til at Det Professionelle Turisterhverv i højere grad end de andre projekter har understøttet forøget viden og nye kompetencer i turisterhvervet.

Med knap 100 besvarelser og en samlet antal deltagere er der usikkerhed om resultaterne svarende til en fejlmargen på 10 pct. Med hensyntagen hertil kan der fortsat drages positive konklusioner, da en relativt stor andel af virksomhederne angiver at have fået høj eller meget høj grad af udbytte af øget viden og nye kompetencer. Mest usikre er resultaterne om, hvorvidt virksomhederne har fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed. Her kan det kun konkluderes, at samtlige deltagende virksomheder har oplevet et sådant udbytte i nogen eller mindre grad. Dette er stadig positivt.

Virksomhederne, som er blevet interviewet vedrørende deltagelse i aktiviteterne, vurderer, at de har fået et stort og et umiddelbart brugbart udbytte af øget viden og nye kompetencer med hjem fra kursusaktiviteterne. En stor del af de virksomheder, som i spørgeskemaundersøgelsen har angivet, at deltagelse har bidraget til øget omsætning, henviser til en eller flere kursusaktiviteter afholdt af Midtjysk Turisme som den primære årsag til omsætningsforøgelsen. Mange af de virksomheder, der vurderer, at deltagelsen i aktiviteter under handlingsplanen har medført en øget omsætning på over 2 pct., refererer typisk til øget viden om markedet og om markedsføring som årsager hertil. Samtidig observeres der en stor velvilje til projektet, Midtjysk Turisme og til efteruddannelse mere generelt, hvilket også er en positiv effekt af projektet.

Medarbejderne fra de lokale turistorganisationer er også en af projektets målgrupper. Vurderingerne fra de medarbejdere, som har deltaget i Midtjysk Turismes kurser, er generelt positive. Medarbejderne vurderer at have fået brugbar viden og kompetencer med hjem fra kursusforløbene, som har været anvendelige i medarbejdernes arbejde, såvel arbejdet relateret til projektarbejdet og medarbejdernes daglige arbejde.

Den sidste målgruppe for projektet, som samtidig er en samarbejdspartner i implementeringen sammen med de lokale turistorganisationer, er de kommunale erhvervsservicekonsulenter. Aktører fra erhvervsservicesystemet har deltaget i MEA-kurser³, som en del af det indledende arbejde til at gennemføre vejledningsforløbene. Det forventede udbytte for denne målgruppe er, at aktørerne i det kommunale erhvervsfremmesystem får en forbedret forståelse for turisterhvervet og hvordan dette erhverv vejledes.

De erhvervsservicekonsulenter, der har deltaget i denne aktivitet, har forskellige oplevelser herfra og vurderer deres udbytte forskelligt. For nogle har det betydet, at de har stiftet bekendtskab med de turistvirksomheder, som de ikke tidligere har haft ansvar for servicering af, og for andre, som har haft turistvirksomheder med i sit klientportefølje, har det givet et øget kendskab til grupper af turistvirksomheder, som de ikke tidligere har været i kontakt med. Det har typisk

³ Kurser afholdt af Midtjysk ErhvervsudviklingsAkademi

været små fritidsvirksomheder som f.eks. Bed and Breakfast eller virksomheder, der af andre grunde har opereret på et meget lavt professionelt niveau.

Generelt har erhvervsservicekonsulenterne været glade for samarbejdet med medarbejderne hos turistorganisationerne, der har kunnet øse af deres branchefaglige viden. Samtidigt har flere dog givet udtryk for, at turistvirksomheder ikke er anderledes end andre, og at virksomheder i andre brancher også har deres specifikke markedsforhold, som erhvervsrådgiverne ikke nødvendigvis skal kende i detaljer for at kunne vejlede om strategi og ledelse mv.

De lokale demonstrationsprojekter har ligeledes haft til formål at forøge videns- og kompetence-niveauet blandt aktørerne. Der er positive indikationer på, at også disse aktiviteter har bidraget til øget viden og nye kompetencer blandt virksomhederne. Det er dog også en erfaring, særligt fra projekt DMO Djursland, at de lokale aktiviteter kan komme i konkurrence med de regionale. Dette tyder på, at indsatsen kunne være bedre tilrettelagt. Dette omtales i afsnit 6.3.5.

For en gennemgang af datagrundlagt vedrørende de lokale demonstrationsprojekter henvises til evalueringsrapporterne for Stærke Feriesteder Øst, Stærke Feriesteder Vest og Erhvervsturisme Herning & Aarhus.

5.1.2 Rethink

Et centralt formål med projekt Rethink er at sikre et kompetenceløft og vidensudveksling for derved at øge regionens konkurrencekraft og skabe vækst i turismen. Alle de gennemførte aktiviteter sigter på forskellig vis på kompetenceløft og vidensudveksling, men det er dog særligt de afholdte seminarer og testprojekterne, som forventes at medføre denne type udbytte.

Midtjysk Turisme vurderer, at der som følge af projektet i meget høj grad er opnået større viden i erhvervet om kulturturismen, samt at der er meget gode muligheder for at få en videre positiv effekt i den resterende implementeringsperiode.

Den primære målgruppe for projektet er kulturvirksomheder og turistvirksomheder. Virksomhederne har i spørgeskemaundersøgelsen vurderet deres udbytte fra aktiviteterne i form af øget viden og nye kompetencer. Virksomhedernes vurderinger ses i Tabel 18.

Tabel 18: Virksomhedernes udbytte - viden og kompetencer - Rethink

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Fået ny viden om turisternes behov og adfærd	9 pct.	16 pct.	49 pct.	18 pct.	0 pct.	7 pct.	55
Fået nye eller forbedrede kompetencer, som bevirker, at I bedre kan servicere turisterne	9 pct.	7 pct.	44 pct.	33 pct.	2 pct.	5 pct.	55
Fået nye eller forbedrede kompetencer, som skal bruges i udviklingen af jeres virksomhed og dennes produkter	9 pct.	13 pct.	45 pct.	22 pct.	5 pct.	5 pct.	55
Fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed?	5 pct.	9 pct.	40 pct.	25 pct.	11 pct.	9 pct.	55

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

Det ses af Tabel 18, at der blandt de 55 virksomheder, der har deltaget i aktiviteterne og svaret på spørgeskemaet, er en relativt stor andel, der har fået et godt udbytte. Der er således 25 pct. (14 virksomheder), der vurderer, at de i høj eller meget høj grad har fået forøget viden. 22 pct. (12 virksomheder) har i høj eller meget høj grad fået nye eller forbedrede kompetencer, som kan bruges i udviklingen af virksomheden og dennes produkter. 16 pct. har i høj eller meget høj grad fået nye eller forberede kompetencer, som bevirker, at de bedre kan servicere turisterne, mens 14 pct. i høj eller meget høj grad har fået en ny tilgang til det at drive turistvirksomhed.

Det bemærkelsesværdige i virksomhedernes besvarelser er, at meget få eller stort set ingen vurderer, at de ikke har oplevet udbytte af øget viden og nye kompetencer. Vurderingerne fra Rethink deltagerne er også yderst positive, når der sammenlignes med gennemsnittet for alle deltagerne i Handlingsplanen, og vurderinger er ca. lige så gode som for Det Professionelle Turisterhverv.

De 55 besvarelser vedrørende projekt Rethink udgør en væsentlig andel af de ca. 135 virksomheder, som havde deltaget i aktiviteterne. Derfor er usikkerheden kun ca. 10 pct. Det kan derfor konkluderes, at 15-35 pct. af alle deltagende virksomheder har fået et højt eller meget højt udbytte af øget viden. Ligeledes har 6-26 pct. af virksomhederne fået et højt eller meget højt udbytte af nye servicekompetencer, og 12-32 pct. har fået et højt udbytte af nye kompetencer til udvikling af virksomheden og dennes produkter.

Svarene er mest usikre vedrørende spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne har fået en ny tilgang til virksomheden. Her kan det kun med sikkerhed konkluderes, at flest virksomheder i nogen eller mindre grad har opnået dette udbytte.

Det må på den baggrund konstateres, at de deltagende virksomheder gennemgående har oplevet positivt udbytte af de nævnte aktiviteter, og at virksomhedernes vurderinger understøtter Midtjysk Turismes vurdering af, at der er opnået en meget høj grad af vidensudvikling om kulturturisme i erhvervet.

Konklusion

Der er yderst positive indikationer på øget viden og nye kompetencer, som følge af de gennemførte aktiviteter i begge af de tværgående programindsatser. Udbyttet forekommer at være lidt større fra projekt Det Professionelle Turisterhverv uden der dog er væsentlige forskelle.

Det er ikke kun de deltagende virksomheder, der generelt har oplevet positive udbytter af øget viden og nye kompetencer, også medarbejderne på de lokale turistorganisationer og de kommunale erhvervsservicekonsulenter har oplevet dette udbytte. Der er naturligvis tale om meget forskellig viden for målgrupperne, ligesom det også er meget forskellige kompetencer man har fået.

Øget viden og nye kompetencer blandt turistvirksomhederne og medarbejderne på turistorganisationerne er vigtige forandringseffekter, da disse gruppers kompetencer er afgørende for branchens udvikling og vækst, ikke kun på nuværende tidspunkt med de igangværende projekter, men også fremadrettet. Det vurderes således, at særligt projekt Det Professionelle Turisterhverv har understøttet implementeringen af hele Handlingsplan 2015 samtidig med, at projektet har medført direkte forandringseffekter i turisterhvervet.

5.3 Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet

5.3.1 Det Professionelle Turisterhverv

Et andet centralt formål med projekt Det Professionelle Turisterhverv er at styrke turisterhvervets performance gennem øget netværk og samarbejde på tværs af branchen og mellem branchens virksomheder på den ene side og relevante uddannelsesinstitutioner, andre virksomheder og øvrige aktører, såsom det kommunale erhvervsservicesystem på den anden side.

Netværk og samarbejder skabes på mange måder gennem Det Professionelle Turisterhverv. Det gøres direkte gennem testprojekter og arbejdsgrupper og indirekte gennem seminarer og kurser, hvor virksomheder og andre mødes og drøfter udfordringer af fælles interesse.

Midtjysk Turismes projektledere vurderer, at samarbejdsaktiviteterne er blevet godt implementeret, og der er derfor belæg for at forvente øget grad af samarbejde i turisterhvervet.

De deltagende virksomheder, som har svaret i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse, rapporterer desuden om en forøget netværksdeltagelse som udbytte af deltagelsen. Virksomhedernes besvarelser fremgår af Tabel 19.

Tabel 19: Virksomhedernes udbytte – samarbejde – Det Professionelle Turisterhverv

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Samarbejdet mere med andre turistvirksomheder?	7 pct.	14 pct.	32 pct.	19 pct.	19 pct.	9 pct.	96
Samarbejdet mere med andre erhverv?	4 pct.	6 pct.	31 pct.	23 pct.	24 pct.	11 pct.	96
Samarbejdet mere med den lokale turistorganisation/destination?	4 pct.	18 pct.	27 pct.	22 pct.	19 pct.	10 pct.	96
Samarbejdet mere med Midtjysk Turisme?	4 pct.	11 pct.	30 pct.	24 pct.	21 pct.	9 pct.	96

N = antal besvarelser.

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

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

Sammenlignet med virksomheders angivne udbytte af øget viden og nye kompetencer forekommer udbyttet i form af øget samarbejde at være lidt mindre, men der er stadig tale om positive effekter på dette område, hvor næsten halvdelen af de 96 respondenter på hvert spørgsmål har svaret, at de i nogen, høj eller meget høj grad har oplevet en positiv effekt.

Godt 20 pct. vurderer, at de i høj eller meget høj grad har øget deres samarbejde med andre turistvirksomheder eller med den lokale turistorganisation, mens 15 pct. vurderer at have øget samarbejdet med Midtjysk Turisme. 10 pct. vurderer i høj eller meget høj grad at have forøget deres samarbejde med virksomheder i andre erhverv. Med en fejlmargen på 10 pct. kan der fortsat drages positive konklusioner (høj + meget høj grad) på tre af fire spørgsmål, mens det dog kun med sikkerhed kan konkluderes, at virksomhederne højest i nogen grad samarbejder mere med andre erhverv.

Der er tale om meget små forskelle på svarene vedrørende de forskellige typer samarbejder, men det er bemærkelsesværdigt, at virksomhederne er en smule mindre positive om øget samarbejde med Midtjysk Turisme, som har stået for projekt Det Professionelle Turisterhverv end effekten på samarbejdet med den lokale turistorganisation. En mulig forklaring herpå kunne være, at virksomhederne i forvejen er samarbejdspartnere og derfor allerede samarbejder med

Midtjysk Turisme. Virksomhedernes besvarelser vedrørende Det Professionelle Turisterhverv ligger nogenlunde på gennemsnittet med samtlige besvarelser fra virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen set på tværs af projekterne.

Mange interviewede virksomheder har berettet om omsætningsforøgelse som følge af netværksudvidelser, typisk små konkrete salgsorienterede samarbejder, hvor f.eks. en fødevarereproducent etablerer eller forbedrer sit afsætningsnetværk og på den måde forøger sit salg.

Det har også været et formål med projektet at etablere samarbejdsrelationer mellem turistvirksomhederne og de lokale turistorganisationer med de kommunale erhvervsserviceenheder, hvilket også er sket i de fleste kommuner. Med erhvervsserviceindsatsen er der dels skabt en række kontakter, der kan danne grundlag for et fremtidigt samarbejde mellem de lokale turistorganisationer og erhvervsfremmeaktører. Desuden er der skabt kendskab og kontakter mellem virksomheder og erhvervsfremmeaktører, der vil kunne medføre et øget fremtidigt samarbejde disse parter imellem.

De lokale demonstrationsprojekter har ligeledes haft til formål at forøge og forbedre samarbejdet i turisterhvervet. Evalueringen af demonstrationsprojekterne peger på positive effekter på dette område, særligt mellem turistvirksomhederne og de lokale turistorganisationer. Det var da også et formål med særligt to af de lokale demonstrationsprojekter at skabe partnerskaber for derved at forberede destinationen på højere grad af DMO samarbejde, men også fra Erhvervsturismeakademiet er der gode indikationer.

For en gennemgang af datagrundlagt vedrørende demonstrationsprojekterne henvises til evalueringsrapporterne for Stærke Feriesteder Øst, Stærke Feriesteder Vest og Erhvervsturisme Herning & Aarhus.

5.3.2 Rethink

Det har også været et centralt formål med projekt Rethink at styrke samspillet mellem relevante aktører, særligt turisterhvervet og kulturaktører.

Midtjysk Turisme vurderer selv, at de planlagte aktiviteter er godt implementeret, og at der i meget høj grad er skabt øget samarbejde mellem turismeaktører og kulturaktører om forretningsudvikling primært gennem testprojekterne.

Virksomhedernes besvarelser om udbytte af øget eller forbedret samarbejde, indsamlet gennem spørgeskemaundersøgelse, ses nedenfor. Der er indhentet besvarelser fra såvel turistvirksomheder som kulturaktører, f.eks. lokale gallerier, kunstmuseer, teatre og kulturcentre.

Tablet 20: Virksomhedernes udbytte – samarbejde - Rethink

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Samarbejdet mere med andre turistvirksomheder?	2 pct.	15 pct.	35 pct.	24 pct.	18 pct.	7 pct.	55
Samarbejdet mere med andre erhverv?	4 pct.	9 pct.	33 pct.	24 pct.	24 pct.	7 pct.	55
Samarbejdet mere med den lokale turistorganisation/destination?	0 pct.	15 pct.	31 pct.	25 pct.	20 pct.	9 pct.	55
Samarbejdet mere med Midtjysk Turisme?	4 pct.	16 pct.	31 pct.	22 pct.	16 pct.	11 pct.	55

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

13-20 pct. af de 55 virksomheder (dvs. 7-11 virksomheder) vurderer, at de i høj eller meget høj grad samarbejder mere med turistvirksomheder, andre virksomheder, lokale turistorganisationer og/eller Midtjysk Turisme. Hertil kommer, at over halvdelen, 53-59 pct. vurderer, at de har opnået sådanne effekter i nogen eller mindre grad. Omkring 20 pct. af virksomhederne mener ikke de samarbejder mere pga. projektet. Dette er fine resultater, som ligger ca. på gennemsnittet med alle indhentede besvarelser. Der er stadig positive indikationer på forandringseffekten i høj eller meget høj grad, når fejlmarginen på ca. 10 pct. indregnes.

Ifølge interviews med kulturinstitutioner, der har deltaget i Rethink aktiviteter, har det væsentligste udbytte netop været udvidelsen af institutionens netværk og den heraf følgende eksponering og synlighed.

Effekterne netværksdannelse og øget samarbejde må betragtes som tilfredsstillende, selv om der med virksomhedernes besvarelser ikke siges noget om indholdet i eller intensiteten af netværksrelationer og samarbejder.

Konklusion

Der er generelt tale om positive indikationer på forøget samarbejde i turisterhvervet som følge af de to projekter. Det gælder samarbejde mellem turistvirksomheder og samarbejde mellem disse og andre virksomheder, turistorganisationer og kulturinstitutioner. Under alle omstændigheder giver nye relationer og samarbejder nye muligheder for udvikling og vækst. På dette punkt er der ikke væsentlige forskelle mellem indikationerne på tværs af projekterne.

5.4 Øget produktbud og kvalitet i produkter

5.4.1 Det Professionelle Turisterhverv

Det har ikke været et direkte formål med Det Professionelle Turisterhverv at forøge produktbudgettet og kvaliteten i produkterne, men der er flere aktiviteter, som giver virksomhederne kompetencer hertil. Det gælder såvel kompetenceforløb som indsatsene vedrørende redskaber, værktøjer, netværk og samarbejde. Det har heller ikke været det primære formål med de lokale demonstrationsprojekter.

Ud af de virksomheder, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, vurderer de fleste, at de har fået et positivt udbytte af deltagelse på dette punkt. Besvarelsene ses i tabellen nedenfor.

Tabel 21: Virksomhedernes udbytte – produktkvalitet og produkttilgængelighed – Det Professionelle Turisterhverv

<i>Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:</i>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Udviklet nye produkter eller services, som kan sælges til turisterne?	5 pct.	5 pct.	31 pct.	28 pct.	21 pct.	9 pct.	96
Videreudviklet eksisterende produkter eller services, som kan sælges til turisterne?	5 pct.	13 pct.	36 pct.	21 pct.	16 pct.	9 pct.	96
Inkluderet nye eller eksisterende produkter på booking-portaler eller andre salgspatforme?	6 pct.	11 pct.	25 pct.	20 pct.	27 pct.	10 pct.	96

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

Mellem 10 og 18 pct. af de 96 virksomheder vurderer, at de i høj eller meget høj grad har udviklet, videreudviklet eller gjort produkter mere tilgængelige som følge af aktiviteterne, og lidt flere vurderer, at de slet ikke har oplevet den slags effekter. Mellem 45 og 60 pct. mener at have haft en effekt i nogen eller mindre grad. De oplevede effekter synes her at være lidt større for videreudvikling af eksisterende produkter og services end for udvikling eller inkludering af nye produkter. Generelt vurderes effekter af denne art at være begrænset sammenlignet med andre områder. Her skal det huskes, at dette ikke var et primært formål med projektet.

Der skal fortsat regnes med en fejlmargen på 10 pct. ved generalisering af resultaterne. Dermed opstår der mere usikkerhed om de mest positive besvarelser, og det kan kun med sikkerhed konkluderes, at en mindre andel af virksomheder har fået et højt udbytte, mens flest har fået nogen eller mindre grad af udbyttet.

Flere interviewede virksomheder har beskrevet, hvordan deltagelse på kurser har inspireret dem til produktmodning eller pakketering af egne produkter. Det er således et eksempel på, hvordan øget viden kan påvirke produktudvikling om end i mindre skala.

5.4.2 Rethink

Projekt Rethink har til formål at skabe fornyelse på tværs af kultur og turisme, og det vil derfor være relevant at se på, om deltagerne rent faktisk har oplevet innovationer i form af nye eller tilpassede produkter. Det er særligt fra de gennemførte testprojekter, at dette udbytte kunne forventes at komme.

Testprojekterne har haft fokus på at udvikle og teste metoder og forretningsmodeller. Alligevel har flere af projekterne medført et konkret udbytte; et produkt, en service eller en oplevelse. Det er f.eks. tilfældet ved testprojektet Dictes Aarhus, hvor der er udviklet turbeskrivelser i Aarhus med afsæt i tv-serien. Et andet konkret eksempel er fra testprojektet Aakjær, som har udviklet en app, hvorigennem besøgende på museet om Jeppe Aakjærs hjem kan få historien formidlet med lyd. Der er flere eksempler på konkrete tiltag udviklet gennem testprojekterne og hertil kommer, at der i flere af testprojekterne er udviklet koncepter, som såfremt de videreudvikles, vil være med til at øge produktudbuddet og produktkvaliteten. Grundlagt for øget produktudbud og -kvalitet er således lagt.

Midtjysk Turisme vurderer, at øget produktkvalitet og produkttilgængelighed i nogen grad er fremkommet, idet de adspurgte projektledere vurderer, at projektet i nogen til høj grad har medvirket til et øget udbud af kulturkoncepter og produkter.

Virksomhederne, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, vurderer, at de har fået følgende udbytte med relation til produktudbytte og -kvalitet.

Tabel 22: Virksomhedernes udbytte – produktkvalitet og produkttilgængelighed - Rethink

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Udviklet nye produkter eller services, som kan sælges til turisterne?	4 pct.	7 pct.	33 pct.	31 pct.	18 pct.	7 pct.	55
Videreudviklet eksisterende produkter eller services, som kan sælges til turisterne?	4 pct.	9 pct.	44 pct.	20 pct.	15 pct.	9 pct.	55
Inkluderet nye eller eksisterende produkter på booking-portaler eller andre salgspatforme?	4 pct.	9 pct.	25 pct.	22 pct.	27 pct.	13 pct.	55

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

11-13 pct. af virksomhederne har i høj eller meget høj grad øget deres produktudbud eller kvaliteten. Næsten lige så mange svarer dog "ved ikke" og flere anfører, at de ingen effekt har haft. 49 til 64 pct. anfører, at de har oplevet nogen eller mindre effekter i denne kategori. Den største effekt synes at være sket i forbindelse med videreudvikling af eksisterende produkter.

Besvarelserne fra de 25 virksomheder, som har angivet at have deltaget i testprojekterne, er blevet isoleret, og disse besvarelser, som dog ikke vises her, er en smule mere positive end besvarelserne i Tabel 22, men ikke i sådan en grad, at den overordnede konklusion kan ændres.

De positive konklusioner fra tabellen kan til dels fastholdes selv om der må regnes med en fejlmargin på 10 pct. Ganske vist betyder det, at andelen af virksomheder, der har oplevet et højt eller meget højt udbytte kan variere mellem 1 og 23 pct., men det kan fortsat konkluderes, at 28-47 pct. i nogen, høj eller meget høj grad har oplevet positive forandringseffekter på tværs af de tre kategorier af udbytte.

I vurderingen af opnåede effekter er det imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at projektet først startedes op i begyndelsen af 2013, og at der således har været begrænset tid indtil nu til implementering og til at producere effekter. Dette må forventes især at spille en rolle vedrørende produktmodning, pakketering og kvalitetsforbedringer, der alle er effekter, der kan tage tid og således ikke udvikles umiddelbart på kort sigt.

Konklusion

Indikationerne på dette punkt er ikke så positive som de øvrige forandringseffekter, men de er dog positive, og det noteres, at virksomhedernes angivne udbytter ligger ca. på gennemsnittet for regionen.

Der er ikke væsentlige forskelle i indikationer fra projekterne, udover at Rethink har ført til en håndfuld dokumenterede og konkrete produkter, oplevelser og services og har etableret et godt grundlag for udvikling af flere produkter og services. Der er dog også indhentet nogle konkrete

eksempler på projektmodning hos virksomheder, som har deltaget i projekt Det Professionelle Turisterhverv.

Midtjysk Turismes og de interviewede virksomheders positive besvarelser er med til samlet set at drage positive men forsigtige konklusioner vedrørende øget produktkvalitet og udvidet produktudbud og produkttilgængelighed for begge projekter.

5.5 Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne

5.5.1 Det Professionelle Turisterhverv

Det har ikke været et direkte formål med projektet at skabe synlighed overfor turisterne, men der er flere aktiviteter, som giver virksomhederne kompetencer, som kan anvendes til at skabe mere synlighed omkring virksomheden og destinationen, f.eks. kursusforløbene og værktøjerne vedrørende digitale kompetencer. Det kan med rimelighed forventes at øget brug af digitale platforme og sociale medier vil øge synligheden af regionens virksomheder og destinationer. Det samme er tilfældet for de lokale demonstrationsprojekter, der ikke har øget synlighed som direkte formål, men indirekte kan formodes at understøtte denne forandringseffekt.

Projektlederne fra Midtjysk Turisme vurderer, at projektet i nogen til høj grad har bidraget til at gøre turisterhvervets produkter mere tilgængelige og synlige, og en mindre del af virksomhederne, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen vurderer også, at have fået et vist om end begrænset udbytte i form af synlighed på det danske og internationale marked.

Virksomhedernes besvarelser ses nedenfor.

Tabel 23: Virksomhedernes udbytte – synlighed – Det Professionelle Turisterhverv

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Er blevet mere synlige på det nationale marked?	2 pct.	8 pct.	32 pct.	18 pct.	21 pct.	19 pct.	96
Er blevet mere synlige på det internationale marked?	2 pct.	5 pct.	19 pct.	25 pct.	28 pct.	21 pct.	96
Tiltrukket nye målgrupper?	2 pct.	4 pct.	21 pct.	27 pct.	26 pct.	20 pct.	96

N = antal besvarelser.

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

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

Det fremgår således af tabellen, at 10 pct. af virksomhederne eller færre vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet mere synlige på det nationale eller internationale marked eller har tiltrukket nye målgrupper som følge af projektet. Samtidig er der mellem 21 og 28 pct. af de 96 virksomheder, der slet ikke har fået sådanne udbytter og næsten lige så mange ikke ved, om de har fået dette udbytte.

Når der tages hensyn til en fejlmargen på 10 pct. kan det konkluderes, at størstedelen af virksomhederne i nogen eller mindre grad er blevet mere synlige på det nationale marked eller internationale marked.

Det var ikke forventningen, at projektet ville medføre større positive forandringseffekter på dette punkt, men de gennemførte interviews afslører, at en del virksomheder betragter det større aktive netværk af bl.a. potentielle kundevirksomheder som en øget synlighed. Dette forklarer delvist, at vurderingerne fra virksomhederne er lige så positive som gennemsnittet for alle gennemførte projekter, selvom synlighed ikke har været et særskilt formål.

Virksomhedernes vurderinger er generelt mere negative end vurderingerne fra projektlederne, der vurderer at der i nogen grad er opnået en øget synlighed af destinationer og produkter overfor turisterne gennem projektet. Man kan så mene, at det er et naturligt resultat af, at der ikke er nogen aktiviteter i projektet, der direkte er rettet mod turister. Midtjysk Turismes vurderinger skal formentlig ses i lyset af, at der dog sigtes på udvikling af kompetencer og værktøjer til forøgelse af synligheden.

5.5.2 Rethink

En forbedret synlighed af virksomheder og destinationer er heller ikke et af dette projekts direkte eller centrale formål, men det er et formål at forøge kendskabet til kulturturismen blandt aktører i Region Midtjylland samt at forøge det internationale kendskab til den midtjyske kulturturisme mere generelt.

Midtjysk Turisme vurderer, at projektet i meget høj grad har medført en øget presseomtale af kulturturismen i regionen, samt at projektet i høj grad har skabt et øget kendskab til kulturturisme blandt virksomheder, politikere og borgere, og at der er gode udsigter til at dette kendskab fortsat vil øges.

Virksomhedernes besvarelser fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse vises nedenfor.

Tablet 24: Virksomhedernes udbytte – synlighed - Rethink

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Er blevet mere synlige på det nationale marked?	2 pct.	7 pct.	25 pct.	29 pct.	18 pct.	18 pct.	55
Er blevet mere synlige på det internationale marked?	2 pct.	7 pct.	15 pct.	33 pct.	25 pct.	18 pct.	55
Tiltrukket nye målgrupper?	2 pct.	9 pct.	18 pct.	27 pct.	27 pct.	16 pct.	55

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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

Fem virksomheder eller 9 pct. af de deltagende 55 virksomheder vurderer, at de i høj eller meget høj grad er blevet mere synlige på det nationale og internationale marked. Seks virksomheder eller 11 pct. vurderer tilsvarende at de som følge af projektet har kunnet tiltrække nye målgrupper. Dertil vurderer omkring halvdelen af de 55 deltagende virksomheder, at de har haft disse effekter i nogen eller i mindre grad. Omkring 40 pct. anfører, at de enten ikke har haft nogen af disse effekter, eller at de ikke ved, om de har. Der er ingen markant forskel på virksomhedernes fordeling på de forskellige vurderinger af de respektive effekter.

Med hensyntagen til den tidligere omtalte fejlmargen på 10 pct. kan det her kun konkluderes, at størstedelen af virksomhederne i nogen eller mindre grad er blevet mere synlige på det nationale eller internationale marked eller har tiltrukket nye målgrupper. Indikationerne er fortsat fine, også når der sammenlignes med virksomhedernes gennemsnitlige udbytte på tværs af projekterne under hele handlingsplanen.

Den tilsyneladende mindre diskrepans mellem Midtjysk Turismes positive og virksomhedernes lidt mere afdæmpede vurderinger kan skyldes, at Midtjysk Turismes vurdering af synligheden går på destinationernes synlighed gennem en øget presseomtale, mens virksomhedernes vurderinger går på egen virksomheds synlighed lokalt og internationalt og herunder synlighed i forhold til relevante netværksvirksomheder.

Konklusion

Indikationerne på positive forandringseffekter vedrørende synlighed er positive, men begrænsede, hvilket skal ses i forhold til, at det ikke har været et decideret formål med de tværgående programindsatser, herunder de lokale demonstrationsprojekter at synliggøre områder og produkter overfor turisterne.

5.6 Professionalisering i turisterhvervet

5.6.1 Det Professionelle Turisterhverv

Et overordnet formål med Det professionelle turisterhverv er at medvirke til en øget professionalisering af turisterhvervet, hermed menes såvel blandt turistvirksomheder, de lokale turistorganisationer og i en forstand også Midtjysk Turisme selv. Det har været et formål med samtlige aktiviteter at understøtte professionaliseringen i turisterhvervet. Derfor bygger dette afsnit på de foregående afsnit 5.1 til 5.5.

Midtjysk Turisme og de lokaleturistorganisationer har vurderet, at projektet i høj grad har medført en øget professionalisme blandt erhvervets virksomheder, f.eks. gennem kursusaktiviteter, og at det i nogen til høj grad har øget konkurrenceevnen og forbedret serviceniveauet. Endelig vurderer de, at projektet i høj til meget høj grad har medvirket til et mere målrettet salg.

En del af virksomhederne vurderer ifølge spørgeskemaundersøgelsen, at projektet generelt har medført, at de har fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed. 12 pct. af 96 virksomheder svarede, at de i høj eller meget høj grad har fået et sådant udbytte af deltagelsen, mens 14 pct. ikke mener, de har oplevet denne effekt. Også her skal der imidlertid regnes med en fejlmargen på ca. 10 pct. og resultatet er også her behæftet med en stor usikkerhed mht. andelen af virksomheder, der har oplevet en høj eller meget høj effekt, hvorimod der med stor sikkerhed kan siges, at mange virksomheder i nogen grad har fået en ændret tilgang til virksomheden.

Et væsentligt element i projektet, som ikke er blevet omtalt i de foregående afsnit er den turismefokuserede erhvervsserviceindsats. Indsatsen har overordnet til formål at sætte fokus på turismen som erhverv i det ordinære erhvervsservicesystem således, at der ikke skabes parallelle vejledningssystemer. Ligeledes er det et formål, at der skabes samarbejde mellem erhvervsservicesystemet og de lokale turistorganisationer, og endelig er det formålet at forøge erhvervsservicesystemets viden om turisterhvervet og dets kompetencer i forhold til at vejlede turisterhvervet. Indsatsen forventes på sigt at kunne øge graden af professionalisering i turisterhvervet, om end dette forventes at være et mere langsigtet mål for indsatsen.

Ifølge de interviewede erhvervsrådgivere har tiltaget haft en positiv effekt i forhold til at skabe kontakt mellem turistvirksomheder og turistorganisationer på den ene side og det lokale erhvervsservicesystem på den anden. En stor del af erhvervsrådgiverne har udtrykt undren over det relativt lave professionelle niveau blandt turistvirksomheder, som de har begrundet med det store omfang af hobby-, fritids- og familievirksomheder blandt de besøgte virksomheder. Det kan til dels hænge sammen med den måde hvorpå udvælgelsen af turistvirksomheder er sket. Indledningsvist blev målgruppen af virksomheder for erhvervsserviceindsatsen defineret, som virksomheder med størst strategisk betydning for opfyldelse af den lokale strategi for turismen eller virksomheder med størst potentiale i forhold til Væksthus Midtjyllands erhvervsrådgivning. Efterfølgende har de lokale turistorganisationer i samarbejde med de lokale erhvervsservicekonsulenter udvalgt virksomheder til indsatsen i egen kommune. Dette har i flere tilfælde begrænset erfaringsopsamlingen i den enkelte kommune, hvor man i nogle tilfælde har fokuseret på relativt snævre grupper af homogene turistvirksomheder.

Erhvervsrådgiverne har været positive med hensyn til de mulige professionaliseringseffekter af en turismefokuseret erhvervsserviceindsats men har også måttet erkende, at de direkte resultater af indsatsen har været begrænsede. Med en fortsat indsats med en større fokusering på de virksomheder, der har et reelt vækstpotentiale og vilje til vækst, og gennem en mere målrettet indsats i forhold til den enkelte virksomheds konkrete behov, kan der formentlig skabes bedre resultater. Desuden vil der med en øget integration af turistvirksomheder i de kommunale erhvervsforeninger, som i nogle tilfælde har været resultatet af de første kontaktbesøg, ifølge mange erhvervsrådgivere kunne opnås en positiv professionaliseringseffekt på længere sigt.

En del af virksomhederne, der har modtaget besøg af erhvervsservicekonsulenterne har udtrykt forundring over, hvad formålet var med besøget. Mange har dog været glade for besøget, 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.

En yderligere begrænsning i udbyttet af den turismefokuserede erhvervsservice har ifølge flere af de involverede erhvervskonsulenter været, at de kun har kunnet yde vejledning til de kontaktede virksomheder. Det har netop været en central afgrænsning af indsatsen, at der udelukkende kunne tilbydes vejledning. Det har således ikke været intentionen at gøre brug af ekstern rådgivning, som ellers tilbydes andre virksomheder, idet kriterierne herfor synes at have været vanskelige at leve op til for de respektive virksomheder. Dette kan igen hænge sammen med de udvalgte virksomheder, der ikke har kunnet leve op til de anvendte kriterier med hensyn til vækst og vækstpotentiale. En del af erhvervsservicekonsulenterne vurderer, at denne afgrænsning har mindsket indsatsens potentiale.

5.6.2 Rethink

Professionalisering af virksomhederne har ikke været et direkte formål med projektet, men det kan ikke afvises som en mulig effekt af de gennemførte aktiviteter vedrørende kompetenceopbygning og netværkssamarbejde.

Midtjysk Turismes ledelse vurderer, at projektet i høj til meget høj grad har medført en øget værdikædeforståelse i erhvervet og en virksomhedsudvikling i forhold til kulturturisme, hvilket kan tages som indikation af en øget professionalisering af erhvervet.

Virksomhederne er ikke blevet spurgt direkte til øget professionalisering, men har svaret på spørgsmål, om de har fået kompetencer, som gør dem bedre i stand til at servicere turisterne og om de har fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed. Omkring 15 pct. svarede ja i høj til meget høj grad til begge disse spørgsmål, mens 65-75 pct. har oplevet denne effekt i nogen eller mindre grad, jf. afsnit 5.1.

Konklusion

De to projekter har uden tvivl haft en positiv effekt i form af en øget professionalisering i turist-erhvervet. Størst effekt har produktionen og formidling af viden gennem kurser nok haft, men også mødet mellem netværksvirksomheder har spillet en rolle. Den turismefokuserede erhvervsservice vurderes at have haft en vigtig strategisk betydning, som hvis den fastholdes, udvikles og fokuseres, kan have en betydelig effekt på professionalismen i turisterhvervet.

En overordnet indikator for en positiv, generel professionaliseringseffekt ses i andelen af virksomheder, der har vurderet, at deres deltagelse i aktiviteter under handlingsplanen har medført vækst. Det gælder for 55 af 417 virksomheder, og af de 55 har 25 angivet at have haft udbytte af deltagelsen i en aktivitet under Midtjysk Turisme (inkl. Det Professionelle Turisterhverv og Rethink).

6. ANALYSE AF LÆRINGSPUNKTER

I dette afsnit præsenteres læringspunkter fra projekterne. Læringspunkterne er erfaringer fra projektarbejdet, som vurderes at have værdi i den resterende projektperiode samt i forbindelse med nye projekter. Læringspunkterne er inddelt i henhold til et projekts typiske faser; ansøgningsprocessen, projektopstart, projektimplementering og forankring af projektet.

Oplysningerne i dette afsnit er primært indsamlet fra projektorganisationen gennem den afholdte workshop, spørgeskemaundersøgelsen og interviews. Afsnittet er baseret på en syntese af udtalelser fra forskellige medarbejdere samt observationer og vurderinger foretaget af evaluator. Læringspunkter for henholdsvis projekt Det Professionelle Turisterhverv og projekt Rethink præsenteres samlet under hver overskrift.

6.1 Ansøgningsprocessen

Centrale læringspunkter:

- *Manglende viden om socialfondsmidlerne var en udfordring i første ansøgningsproces.*
- *Viden og erfaringer fra første ansøgningsproces var brugbar i anden ansøgningsproces og lettede derfor anden ansøgningsproces væsentligt.*

Ifølge Midtjysk Turismes ledelse gik ansøgningsprocessen ikke godt i forbindelse med Det Professionelle Turisterhverv. Processen blev i høj grad hæmmet af manglende viden om regler vedrørende Socialfondsmidlerne, og det ser ud til, at Midtjysk Turisme på ansøgningstidspunktet manglede nødvendige kompetencer og viden i forhold til ansøgningen.

Midtjysk Turisme var usikre om, hvorvidt der var tilstrækkelig sammenhæng mellem projekternes overordnede mål og reglerne for Socialfondsmidlerne. Det overordnede mål er at understøtte vækst, og dette skulle forenes med, at socialfondsmidlerne kun må anvendes til kompetenceudvikling. Evalueringen har vist, at det i høj grad er muligt at understøtte vækst med kompetenceudviklingsaktiviteterne, men det er usikkert om en anderledes indsats kunne have understøttet væksten på bedre vis.

Der blev brugt mange kræfter på at udvikle en god strategi og handlingsplan, som så efterfølgende viste sig at måtte justeres til finansieringsmulighederne. Det viste sig bl.a., at der ikke var tilstrækkeligt med midler, og derfor blev projekt Rethink trukket ud af Det professionelle turisterhverv, hvor det i første omgang var placeret. Efterfølgende blev der formuleret en særskilt ansøgning bl.a. ved hjælp af tilbageløbsmidler.

Region Midtjylland var involveret i ansøgningsprocessen til Det Professionelle Turisterhverv. Region Midtjylland lagde de overordnede rammer for projektet, herunder valg af finansieringskilder, men konkret sparring og rådgivning til ansøgningen fra Region Midtjylland blev oplevet af Midtjysk Turisme som værende af begrænset omfang og værdi. Midtjysk Turisme har vurderet, at der særligt manglede viden om socialfondsmidlerne blandt medarbejderne ved såvel Region Midtjylland som ved Midtjysk Turisme selv. Ifølge Region Midtjylland var der en medarbejder ved Regionen, der besad den nødvendige viden, og denne medarbejder bistod Midtjysk Turisme. Midtjysk Turisme havde således i ansøgningsfasen et stort udækket behov for sparring, og derfor tog processen længere tid end nødvendig. Dertil kommer, at det fastlagte budget ikke var korrekt udarbejdet fra starten, og derfor måtte justeres. Dette forlængede også processen. Midtjysk Turisme ansatte en ekstern konsulent til at bistå ansøgningsprocessen og udfylde det udækkede behov for sparring.

Ifølge Midtjysk Turisme gik ansøgningsprocessen langt bedre i forbindelse med projekt Rethink. Projektet blev først initieret som et selvstændigt projekt efter opstarten af de øvrige projekter, og når det vurderes, at ansøgningsprocessen gik godt, hænger det især sammen med, at der kunne

bygges videre på erfaringer fra ansøgningen til Det Professionelle Turisterhverv. Bl.a. derfor var man bedre til at inddrage intern og ekstern bistand, hvor der var behov for det. Desuden gik ansøgningen forholdsvis hurtigere igennem i Erhvervsstyrelsen, hvilket bidrog til en mere positiv opfattelse af denne ansøgningsproces.

Forskellene på de to ansøgningsprocesser afspejles i tidsforbruget og varigheden af ansøgningsprocesserne, som vises i Tabel 25.

Tabel 25: Tidsforbrug og varighed af ansøgningsprocesserne

Projekt	Antal involverede medarbejdere	Ressourceforbrug	Varighed
Det Professionelle Turisterhverv	6	9 mande mdr.	17 mdr.
Rethink Kulturturisme	3	2 mande mdr.	6 mdr.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt projektejere, marts 2014.

Finansieringskilderne og mangel på viden herom er blevet udpeget som det afgørende udfordrende element i ansøgningsprocesserne og de interviewede vurderer generelt, at det er sværere at lave en ansøgning til EU's socialfondsmidler end til de regionale erhvervsudviklingsmidler.

6.2 Projektstart og forventningsafstemning

Centrale læringspunkter:

- *Mangel på tilstrækkelig forventningsafstemning om metode vedrørende opfølgning på resultatkraav har gjort det problematisk at følge op på enkelte af de opstillede mål.*

Udgangspunktet for projekterne er blevet lagt i indledende tanker og ideer om et samlet program, en rollefordeling, og en finansiering, men sammenhængen mellem disse elementer ser ud til at have været utilstrækkeligt gennemtænkt på nogle punkter.

Forventningsafstemningen mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland vedrørende aktiviteter og mål er foregået gennem opstilling af aktivitets- og effektmål i de respektive resultatkontrakter med udgangspunkt i ansøgningerne. Det ser dog ud til, at der på enkelte områder har manglet en klar definition af centrale begreber. Der er eksempelvis mål i resultatkontrakten for Det Professionelle Turisterhverv for nye virksomhedssamarbejder, produkter og processer, anvendelse af ny teknologi og opkvalificerede deltagere uden en klar definition eller aftale om, hvordan disse skulle måles. Der findes et lignende eksempel fra resultatkontrakten for projekt Rethink.

Som følge af den senere opstart af projekt Rethink har det været nødvendigt at implementere projektet i et relativt intensivt forløb. Det har betydet, dels at der er lagt mere energi i projektet, og dels at det er gennemført i et mere eksplorativt forløb, hvor man undervejs har lært af erfaringerne. Den centrale udfordring i opstarten af projekt Rethink har været at få de to kulturer nemlig turismen og kulturområdet til at samarbejde. For nogle fra kulturområdet gik opstarten nok lidt for hurtigt, mens andre har følt det er gået for langsomt med at igangsætte og gennemføre projektet.

6.3 Projektimplementering

6.3.1 Organisering og ressourcer

Centrale læringspunkter:

- *Matrix-organisationer og høj grad af sparring har været fordrende for projekternes implementering og har gjort projektorganisationerne robuste overfor forandringer.*
- *Placeringen af projektledelsen for projekt Rethink tæt ved Fonden 2017, som projektet i høj grad knytter sig til, har været godt for implementeringen af projektet.*

Oprindeligt var det planlagt, at projektet skulle struktureres med en projektleder pr. delprojekt i Det Professionelle Turisterhverv og der var ikke påtænkt systematisk tværgående koordinering. Sammenlagt har ni medarbejdere fra Midtjysk Turisme arbejdet med projektet i løbet af implementeringsperioden. For at få tingene til at spille bedre sammen på tværs af delprojekterne introducerede Midtjysk Turisme en tværgående turismefaglig funktion, men man erkendte senere, at man må gå et skridt videre i retning af en mere sparrende og teambaseret matrixorganisation.

Projekt Rethink startede med en projektleder og to nyansatte medarbejdere, men den første projektleder, nåede reelt ikke at komme i gang, da denne måtte stoppe pga. sygdom. Den første projektleder lavede forarbejdet, og der er sket visse justeringer efter igangsætningen. Projektlederrollen blev midlertidigt varetaget af direktøren for Midtjysk Turisme. Projekt Rethink er også kendetegnet ved, at der arbejdes med delt projektledelse og sparring i fleksible teams.

Ni medarbejdere har i forskelligt omfang været involveret i arbejdet med projekt Rethink som projektleder, assisterende projektleder og specialister. Projektet er fysisk placeret på Godsbanen i Aarhus hos Fonden Aarhus 2017 i stedet for ved Midtjysk Turisme i Silkeborg. Placeringen i Aarhus er god, fordi 2017 er et godt brand at blive forbundet med, og det er lykkedes at sælge ideen om at lade kunsten og turismen tale sammen og samarbejde i højere grad. Her er således et eksempel på, hvordan de fysiske rammer også er en central ting for implementeringen.

De involverede projektmedarbejdere i begge projekter arbejder tæt sammen, hvilket giver en god baggrund for at kunne give fuldt fagligt modspil. Samtidig er der gode muligheder for at medarbejderne kan overtage opgaver for hinanden, hvor det viser sig nødvendigt.

6.3.2 Kompetencer i projektorganisationen

Centrale læringspunkter:

- *Der er behov for mange forskelligartede kompetencer til projektimplementeringen af såvel faglig som processuel karakter.*
- *Konkret var der et behov for at oparbejde kompetencer til projektledelse.*

Midtjysk Turisme vurderer selv, at har haft eller har sikret de fornødne kompetencer til at implementere projekterne.

Midtjysk Turisme vurderede dog indledningsvist, at organisationen manglende forskellige kompetencer til implementeringen af projekter, særligt kompetencer vedrørende projektledelse, som ikke må forveksles med evnen til at arbejde selvstændigt, særligt i matrix-organisationer, hvor medarbejderne i høj grad interagerer med hinanden. Derfor blev der arbejdet indirekte og direkte med udvikling og oparbejdning af de nødvendige kompetencer, f.eks. gennem kurser. Det er vurderingen, at de nødvendige kompetencer til implementeringen på denne måde blev sikret.

Kultur og turisme er meget forskellige områder og udviklingen af kulturturisme krævede derfor et bredt spektrum af kompetencer. Det er lykkedes at bemande projekt Rethink med et team, der har forskellige kompetencer omfattende både turisme, kultur og erhverv. Samtidigt omfatter projektholdet såvel en eventplanlægger som en kommunikationseksperter, og Midtjysk Turisme ser det som sin opgave at sikre, at de turismefaglige aspekter hele tiden huskes og inkluderes i planerne. De kulturelle aspekter sikres gennem samarbejdet med og placeringen hos Fonden 2017.

6.3.3 Finansieringskilder

Centrale læringspunkter:

- *Manglende viden om socialfondsmidlerne var en udfordring særligt i ansøgningsprocessen, men også i implementeringen af projekterne.*

Projekterne er delvist finansieret med Socialfondsmidler. Det har givet anledning til opstartsproblemer, såvel i ansøgningsfasen som i implementeringen, hvor de administrative forpligtelser, der er forbundet hermed, oplevedes som ganske betydelige. Dette blev beskrevet nærmere i afsnit 6.1. De oplevede problemer bundede især i en manglende viden og overskuelighed vedrørende såvel ansøgning som udbetalingsprocessen og den begrænsede fleksibilitet i anvendelsen af midlerne.

Generelt har det været svært for den enkelte projektleder præcis at kende de formelle krav, selv om der er modtaget rådgivning fra en ekstern konsulent herom.

Udfordringerne har dog været langt færre i forbindelse med projekt Rethink i forhold til projekt Det professionelle turisterhverv, da man har haft lejlighed til at anvende værdifulde erfaringer.

6.3.4 Samspil med Region Midtjylland

Centrale læringspunkter:

- *Samspillet mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme har primært været af administrativ karakter i forbindelse med opfølgning af resultatkontrakterne, som vurderes at være et mindre optimalt værktøj til opfølgning.*

Interaktionen mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland i forhold til de tværgående programindsatser har primært omhandlet administrative spørgsmål og opfølgning på projekterne.

Midtjysk Turisme har savnet en højere grad af faglighed fra Region Midtjyllands side i forhold til at rådgive omkring Socialfondsmidler, herunder de administrative såvel som strategiske spørgsmål og udfordringer forbundet med at ansøge om og gennemføre strukturfondsfinansierede projekter. Dette, samt at Region Midtjylland vurderer, at de bistod Midtjysk Turisme på dette punkt, blev beskrevet i afsnit 6.1.

Midtjysk Turisme har oplevet en høj grad af fleksibilitet og forståelse for de økonomiske vanskeligheder fra Region Midtjylland, der er forbundet med at drive store projekter, blandt andet i forhold til likviditet og udbetaling af de regionale erhvervsudviklingsmidler til begge projekter.

Resultatkontrakterne spiller en væsentlig rolle i relationen mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme, men de nuværende resultatkontrakter vurderes ikke at være et godt grundlag for opfølgningen på projekterne. Resultatkontrakten indeholder kun en del af de krav, som er der til projekterne, hvor resten er medtaget i en opfølgning til Erhvervsstyrelsen, som Region Midtjylland ikke er involveret i. Hertil er der defineret en række performance indikatorer i resultatkontrakterne, der ret præcist anviser de ønskede effekter i forhold til målgruppen, men som ikke er defineret og hvor der ikke er aftalt eller givet anvisninger i opmålingen.

6.3.5 Samarbejde med andre projekter

Centrale læringspunkter:

- *Klar fordeling af opgaver med de lokale projektejere, men overlap i aktiviteterne.*
- *Ansvar for implementering og opfølgning bør følges ad, men dette har ikke været tilfældet ved de lokale demonstrationsprojekter.*

Midtjysk Turisme har samarbejdet med Destination Djursland, Destination Ringkøbing Fjord samt VisitAarhus og VisitHerning i forbindelse med de tre lokale demonstrationsprojekter, som de fire lokale turistorganisationer implementerer som en del af Det Professionelle Turisterhverv. I forbindelse med DMO Djursland har man erfaret, at der ikke var en klar nok adskillelse mellem de lokale aktiviteter og de regionale aktiviteter. Dette har medført en form for konkurrence mellem lokale og regionale aktiviteter, da virksomhederne ikke har haft tid til at deltage i alle udbudte aktiviteter. Det har medført, at aktiviteter i DMO Djursland ikke er blevet afholdt.

Samarbejdet har båret præg af, at demonstrationsprojekterne i bund og grund er lokale projekter uden direkte sammenhæng til de øvrige aktiviteter i projekt Det Professionelle Turisterhverv. Midtjysk Turisme har således overdraget en stor del af arbejdet til de lokale turistorganisationer, men har bidraget med input efter behov. Til trods herfor har Midtjysk Turisme fortsat det formelle ansvar for demonstrationsprojekterne.

6.4 Forankring og videreførelse af projektet og effekter

Centrale læringspunkter:

- *Projektet har skabt et godt grundlag for professionalisering og vækst.*

Der er flere indikationer på positive forandringseffekter blandt projekternes målgrupper og det er den primære årsag til at konkludere, at der er blevet lagt et solidt grundlag for yderligere effekt-opnåelse efter projekternes officielle afslutning i december 2014.

BILAG 1 KILDER

Primære data

Primære data er en fællesbetegnelse for alt data, som er blevet udarbejdet specifikt med det formål at bidrage til evalueringen.

1. Indledende workshop

Der blev afholdt en samlet workshop for alle Midtjysk Turismes aktiviteter i forbindelse med Handlingsplan 2015. På workshoppen blev effektkæderne for de tværgående programindsatser og for operatørrollen drøftet. Til denne workshop deltog Midtjysk ledelse samt medarbejdere involveret i projekterne og i operatørrollen. Workshoppen blev afholdt i marts 2014.

Effektkæderne for de tværgående programindsatser, som blev udarbejdet på workshoppen, er vedlagt i bilag 2. Foruden arbejdet med effektkæderne blev der indsamlet oplysninger om projekterne, deres målsætninger, målgrupperne og kritiske succesfaktorer for projekterne.

2. Spørgeskemaundersøgelse og interviews med projektejere og projektledere/ medarbejdere

To spørgeskemaer omhandlende ansøgningsfasen, finansieringen, organiseringen og effekterne vedrørende Det Professionelle Turisterhverv og Rethink blev udsendt til centrale medarbejdere ved Midtjysk Turisme. Der blev indhentet 6 ud af 6 besvarelser.

Besvarelserne blev fulgt op med interview i maj 2014. Der blev gennemført 1 interview vedrørende Det Professionelle Turisterhverv og 1 interview vedrørende Rethink med centrale medarbejdere og ledelsen for Midtjysk Turisme.

3. Spørgeskemaundersøgelse med virksomheder

Der er udleveret kontaktoplysninger på i alt 475 virksomheder fra Midtjysk Turisme. Heraf havde 212 unikke virksomheder på tidspunktet for spørgeskemaundersøgelsen, som var i marts og april 2014, deltaget i et kursus eller seminar i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv, og 91 virksomheder havde deltaget i et kursus eller seminar i forbindelse med projekt Rethink.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i marts og april 2014. Der blev indhentet besvarelser fra 146 virksomheder, hvoraf 96 virksomheder havde deltaget i forskellige projektaktiviteter i forbindelse med projekt Det Professionelle Turisterhverv og 55 virksomheder havde deltaget i projekt Rethink. Der er overlap mellem virksomhederne.

Oplysninger om virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelse, er vedlagt i bilag 3.

4. 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 på tværs af projekterne. Virksomhederne er blevet udvalgt så de repræsenterer alle kommuner i Region Midtjylland og alle led af turistens værdikæde.

5. Interviews med virksomheder, som ikke er i respondentgruppen

Der er gennemført en analyse af samtlige virksomheder på tværs af alle projekterne, 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 afledt 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 overfor tiltag sådan 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.

6. Ekspertpanel og følgegruppe

Evalueringen følges af et ekspertpanel bestående af 6 eksperter inden for dansk turisme og en følgegruppe bestående af lokale aktører, som er genstand for evaluering. Der blev arrangeret 3 møder i alt for de to grupper. Dertil er eksperterne blevet interviewet om udvalgte dele af evalueringen.

Sekundære data

Sekundære data er en fællesbetegnelse for alt eksisterende data og oplysninger, som ikke er udarbejdet specifikt til evalueringen, men som er indsamlet for at bidrage til den samlede evaluering.

1. Interne dokumenter og hjemmesider

Følgende dokumenter og hjemmesider er brugt til evalueringen:

- Projekternes ansøgninger
- Tilsagn fra Erhvervsstyrelsen
- Resultatkontrakten for Det Professionelle Turisterhverv og opfølgninger pr. 1/3 2013, 1/9 2013, 1/3 2014
- Resultatkontrakten for Rethink Kulturturisme og opfølgninger pr. 1/9 2013, 1/3 2014
- Hjemmesiden for Midtjysk Turisme www.midtjyskturisme.com
- Hjemmesiden for projekt Rethink www.kulturturisme.dk

- Rapporten "Kompetencer til turisme" udarbejdet af New Insight for Midtjysk Turisme vedrørende uddannelsesudbuddet og kompetencebehovet blandt turismevirksomheder i Region Midtjylland.

2. Statistikker og rapporter

Der er ikke brugt statistikker og rapporter til evalueringen af de tværgående programindsatser. Der henvises til "den samlede evalueringsrapport" for en vurdering af væksten i turisterhvervet i hele Region Midtjylland i projektperioden.

BILAG 2

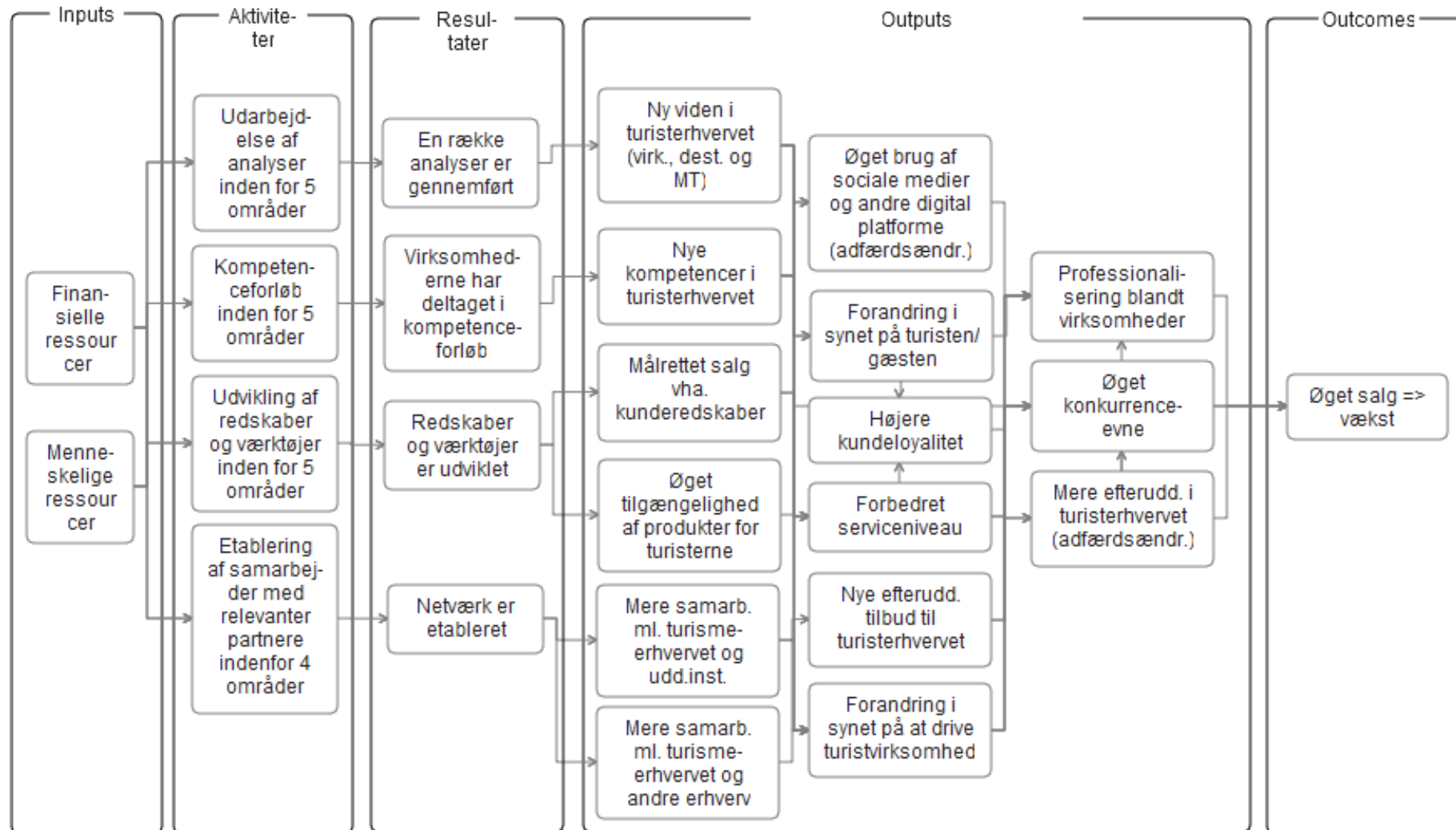
EFFEKTKÆDE

Effektkæderne, som blev udarbejdet på den indledende workshop i forbindelse med evalueringen af de tværgående programindsatser, er opdelt i to fokusområder:

- Det Professionelle Turisterhverv
- RETHINK - Kulturturisme

Effektkæderne er indsat og beskrevet på de næste sider.

Effektkæde udarbejdet for Det Professionelle Turisterhverv



Beskrivelse af effektkæden

Inputs

Finansielle og menneskelige ressourcer anvendes som input i aktiviteterne.

Aktiviteter og umiddelbare resultater

Aktiviteterne som gennemføres som en del af det Professionelle Turisterhverv grupperes overordnet inden for 5 kategorier og fire typer af aktiviteter

Aktiviteter/ kategorier	Digitale kompetencer	Professionelle partnerskaber	Frem-tidens Turist-service	Erhvervs-service	Winter School
Analyser	Potentialeanalyse/ kortlægning af værktøjer	Idékatalog/ analyse på DMO/ professionalisering	Potentialeanalyse	Afdækning af vejledningsbehov i turismeerhvervet	Analyse af uddannelses tilbud og uddannelsesniveau/ parathed
Kompetenceforløb	Effektmåling Digital tilstedeværelse Digital strategisk ledelse	Projekt- og forandringsledelse Partnerskaber	Salg og service på digitale platforme Salg og service Loyalitet	Forløb for erhvervsudviklingskonsulenter Forløb for destinationsmedarbejdere	Forløb for udd. institutioner og undervisere
Redskaber/ værktøjer	Effektmålingshåndbog	Metodeudvikling for finansieringsmodeller	Salgsplatform CRM Big data Bookingplatform	Håndbog om erhvervsservice Koncept/ model for turismefokuseret erhvervsudvikling	www.winterschool.dk Boost
Netværk/ samarbejde	Testprojekter		Arbejdsgruppe om booking Testprojekter Styregruppe booking Styregruppe CRM	Brobygning/ facilitering af samarbejde lokalt ml. destinationer og erhvervsservice Etablering af samarbejde med Væksthus Midtjylland	Brobygning/ facilitering af samarbejde med udd. institutioner Testprojekter

Outputs

Fælles for analyseaktiviteterne er, at resultatet er *en række gennemført analyser*, som leder til *ny viden i turisterhvervet* indenfor de 5 kategorier både blandt virksomhederne, blandt destinationerne (turistorganisationerne) og Midtjysk Turisme selv.

Kompetenceforløbene, som virksomhederne har deltaget i, bidrager til *nye kompetencer i turisterhvervet* inden for de 5 kategorier.

Redskaberne og værktøjerne, som bliver udviklet, forventes at føre til to outputs; dels *mere målrettet salg gennem de kunderelaterede redskaber* og dels *øget tilgængelighed af turisterhvervets produkter* og tilbud til turister gennem de etablerede bookingplatforme. Nye redskaber forventes også, at føre til *nye kompetence i turisterhvervet*, både indirekte gennem andre aktiviteter (www.winterschool.dk) og direkte ved, at aktører i turisterhvervet læser og anvender effektmålingshåndbogen og lignende redskaber.

De nye etablerede netværk forventes til dels at føre til mere *samarbejde i turisterhvervet og mellem turisterhvervet og andre erhverv samt uddannelsesinstitutioner*.

Ny viden og nye kompetencer i turisterhvervet forventes at føre til øget brug af sociale medier og andre digitale platforme, til en forandring i synet på turisten, til forbedret serviceniveau og til en forandring i synet på at drive turistvirksomhed primært inden for turisterhvervet.

Mere målrettet salg gennem de kunderelaterede redskaber forventes at føre til højere kundeloyalitet, forbedret serviceniveau og en forandring i synet på at drive turistvirksomhed. Dertil forventes der en vis grad af direkte salg (outcome) til turisterne.

Øget tilgængelighed af turisterhvervets produkter forventes at føre til forbedret serviceniveau, i hvert fald det oplevede serviceniveau blandt turisterne, og til direkte salg (outcome) til turisterne.

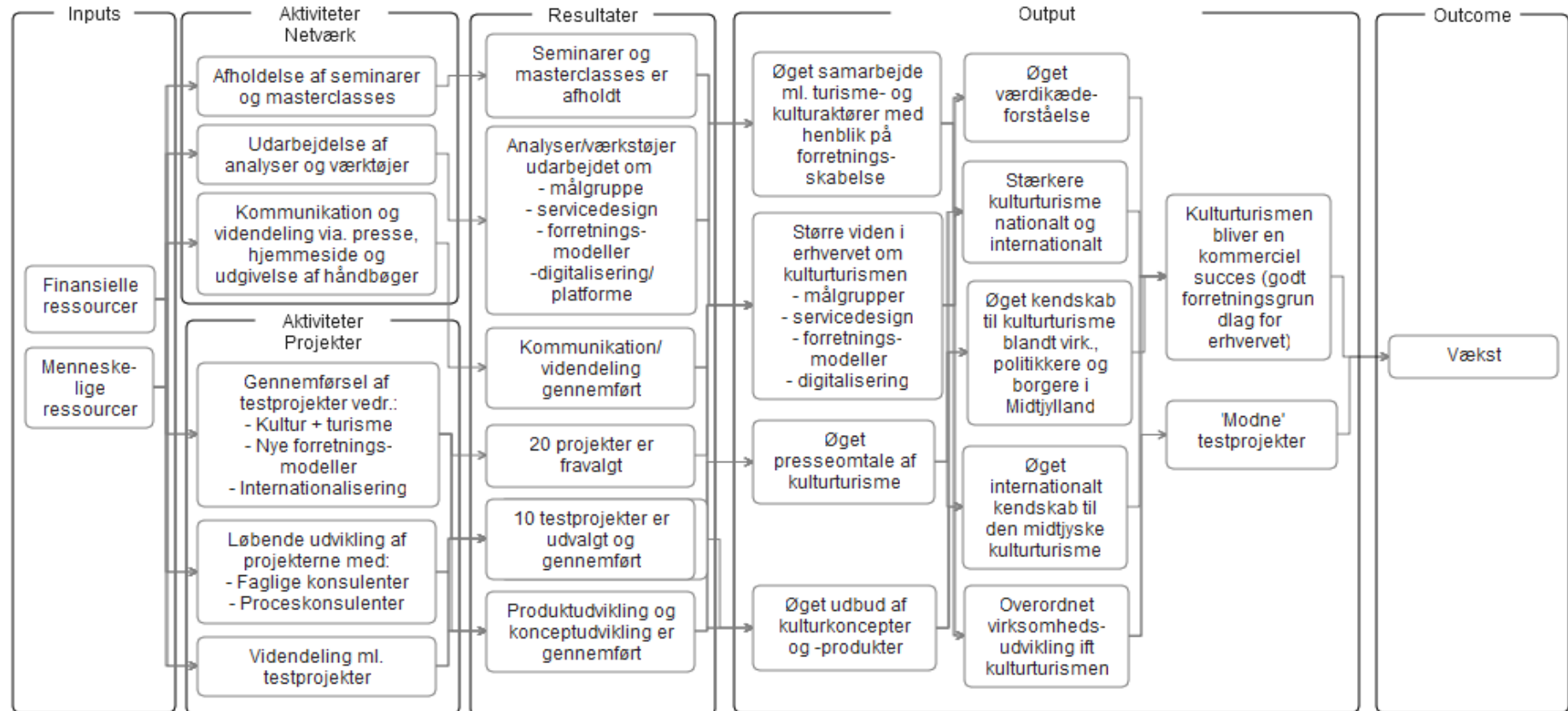
Mere samarbejde i turisterhvervet og mellem turisterhvervet og andre erhverv samt uddannelsesinstitutioner forventes at føre til nye efteruddannelsestilbud til turisterhvervet (primært fra samarbejdet med uddannelsesinstitutioner) og til en forandring i synet på at drive turistvirksomhed primært i andre erhverv og ved uddannelsesinstitutionerne.

Samtlige effekter, på nær kundeloyalitet forventes at bidrage til professionalisering blandt virksomhederne i turisterhvervet. Kundeloyalitet, forbedret serviceniveau og forandring i synet på at drive turistvirksomhed forventes at føre til øget konkurrenceevne for de midtjyske turistdestinationer. Nye efteruddannelsestilbud til turisterhvervet og forandring i synet på at drive turistvirksomhed forventes at føre til mere efteruddannelse i turisterhvervet.

Outcomes

Igennem samtlige outputs opnås forventes at komme øget salg, primært fra tiltrækning af flere overnattende gæster, og derigennem vækst i turisterhvervet.

Effektkæde udarbejdet for Rethink - Kulturturisme



Beskrivelse af effektkæden

Inputs

Finansielle og menneskelige ressourcer anvendes som input i aktiviteterne.

Aktiviteter og umiddelbare resultater

Aktiviteterne er opdelt i *aktiviteter som vedrører netværk*, og som gennemføres for en bred skare af aktører, og *aktiviteter som vedrører konkrete projekter*, og som kun gennemføres for de aktører, som har konkrete projekter med i indsatsen.

Aktiviteter vedr. netværk fører til konkrete resultater i form af *afholdte seminarer og masterclasses, udarbejdede værktøjer og gennemført kommunikation og videndeling*. Aktiviteter vedr. projekter fører til konkrete resultater i form af *valgte og fravalgte testprojekter samt at produktudvikling og konceptudvikling er gennemført* i forbindelse med de udvalgte testprojekter.

Outputs

Afholdte seminarer og masterclasses og udarbejdede værktøjer forventes at føre til *øget samarbejde ml. turisme- og kulturaktører med henblik på forretningskabelse*. Dertil og i sammenspil med resultaterne *gennemført kommunikation og videndeling samt valgte og fravalgte testprojekter* forventes at opstå *større viden i erhvervet om kulturturismen*. Med erhvervet menes såvel turisterhvervet som kulturerhvervet.

Gennemført kommunikation og videndeling, valgte og fravalgte testprojekter og gennemført produktudvikling og konceptudvikling forventes at medføre *øget presseomtale af kulturturismen*.

Valgte og fravalgte testprojekter og gennemført produktudvikling og konceptudvikling forventes dertil at medføre et *øget udbud af kulturkoncepter og -produkter* i Midtjylland.

Øget samarbejde ml. turisme- og kulturaktører med henblik på forretningskabelse og større viden i erhvervet om kulturturismen forventes at medføre en *øget værdikædeforståelse* i turist-erhvervet og kulturerhvervet samt bidrage til en *stærkere kulturturismebranche nationalt og internationalt og overordnet virksomhedsudvikling ift kulturturismen*.

Øget presseomtale af kulturturismen forventes at føre til en *stærkere kulturturismebranche nationalt og internationalt, øget kendskab til kulturturisme blandt virk., politikere og borgere i Midtjylland og øget internationalt kendskab til den midtjyske kulturturisme*.

Øget udbud af kulturkoncepter og -produkter forventes at bidrage til en *stærkere kulturturismebranche nationalt og internationalt, øget kendskab til kulturturisme blandt virk., politikere og borgere i Midtjylland og øget internationalt kendskab til den midtjyske kulturturisme*.

Outcome

Samtlige af de nævnte outputs forventes at bidrage til at *kulturturismen bliver en kommerciel succes* og herigennem opstår et *godt forretningsgrundlag for erhvervet*. *Overordnet virksomhedsudvikling ift kulturturismen* forventes at bidrage til *'modne' testprojekter*, som er klar til at blive udbudt til kulturturisterne, og gennem begge disse outputs forventes *vækst (outcome)* i kulturturismen og hermed turisterhvervet generelt.

BILAG 3 SURVEYDATA - VIRKSOMHEDER

Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med virksomheder i forbindelse med evalueringen. Der blev indhentet 146 besvarelser fra virksomheder i hele Region Midtjylland med tilknytning til Midtjysk Turisme. En række tabeller med beskrivelser af virksomhederne er vedlagt i dette bilag.

Primær virksomhedstype

Virksomhedstype	Antal	Pct.
Oplevelser og underholdning	50	34 pct.
Overnatning	52	36 pct.
Handel - øvrige varer	8	5 pct.
Transport	1	1 pct.
Handel - fødevarer	6	4 pct.
Restauranter og caféer	7	5 pct.
Anden	22	15 pct.
I alt	146	100 pct.

Bemærk: Disse tal gælder for hele Midtjysk Turisme og inkluderer derfor Midtjysk Turismes programindsats og operatørrolle.

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

Sekundær virksomhedstype

Virksomhedstype	Antal	Pct.
Oplevelser og underholdning	24	25 pct.
Overnatning	15	16 pct.
Handel - øvrige varer	7	7 pct.
Transport	1	1 pct.
Handel - fødevarer	6	6 pct.
Restauranter og caféer	34	35 pct.
Anden	9	9 pct.
I alt	96	100 pct.

Bemærk: Disse tal gælder for hele Midtjysk Turisme og inkluderer derfor Midtjysk Turismes programindsats og operatørrolle.

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

Virksomhedernes nøgletal - samlet

	2010	2011	2012	2013	N
Omsætning (1.000 kr.)	296.135	305.809	312.644	331.025	52
Vareforbrug (1.000 kr.)	62.312	64.808	67.848	69.831	29
Værditilvækst (1.000 kr.)	233.823	241.001	244.796	261.194	0
Overnattende - danske	257.053	258.094	272.810	289.738	12
Overnattende - udenlandske	472.391	506.965	544.734	565.997	12
Endagsbesøgende - danske	719.762	678.862	669.388	658.716	15
Endagsbesøgende - udenlandske	158.830	157.800	157.110	157.050	15
Fuldtidsansatte	458	450	454	479	73
Deltidsansatte	402	430	438	441	73

Bemærk: Nøgletal er kun angivet for virksomheder, som har oplyst dette. Disse tal gælder for hele Midtjysk Turisme og inkluderer derfor Midtjysk Turismes programindsats og operatørrolle.

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.)	5.695	5.881	6.012	6.366	52
Vareforbrug (1.000 kr.)	2.149	2.235	2.340	2.408	29
Værditilvækst (1.000 kr.)	8.063	8.310	8.441	9.007	0
Overnattende - danske	21.421	21.508	22.734	24.145	12
Overnattende - udenlandske	39.366	42.247	45.395	47.166	12
Endagsbesøgende - danske	47.984	45.257	44.626	43.914	15
Endagsbesøgende - udenlandske	10.589	10.520	10.474	10.470	15
Fuldtidsansatte	6	6	6	7	73
Deltidsansatte	6	6	6	6	52

Bemærk: Nøgletal er kun angivet for virksomheder, som har oplyst dette. Disse tal gælder for hele Midtjysk Turisme og inkluderer derfor Midtjysk Turismes programindsats og operatørrolle.

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>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Øget synlighed for destinationer eller områder i Midtjylland blandt turister?	4 pct.	15 pct.	40 pct.	7 pct.	4 pct.	29 pct.	112
Et højere kvalitetsniveau i de produkter, som sælges til turisterne?	1 pct.	14 pct.	32 pct.	13 pct.	8 pct.	31 pct.	112
Et højere kvalitetsniveau i de offentlige tilgængelige produkter til turisterne (offentlige toiletter, stier, bænke, turistinformation)?	3 pct.	7 pct.	27 pct.	10 pct.	11 pct.	43 pct.	112
Sæsonforlængelse?	1 pct.	2 pct.	23 pct.	18 pct.	11 pct.	46 pct.	112
Forbedret markedsposition for destinationer eller områder i Midtjylland overfor turisterne ift. andre danske regioner eller destinationer i udlandet?	2 pct.	9 pct.	36 pct.	8 pct.	8 pct.	38 pct.	112
Højere grad af professionalisering i turisterhvervet i Midtjylland?	4 pct.	17 pct.	33 pct.	12 pct.	4 pct.	30 pct.	112
Andet udbytte, beskriv	0 pct.	0 pct.	50 pct.	0 pct.	0 pct.	50 pct.	4

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. Disse tal gælder for hele Midtjysk Turisme og inkluderer derfor Midtjysk Turismes programindsats og operatørrolle.

Note: I hver række skal tallene summe 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

Hvad synes du, der er vigtigt i udvikling af turismeerhvervet?	Meget vigtigt	Vigtigt	Hverken eller	Mindre vigtigt	Slet ikke vigtigt	Meget vigtigt	N
Markedsføring af de midtjyske turistdestinationer	49 pct.	38 pct.	3 pct.	1 pct.	0 pct.	9 pct.	146
Udvikling af de midtjyske kystdestinationer og produkter/ oplevelser/ overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne på kyst destinationerne	36 pct.	34 pct.	13 pct.	5 pct.	0 pct.	13 pct.	146
Udvikling af de større byer i Midtjylland og produkter/ oplevelser/ overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne i de større byer i Midtjylland	26 pct.	34 pct.	17 pct.	12 pct.	1 pct.	10 pct.	146
Udvikling af produkter/oplevelser/ overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne andre steder end ved kysterne og i de større byer	25 pct.	36 pct.	19 pct.	7 pct.	1 pct.	12 pct.	146
Forbedring af serviceniveauet målrettet turisterne	49 pct.	32 pct.	5 pct.	3 pct.	0 pct.	10 pct.	146
Mere samarbejde med turistvirksomhederne	40 pct.	42 pct.	5 pct.	2 pct.	0 pct.	10 pct.	146
Mere samarbejde med andre erhverv	33 pct.	39 pct.	12 pct.	6 pct.	1 pct.	9 pct.	146
Andet	71 pct.	18 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	12 pct.	17

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af alle deltagende virksomheder. Disse tal gælder for hele Midtjysk Turisme og inkluderer derfor Midtjysk Turismes programindsats og operatørrolle.

Note: I hver række skal tallene summe 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

Hvilke målgrupper og markeder bør man fremadrettet satse på i området?	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Demografiske målgrupper							
Par og grupper af unge mennesker uden børn	27 pct.	28 pct.	24 pct.	15 pct.	1 pct.	5 pct.	146
Familier med børn	45 pct.	34 pct.	12 pct.	3 pct.	0 pct.	5 pct.	146
Ældre par uden børn	42 pct.	33 pct.	16 pct.	4 pct.	0 pct.	5 pct.	146
Temabaserede målgrupper							
Turister som ønsker at slappe af	27 pct.	30 pct.	28 pct.	8 pct.	1 pct.	5 pct.	146
Aktive turister (cykling, vandring, surfing, ridning osv.)	43 pct.	37 pct.	14 pct.	1 pct.	1 pct.	5 pct.	146
Kunst og kulturinteresserede turister	40 pct.	25 pct.	23 pct.	5 pct.	2 pct.	5 pct.	146
Erhvervsturister	27 pct.	24 pct.	29 pct.	9 pct.	2 pct.	9 pct.	146
Andre temabaserede målgrupper, angiv venligst	26 pct.	10 pct.	4 pct.	2 pct.	2 pct.	56 pct.	50
Markeder							
Det norske marked	49 pct.	26 pct.	14 pct.	1 pct.	1 pct.	9 pct.	146
Det svenske marked	28 pct.	36 pct.	25 pct.	1 pct.	1 pct.	10 pct.	146
Det tyske marked	50 pct.	25 pct.	13 pct.	2 pct.	1 pct.	9 pct.	146
Det hollandske marked	28 pct.	35 pct.	20 pct.	5 pct.	1 pct.	11 pct.	146
BRIK landene (Brasilien, Rusland, Indien og Kina)	8 pct.	13 pct.	25 pct.	22 pct.	17 pct.	15 pct.	146
Andre europæiske lande (udover nærmarkederne)	12 pct.	24 pct.	27 pct.	15 pct.	8 pct.	14 pct.	146
Andre markeder, angiv venligst	35 pct.	5 pct.	25 pct.	5 pct.	0 pct.	30 pct.	20

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af alle deltagende virksomheder. Disse tal gælder for hele Midtjysk Turisme og inkluderer derfor Midtjysk Turismes programindsats og operatørrolle.

Note: I hver række skal tallene summe til 100 pct. Eventuelle afvigelse skyldes afrundinger.

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