

Til

Region Midtjylland

Dokumenttype

Evalueringsrapport, udkast

Dato

26. november 2014

Projekt

Den regionale operatørrolle

EVALUERINGSRAPPORT **DEN REGIONALE OPE-** **RATØRROLLE**

midtjysk **TURISME**
Central Denmark Tourism Foundation

EVALUERINGSRAPPORT DEN REGIONALE OPERATØRROLLE

Forord til evalueringsrapporten

Denne evalueringsrapport vedrører den regionale operatørrolle for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Rapporten vedrører såvel effekter fra aktiviteter gennemført som en del af operatørrollen som effekter fra andre projekter under Region Midtjyllands Handlingsplan 2015, hvor den regionale operatørrolle vurderes at have understøttet effekter fra projekterne. Det vurderes ikke muligt eller hensigtsmæssigt at adskille effekter fra operatørrollen og projekterne under Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland. Tilsammen danner erfaringerne fra projekterne og operatørrollen udgangspunktet for en fremadrettet anvendelse af evalueringen.

INDHOLD

1.	Indledning	1
1.1	Baggrund for evalueringen	1
1.2	Kort om den regionale operatørrolle	1
2.	Metode	3
2.1	Tilgang til evalueringen	3
2.3	Evalueringsgrundlag	5
3.	Konklusioner og anbefalinger	6
3.1	Hovedkonklusioner	6
3.2	Anbefalinger	9
4.	Indledende analyser	14
4.1	Opfyldelse af resultatkontrakter og krav i ansøgningen	14
4.2	Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med projekterne	17
5.	Analyse af effekter og målopfyldelse	23
5.1	Forøgede viden og kompetencer i turisterhvervet	23
5.2	Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet	25
5.3	Øget produktudbud og kvalitet i produkter	26
5.4	Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne	27
5.5	Professionalisering i turisterhvervet	28
6.	Analyse af læringspunkter	29
6.1	Ansøgningsprocessen	29
6.2	Projektstart og forventningsafstemning	30
6.3	Projektilplementering	30
6.4	Opretholdelse af operatørrollen	33

BILAG

Bilag 1

Kilder

Bilag 2

Effektkæde

Bilag 3

Surveydata - virksomheder

1. INDLEDNING

1.1 Baggrund for evalueringen

Denne rapport indeholder resultaterne af midtvejsevalueringen af den regionale operatør for 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 overordnet 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 Handlingsplan 2015 henvises til evalueringsrapporten for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Indeværende midtvejsevaluering af operatørrollen er udarbejdet sideløbende med midtvejsevalueringerne af de syv projekter, som er en del af handlingsplanen og den forømtalte evalueringsrapport for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland. Der er samlet set udarbejdet ni evalueringsrapporter, hvor indeværende evaluering af operatørrollen er evaluering nr. 8. Rapporterne omhandler:

1. *Evaluering af Stærke Feriesteder Øst*
2. *Evaluering af Stærke Feriesteder Vest*
3. *Evaluering af mersalgprojekt Limfjorden*
4. *Evaluering af mersalgprojekt Gudenåen*
5. *Evaluering af mersalgprojekt Hærvejen*
6. *Evaluering af Erhvervsturisme Aarhus og Herning*
7. *Evaluering af de tværgående programindsatser*
8. *Evaluering af Operatørrollen*
9. *Evaluering af Handlingsplan 2015*

1.2 Kort om den regionale operatørrolle

Den regionale operatørrolle for Handlingsplan 2015 besiddes af Fonden Midtjysk Turisme (herefter kaldt Midtjysk Turisme). Foruden den regionale operatørrolle har Midtjysk Turisme ansvaret for at implementere de tværgående programindsatser, herunder projektet Det Professionelle Turisterhverv og projekt Rethink. De tværgående programindsatser evalueres i en særskilt rapport.

Midtjysk Turismes opgaver i forbindelse med operatørrollen er beskrevet i flere forskellige dokumenter, herunder ansøgningen om opgaven², notat fremlagt for Vækstforum³ og i resultatkontrakten for operatøren i perioden 2012-2014 samt i det bagvedliggende udbudsmateriale for evalueringen. Dertil har Midtjysk Turisme som en del af indeværende evaluering omtalt og beskrevet operatørens opgaver og ansvarsområdet på workshop sammen med Rambøll og 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 Ansøgning som operatør for den regionale turismefremmeindsats, 14. marts 2011

³ Notat vedr. den regionale turismefremmeoperatør, 29. marts 2011

Målene for Midtjysk Turismes operatørrolle er ifølge resultatkontraktens hovedoverskrifter:

- At skabe synlighed, ejerskab og opbakning til Vækstforums strategi og handlingsplan for turismeindsatsen "Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland"
- At sikre en videnopsamling og -formidling i hele Region Midtjylland
- At sikre fokus på best practice og next practice hos turismeaktørerne
- Facilitering og koordinering af forretningsområderne Stærke Feriesteder, Erhvervsturisme og Mersalg
- International markedsføring og PR af de midtjyske forretningsområder
- Understøtte turismeudviklingen med faglig vejledning og sparring i hele regionen.

Som regional operatør har Midtjysk Turisme således en række forskelligartede opgaver. Nogle kan anses som overordnede, tværgående opgaver, såsom koordinering og facilitering, herunder understøttelse af de lokale turistorganisationers og kommuners arbejde med implementering af projekter under Handlingsplan 2015. Herigennem er operatøren indirekte med til at skabe resultater og effekter gennem de lokale projekter. Andre opgaver har mere konkret karakter, såsom udarbejdelse af relevante analyser, markedsføring og PR samt indstilling af projekter og aktører til TurismeVÆKST-prisen, som en del af målet om at sikre fokus på best practice.

Et centralt element i operatøropgaverne vurderes at være at sikre samarbejde og vidensdeling i turisterhvervet med henblik på at skabe synergieffekter af de enkelte projekter under Handlingsplan 2015, hvor dette vurderes relevant og gavnligt. Midtjysk Turisme skal på denne måde samle de lokale aktører og via samarbejde medvirke til at lede turisterhvervet frem mod en sammenhængende, fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland.

Det samlede budget til den regionale operatør i 2012, 2013 og 2014 er 22,5 mio. kr. Operatørrollen er udelukkende finansieret af Region Midtjyllands udviklingsmidler. Midtjysk Turisme besidder operatørrollen til og med 2015.

2. METODE

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

2.1 Tilgang til evalueringen

Evalueringen af operatørrollen udføres, ligesom evalueringen af 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 opgaverne og projekterne, som er en del af det samlede program, og der dels udarbejdes en samlet analyse, hvor der ses på tværs af hele programmet.

Tilgangen giver evaluators mulighed for at fokusere specifikt på resultater fra de enkelte opgaver og projekter og samtidig inddrage resultater fra andre projekter, som direkte eller indirekte påvirker resultaterne for det enkelte område. Det vurderes dog ikke muligt eller hensigtsmæssigt at adskille effekter fra forskellige opgaver og 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 operatørrollen både effekter fra operatøropgaverne samt effekter fra projekterne 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 aktiviteterens 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:

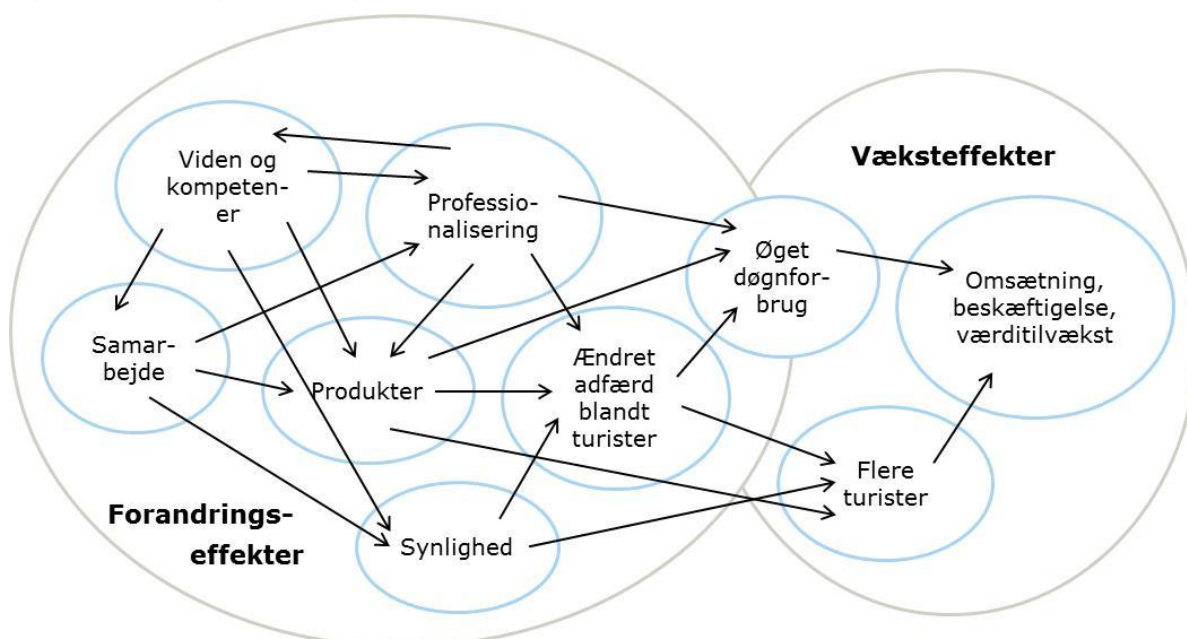
1. Har operatørens opgaver den fornødne fremdrift og virkemåde?
2. Er der udsigt til, at operatørens opgaver vil nå sine forventede effekter og resultater?
3. Er der inden for operatøropgavernes rammer skabt organisation, partnerskab og samarbejde som forudsat?
4. Hvad skyldes eventuelle ændringer i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

Evalueringsspørgsmål 2 operationaliseres med udgangspunkt i effektkæden for operatørrollen, som blev udarbejdet på en workshop i den indledende del af evalueringsforløbet. Effektkæden 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.

Operatørrollen har ikke særskilte vækstsmål, dvs. mål for vækst i antal overnatninger samt omsætning og beskæftigelse i turisterhvervet, da operatøropgaverne 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.

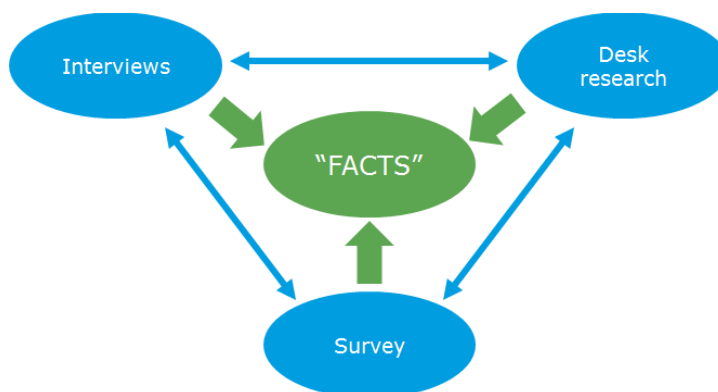
Effektkæden for operatørrollen, som viser sammenhængen mellem aktiviteterne og de forventede effekter, er vedlagt i bilag 2.

2.3 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 de lokale turistorganisationer, kommuner, Midtjysk Turisme og Region Midtjylland samt involverede virksomheder og samarbejdspartnere. Dertil indsamles en række oplysninger, som bruges dels som baggrundsviden og dels som indikatorer for de opstillede effekter, f.eks. ansøgningen og resultatkontrakten for operatørrollen samt offentlige og interne notater fra møder i Region Midtjylland og Vækstforum. 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 evalueringen gennemgås nærmere i bilag 1.

3. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

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

3.1 Hovedkonklusioner

- **Operatørrollen er det centrale bindeled mellem aktørerne og projekterne under Handlingsplan 2015**

Operatørrollen har sin berettigelse i at understøtte og koordinere de forskellige indsatser under Handlingsplan 2015 og derigennem understøtte vækst og udvikling i turisterhvervet. Derfor må operatørrollen og operatøropgaverne betragtes som et centralt element i implementeringen og realiseringen af Handlingsplan 2015 og dennes målsætninger.

Midtjysk Turisme har vist sig at være en operatør, som lever op til denne rolle i langt overvejende grad. Der er identificeret enkelte punkter, hvor det vurderes, at operatøren i højere grad kunne have understøttet indsatserne, men i flere af disse tilfælde har Midtjysk Turismes muligheder for at varetage operatørrollen på anderledes, mere hensigtsmæssig vis, været begrænset.

Dette uddybes i de følgende afsnit, hvori hovedkonklusionerne vedrørende operatørrollen og foreløbige effekter præsenteres i henhold til de overordnede evalueringsspørgsmål.

3.1.1 Fremdrift og virkemåde

- **Fin fremdrift i operatøropgaverne i henhold til planerne**

Generelt kan det konkluderes, at der har været god fremdrift i Midtjysk Turismes operatøropgaver, og at operatørrollen i overvejende grad er blevet tilfredsstillende udfyldt. Konklusionen baseres på, at langt størstedelen af de specificerede opgaver er gennemført indholdsmæssigt og tidsmæssigt efter den oprindelige plan i resultatkontrakten eller efter en redigeret plan for opgaverne, og at de lokale turistorganisationer, kommuner og projektledere i overvejende grad udtrykker tilfredshed med samarbejdet med Midtjysk Turisme.

Der er dog, som nævnt ovenfor, enkelte opgaver, som enten ikke er gennemført rettidigt i forhold til resultatkontrakten, eller hvor evaluator vurderer at der er indholdsmæssige mangler. Konklusionen drøftes nærmere i afsnit 3.1.3, som handler om organisation, partnerskab og samarbejde.

3.1.2 Effekter

I dette afsnit skelnes der mellem effekter, som skabes med udgangspunkt i operatøropgaverne, og effekter, som opstår med udgangspunkt i projekterne under Handlingsplan 2015 med understøttelse fra operatøren.

- **Gode indikationer på forøget viden, nye kompetencer og øget grad af samarbejde**

Evalueringen understøtter, at operatøropgaverne har haft en direkte indvirkning på videns- og kompetenceniveauet i turisterhvervet. Dette er såvel hos turistvirksomhederne som hos de lokale turistorganisationer. Indikationerne er bedst for øget viden om turisterne men også udmærket vedrørende nye kompetencer, og på alle punkter ligger virksomhedernes gennemsnitlige angivne udbytter over det gennemsnitlige udbytte på tværs af alle indsatser og projekter. Dette understøtter, at især Midtjysk Turismes aktiviteter i forbindelse med operatørrollen har underbygget videns- og kompetenceniveau i turisterhvervet i højere grad end de andre projekter og indsatser, som er en del af Handlingsplan 2015. På dette punkt er der således skabt en direkte effekt samt en yderligere potentiel indirekte effekt gennem projektledernes og de lokale turistorganisationers forøgede vidensniveau.

Operatøropgaverne har kun i begrænset omfang fokuseret på at forøge graden af samarbejde mellem turistvirksomhederne samt mellem turistvirksomhederne og de lokale turistorganisationer. På dette punkt er der dog alligevel positive indikationer for, at operatøren understøtter øget grad af samarbejde på tværs af de nævnte aktører.

En central del af operatørrollen er at skabe samarbejde, koordination og vidensdeling mellem projektlederne og de lokale turistorganisationer som implementerer projekterne under Handlingsplan 2015, for derved at understøtte implementeringen. Dette punkt omtales dog ikke her, men i afsnit 3.1.3, som vedrører organisation, partnerskab og samarbejde om implementeringen.

- **Ikke et decideret formål at skabe produktudvikling, synlighed overfor turisterne og professionalisering**

Det har ikke været et decideret formål med operatøropgaverne at forøge produktbudgettet, men operatørrollen indebærer understøttelse af projektlederne, de lokale turistorganisationer og turistvirksomhederne og bidrager dermed indirekte til et øget produktbudget. Det samme gælder for øget synlighed overfor turisterne og øget grad af professionalisering i turisterhvervet, som Midtjysk Turisme dog arbejder direkte med gennem de tværgående programindsatser. Dette afspejles i indikationerne om direkte effekter fra evalueringen af operatøropgaverne, som generelt er mindre positive på disse tre områder end på de andre områder.

Det har derimod været et formål at sætte turismen mere på den politiske dagsorden, og dette er der positive indikationer på såvel regionalpolitisk som kommunalpolitisk. Det kan samtidig konkluderes, at Midtjysk Turisme har understøttet synligheden af de midtjyske destinationer overfor turisterne med godt og brugbart input til projektledernes og de lokale turistorganisationers markedsføringsindsatser i forbindelse med Handlingsplan 2015.

3.1.3 Organisation, partnerskab og samarbejde

I dette afsnit omtales såvel intern organisation og samarbejde, dvs. Midtjysk Turismes organisering af arbejdet, som samarbejde og partnerskab mellem Midtjysk Turisme og henholdsvis Region Midtjylland og de lokale turistorganisationer, kommuner og projektledere.

- **Organisationsudvikling i Midtjysk Turisme har understøttet udførelsen af operatøropgaven**

Midtjysk Turisme har ændret deres organisering i løbet af projektperioden. Ændringerne, der indebar et øget fokus på matrix-organisering og teambaseret opgaveløsning, startede ved Midtjysk Turismes projekter med henblik på at sikre sparring og vidensudveksling om projektarbejdet, men er efterfølgende begyndt at brede sig til resten af organisationen. Såvel som dette konkluderes at være understøttende for projekterne, vurderes det at være understøttende for operatøraktiviteterne. Det vurderes, at de organisatoriske ændringer dertil har været med til at sikre fremdrift, og at viden om projekterne og operatøropgaverne ikke går tabt.

- **Til tider uhensigtsmæssig rollefordeling med Region Midtjylland**

Rollefordelingen mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland er karakteriseret ved, at Midtjysk Turisme fungerer som koordinator og sparringspartner for projekterne, mens Region Midtjylland står for den overordnede monitorering af projekterne gennem resultatkontrakter.

Midtjysk Turisme har qua deres rolle som projektejer for de tværgående programindsatser, som er delvist finansieret af EU's Socialfond, påtaget sig ansvaret for administrationen af disse midler og for at give sparring herom til de lokale turistorganisationer, som er samarbejdspartnere på de lokale demonstrationsprojekter. Ansvaret for administration af Grøn Vækst midler, som mange af projekterne under Handlingsplan 2015 har været delvist finansieret med, har derimod ligget hos de lokale turistorganisationer og kommuner, som er officielle tilsagnsmottagere. Region Midtjyl-

land har dog bistået med at undersøge tvivlsspørgsmål om administrationen af Grøn Vækst midler ved NaturErhvervstyrelsen, som administrerer Grøn Vækst midlerne.

Rollefordelingen vurderes på langt de fleste punkter at være hensigtsmæssig. Dog har rollefordelingen betydet, at projektlederne, de lokale turistorganisationer og kommunerne har skullet forholde sig til ukoordineret sparring fra to organisationer, at Midtjysk Turisme kun undtagelsesvist er blevet inddraget i resultatkontraktopfølgningerne, og at Region Midtjyllands faglige viden ikke er blevet udnyttet.

- **Midtjysk Turismes faglige og processuelle sparring til projektlederne og de lokale turistorganisationer har understøttet implementeringen i høj grad, men Midtjysk Turisme kunne på enkelte punkter have gjort mere**

Som en del af operatørrollen har Midtjysk Turisme givet faglig og processuel sparring til projektlederne og de lokale turistorganisationer for at understøtte implementeringen af projekterne. Som tidligere nævnt har projektlederne og de lokale turistorganisationer udtrykt tilfredshed med Midtjysk Turismes sparring, og det konkluderes, at Midtjysk Turisme har været understøttende i forhold til implementeringen af de lokale projekter.

Alligevel er Midtjysk Turisme i flere tilfælde af projektlederne og de lokale turistorganisationer blevet opfattet som en passiv observatør frem for en aktiv sparringspartner. Midtjysk Turisme har ikke altid valgt en proaktiv tilgang til sparringen, men har i flere tilfælde afventet efterspørgsel efter input fra projektlederne og de lokale turistorganisationer.

Der er særligt et punkt, hvor en mere proaktiv tilgang fra Midtjysk Turisme til sparringen vurderes at kunne have gjort en forskel for implementeringen. Der er i evalueringerne af de enkelte projekter påpeget lille fokus på projektledelse udover praktisk udførelse af aktiviteterne. Dette er særligt konklusionen for mersalgprojekterne, men også i mindre grad de øvrige projekter. Hermed menes, at projektlederne har haft et begrænset fokus på de overordnede mål med indsatsen og kun i mindre grad har reflekteret over indsatsen. Derimod er der observeret stort fokus på korrekt implementering af aktiviteterne i henhold til planerne, hvilket naturligvis også er en væsentlig del af projektledelsen.

Hertil har der været enkeltstående tilfælde, hvor det vurderes, at Midtjysk Turisme kunne have understøttet de lokale turistorganisationer og den enkelte projektleder mere aktivt.

Der observeres imidlertid en række barrierer for og forklaringer på, at Midtjysk Turisme ikke er gået længere i sin sparring:

- De lokale turistorganisationer og kommuner har ikke efterspurgt højere grad af understøttelse af deres projektledere eller mere faglig sparring fra Midtjysk Turisme. En del af de lokale turistorganisationer og kommuner, som har været involveret i mersalgprojekterne har dog retrospektivt efterspurgt dette.
- Det er ikke defineret i ansøgning eller resultatkontrakt, hvordan Midtjysk Turisme skulle tilgå rollen som sparringspartner, herunder hvor langt Midtjysk Turisme skulle gå med deres sparring eller hvor proaktiv Midtjysk Turisme skulle være i deres tilgang.
- Midtjysk Turisme har haft en vis berøringsangst overfor de lokale turistorganisationer ud fra et ønske om at opretholde godt samarbejde og dialog senere i processen.
- Midtjysk Turisme har ikke haft autoritet eller sanktionsmuligheder, der har sikret, at projektlederne og de lokale turistorganisationer føler sig forpligtiget til at lytte til Midtjysk Turismes input, og dermed har Midtjysk Turisme i nogle tilfælde oplevet, at de ikke havde andre muligheder end at orientere Region Midtjylland om udfordringerne.

I forlængelse af sidstnævnte punkt bør det næves, at Midtjysk Turisme har orienteret Region Midtjylland om forskellige udfordringer, som de lokale turistorganisationer og projektledere har stået overfor, og som Midtjysk Turisme ikke, pga. de nævnte årsager, har håndteret. Her observeres dog igen uklarhed om, hvorvidt det efter orienteringen har været Midtjysk Turismes eller Region Midtjyllands opgave at følge op på udfordringerne.

- **Meget begrænset videndeling mellem projekterne**

Som en del af operatørrollen skal Midtjysk Turisme facilitere og koordinere videndeling mellem projektlederne og de lokale turistorganisationer inden for de tre forretningsområder. Evaluator har dog kun været i stand til at observere meget få konkrete eksempler på, at videndeling har fundet sted.

En del af forklaringen skal findes i, at videndeling kun i meget begrænset grad er blevet efterspurgt aktivt af projektlederne og de lokale turistorganisationer. Alligevel vurderes det, at en højere grad af vidensudveksling potentielt kunne have forbedret implementeringen af særligt mersalgsp projekterne, men også i mindre grad de øvrige projekter.

Det vurderes, at øget grad af videndeling mellem de lokale turistorganisationer og projektledere om, hvordan man mere praktisk kunne tilgå projektledelse og projektstyring af de forholdsvis store, komplekse projekter under Handlingsplan 2015, kunne have været med til at øge projektledernes fokus på de overordnede mål med indsatsen og deres refleksion over indsatsen til fordel for implementeringen.

3.1.4 Årsager til afvigelser

De primære afvigelser i Midtjysk Turismes arbejde i forhold til indholdet i operatørrollen, som vedrører sparring og videndeling og årsager hertil, blev beskrevet i foregående afsnit.

Med god effekttopnåelse og ellers tilfredsstillende varetagelse af operatørrollen er der således ikke yderligere afvigelser, som skal forklares.

3.2 Anbefalinger

På baggrund af konklusionerne i foregående afsnit formuleres en række anbefalinger, som knytter sig dels til den resterende implementeringsperiode og en eventuel forlængelse heraf og dels til processen om og varetagelsen af operatørrollen fremadrettet.

3.2.1 Anbefalinger til den resterende implementeringsperiode

Midtjysk Turismes besidder operatørrollen til og med slutningen af 2015, og flere af projekterne under Handlingsplan 2015 fortsætter til og med udgangen af 2015. Anbefalingerne i dette afsnit vedrører derfor varetagelse af operatørrollen i 2015.

- **Større klarhed om indhold i operatørrollen**

Evalueringen har peget på uklarhed mellem Region Midtjyllands og Midtjysk Turismes opfattelse af indholdet i Midtjysk Turismes rolle som sparringspartner overfor de lokale turistorganisationer og projektledere.

Det anbefales derfor, at indholdet i operatørrollen drøftes og defineres, og at aftaler herom bliver beskrevet og kommunikeret klart og præcist til alle involverede parter, inklusiv de lokale turistorganisationer, projektledere og kommuner, med henblik på at sikre fuldstændig klarhed.

- **Samordning af Midtjysk Turismes og Region Midtjyllands roller**

Evalueringen peger på, at rollefordelingen mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland på enkelte punkter har været uhensigtsmæssig, og at der er et potentiale i samordning af operatørens og Region Midtjyllands respektive roller i forhold til sparring og opfølgning.

De lokale turistorganisationer, kommuner og projektledere har behov for såvel turismefaglig sparring, processuel sparring og administrativ sparring. Sparringen hænger tæt sammen med projektopfølgningen, og derfor anbefales det, at de to organisationer i højere grad samarbejder herom.

De praktiske detaljer skal drøftes og fastlægges af Region Midtjylland og Midtjysk Turisme under hensyntagen til de tilgængelige ressourcer i den resterende implementeringsperiode. Det anbefales, at der fokuseres på at sikre:

1. At alle nødvendige kompetencer kommer i spil i forbindelse med opfølgning og sparring til de lokale turistorganisationer, projektledere og kommuner
2. At sparringen koordineres, således at de lokale turistorganisationer, kommuner og projektledere udelukkende skal forholde sig til koordinerede udspil fra Region Midtjylland og Midtjysk Turisme i stedet for til ukoordineret sparring fra hver af de to organisationer.

- **Mere fokus på vidensdeling og koordinering mellem projekterne**

Der er blevet identificeret enkelte punkter, hvor projektlederne og de lokale turistorganisationer kunne have haft udbytte af en fælles videndelingsproces. Det vurderes, at en fælles proces vedrørende projektledelse og projektstyring have været fordelagtig for implementeringen af projekterne. Denne vurdering gælder i større eller mindre grad alle projekterne, da der har været lille grad af fokus på de bredere rammer for projekterne, og hvad projekterne skulle opnå i en større sammenhæng. Det skal dog understreges, at der er observeret forskelle i projektledernes individuelle behov. Derfor skal der ved tilrettelæggelse af videndeling tages udgangspunkt i projektledernes individuelle behov, og det er desuden vigtigt, at Midtjysk Turisme sætter de rette rammer for og koordinerer videndelingen.

Det konkluderes, at projekterne, der har været delvist finansieret af Grøn Vækst midler⁴, generelt har fundet det svært at finde viden om de krav, som de skulle leve op til. Videndeling herom og en mere ensartet tilgang til administration af Grøn Vækst midlerne ville have været fordelagtig og kunne måske have reduceret den usikkerhed, som projektlederne, de lokale turistorganisationer og kommuner har oplevet.

Det har ikke været en del af Midtjysk Turismes rolle som operatør at facilitere videndeling om netop dette emne, men da videndeling om andre emner har været Midtjysk Turismes opgave, kunne det overvejes, om Midtjysk Turisme kunne stå for at facilitere processen vedrørende administrationen af Grøn Vækst midlerne i den resterende implementeringsperiode. Det anbefales, at Midtjysk Turisme og Region Midtjylland drøfter mulighederne herfor. Da den primære udfordring for projektlederne har været manglende viden samt dårlige muligheder for at få konsistent vejledning, ville det have været fordelagtigt at inddrage LAG koordinatorene med henblik på at bringe viden til processen. Dette er blevet gjort lokalt, men det vurderes at en fælles proces kunne have været fordelagtig.

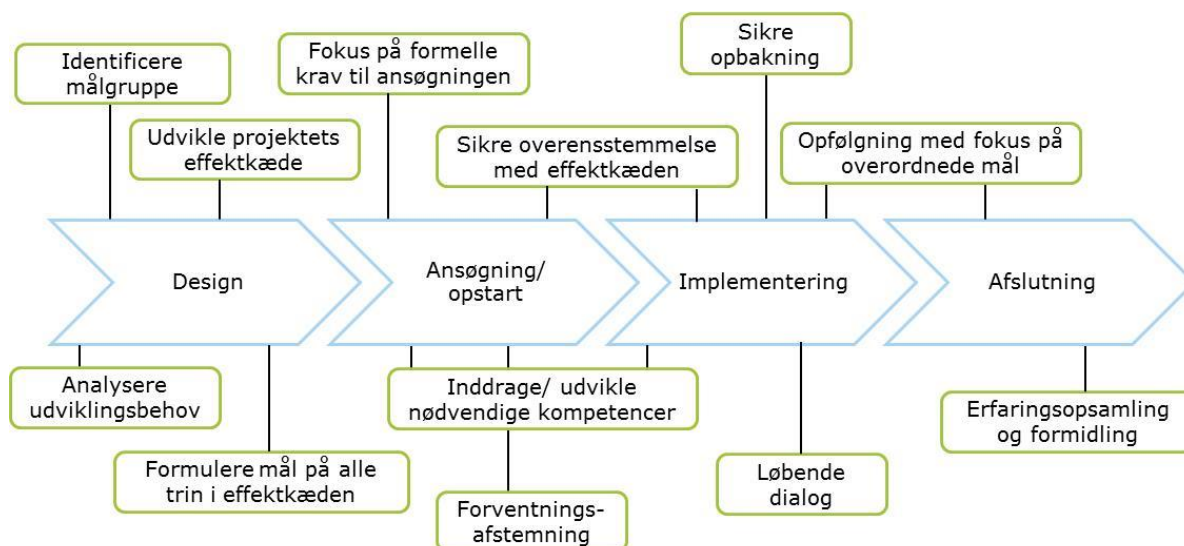
3.2.2 Anbefalinger til proces og varetagelse af operatørrollen fremadrettet

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 opera-

⁴ Mersalgsprojekterne Hærvejen, Limfjorden og Gudenåen samt Stærke Feriesteder Øst og Vest.

tøropgaverne og de andre indsats og 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 operatørrollen er blevet godt udført, men der er enkelte punkter, hvor processen med fordel kan forbedres. Erfaringerne fra implementeringen af operatøropgaverne er meget ensartet med erfaringerne fra implementeringen af de tværgående programindsatser, hvorfor anbefalingerne i de næste afsnit i høj grad ligner anbefalingerne i evalueringsrapporten for de tværgående programindsatser.

Designfasen

Analysere udviklingsbehov

Det at analysere udviklingsbehov handler for den regionale operatør nok i højere grad om at analysere, hvor de lokale projektledere har behov for at blive understøttet i deres indsats. Sådant en analyse kunne ikke gennemføres, da indholdet i operatørrollen blev defineret, da projekterne ligeledes var under udarbejdelse på det tidspunkt. Derfor anbefales det i stedet, at operatøren løbende afdækker de lokale projektlederes behov for sparring og koordinering.

Identificere målgruppe og samarbejdspartnere

Målgruppen for operatøropgaverne er bred og omfatter de lokale turistorganisationer, turistvirksomheder i Region Midtjylland, både de virksomheder, som deltager i Handlingsplan 2015 og virksomheder, som ikke deltager, politikere på kommunalt og regionalt niveau samt en række interesseorganisationer. Målgruppen er forskellig fra opgave til opgave, og derfor kan det være en udfordring at identificere målgruppen entydigt og specifikt.

Midtjysk Turisme har lagt en del arbejde i at identificere målgrupperne for indsatsen på et overordnet plan, hvilket vurderes at være tilstrækkeligt i denne sammenhæng. Det kan dog anbefales, i tråd med foregående anbefaling, at Midtjysk Turisme fortsat fokuserer på at opretholde gode samarbejdsrelationer og dialog med særligt de lokale projektledere, som skal understøttes som en del af operatørrollen.

Udvikle effektkæde for aktiviteterne

Midtjysk Turisme har udført operatøropgaverne med udgangspunkt i en interessentmodel for organisationen, og denne tilgang kan i lige så høj grad som en effektkæde bruges til at udvikle

og skabe fælles forståelse for en indsats. Fremadrettet kan Midtjysk Turisme med fordel dedikere en endnu større indsats til at sikre systematik i de gennemførte aktiviteter 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 forlængelse af ovenstående anbefales det at opstille og formulere konkrete mål for alle typer af effekter såvel som aktiviteter og for alle typer af interessenter.

Ansøgningsprocessen/ projektopstart

Fokus på formelle krav til ansøgning

Midtjysk Turismes ansøgning til Region Midtjylland vedrørende den regionale operatørrolle blev godkendt og dermed kan det formodes, at Midtjysk Turisme havde tilstrækkelig fokus på formelle krav. Det skal der naturligvis også være fremadrettet.

Inddrage/ udvikle nødvendige kompetencer

Det ser ikke ud til, at der manglede kompetencer til ansøgningsprocessen. I det tilfælde der mangler kompetencer til en ny ansøgningsproces, bør disse naturligvis inddrages.

Forventningsafstemning

Der har manglet forventningsafstemning om indholdet i operatørrollen mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland. Med henblik på at sikre tilstrækkelig grad af forventningsafstemning, anbefales det, at roller og indholdet heri altid drøftes, beskrives og kommunikeres til øvrige parter med henblik på at sikre fuldstændig enighed.

Sikre overensstemmelse med effektkæden

Det indledende arbejde med at designe operatøropgaverne, herunder at udarbejde en effektkæde for opgaverne, kan med fordel afspejles i ansøgningen og i eventuelle projektplaner, som udarbejdes ved projektopstart, med henblik på at sikre overensstemmelse mellem designfasen, ansøgningsfasen og implementeringsfasen.

Implementering

Inddrage/ udvikle nødvendige kompetencer

Midtjysk Turisme har arbejdet med at udvikle egne kompetencer for at kunne leve op til operatørrollen. 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 denne forbindelse.

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 og samtidig sikrer at projektledelsen har fokus på andet end blot gennemførelse af aktiviteter. Tilgangen kan, jf. tidligere afsnit, med fordel fylde mere fremadrettet.

Sikre opbakning

Det er vigtigt at sikre opbakning fra alle relevante interessenter. Der er ingen indikationer på, at dette ikke er blevet gjort, og anbefales ligeledes fremadrettet.

Løbende dialog

Løbende dialog med projektlederne, de lokale turistorganisationer og med Region Midtjylland er en central del af operatørrollen, og det er en del af operatørens opgave at sikre kontinuitet i dia-

log med alle parter. Det blev konkluderet, at Midtjysk Turisme i langt overvejende grad har været en god sparringspartner og har haft et godt samspil med Region Midtjylland. Det blev dog også konkluderet, at Midtjysk Turisme på enkelte punkter kunne have været mere proaktiv i sin tilgang til at give sparring til projektlederne. Rammerne herfor har ikke været optimale, og det anbefales derfor at de rette rammer sikres, og at operatøren fremadrettet er mere proaktiv i sin sparring.

Opfølgning med fokus på overordnede mål

Når der formuleres flere mål på alle trin i effektkæden for en ny regional operatør, bør opfølgning ligeledes ske løbende på alle projektmål. Det anbefales naturligvis også, at der findes enighed om metoderne til opfølgningen.

Afslutning

Opfølgning med fokus på overordnede mål

Afslutningsvis bør der følges op på opgaverne og målopfyldelse.

Erfaringsopsamling og formidling

I forbindelse med opfølgning bør erfaringer og resultater formidles for at sikre læring og fremadrettet opbakning.

4. INDLEDENDE ANALYSER

De indledende analyser omfatter en vurdering af Midtjysk Turismes opfyldelse af resultatkontrakten, som er indgået med Region Midtjylland, og den bagvedliggende ansøgning, samt en analyse af turistvirksomheders kendskab til og tilfredshed med operatøropgaverne samt projektledernes og de lokale turistorganisationers tilfredshed med Midtjysk Turismes varetagelse af operatøropgaverne. Disse analyser bruges til at vurdere projektets fremdrift, og hvorvidt projektets aktiviteter er blevet taget godt i mod af turisterhvervet, som er en primær målgruppe for projektet.

4.1 Opfyldelse af resultatkontrakter og krav i ansøgningen

Midtjysk Turisme har indgået en resultatkontrakt med Region Midtjylland om operatøropgaverne, og det er disse krav, der tages afsæt i til vurderingen af opfyldelse af krav. Herudover vurderes opfyldelse af yderligere krav i ansøgningerne, som ikke er specificeret i resultatkontrakten.

Til vurderingerne af kravene tages der udgangspunkt i den seneste resultatkontrakt og input fra operatøren. Hertil er der indsamlet information fra Region Midtjylland og de lokale projektledere og turistorganisationer.

4.1.1 Gennemgang af resultatkrav

Midtjysk Turisme har i løbet af perioden som regional operatør på Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i turismen haft to resultatkontrakter.

Den første resultatkontrakt, som vedrører 2011, indeholder resultatkrav for Midtjysk Turismes tidligere igangsatte udviklingsaktiviteter sammen med resultatkrav vedrørende ansøgningsprocessen for projekterne i regi af Handlingsplan 2015. Hovedpunkterne i denne resultatkontrakt er kompetenceudvikling, kvalitetsudvikling, organisationsudvikling, oprettelse og drift en vidensplatform, etablering af de tre stærke forretningsområder samt PR og synliggørelse. Resultatkontrakten for 2011 inddrages i analysen af læringspunkter vedrørende ansøgningsprocessen i afsnit 6.1.

Den anden resultatkontrakt, som vedrører perioden 2012-2014, indeholder udelukkede resultatkrav for operatørrollen for Handlingsplan 2015, og det er således denne resultatkontrakt, der er fokus på i evalueringsrapporten.

I resultatkontrakten for perioden 2012 til 2014 er der specificeret 12 resultatkrav fordelt på seks overordnede områder. For hvert resultatkrav er der en række delmål, som skal opfyldes, 29 delmål i alt.

Resultatkontraktens struktur og indhold samt vurderingen af opfyldelsesgraden per delmål kan ses i nedenstående tabel.

Tabel 1: Resultatkrav og vurdering af opfyldelse – den regionale operatørrolle

Resultatkrav	Beskrivelse	Vurdering
Mål 1		
Midtjysk Turisme skal skabe synlighed, ejerskab og opbakning til Vækstforums strategi og handlingsplan for turismeindsatsen "Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland".		
1.1.1	Deltagelse i styregrupper og arbejdsgrupper på alle forretningsområder.	Opfyldt
1.1.2	Brugerundersøgelse blandt turismens aktører vedrørende tilfredshed med MT.	Opfyldt
1.1.3	Kommunikationsstrategi for 2012-2014 for Midtjysk Turisme.	Opfyldt
1.1.4	En årlig turismeVÆKSTkonference.	Opfyldt
1.1.5	Min. 4 årlige nyhedsbreve.	Opfyldt
Mål 2		
Midtjysk Turisme skal sikre en vidensopsamling- og formidling i hele Region Midtjylland.		
2.1.1	Min. 4 årlige destinationschefmøder.	Opfyldt
2.1.2	Min. 2 årlige temamøder/ workshops for midtjyske turismeaktører.	Opfyldt
2.1.3	Henvielse til tilgængelige analyser, rapporter og fakta på MTs hjemmeside.	Opfyldt
2.2.1	Repræsentativ brugerundersøgelse skal vise, at min. 75 pct. af brugere finder hjemmesidens formidling god og dækkende vedrørende turismestrategien, samt ny og relevant viden om turisme.	Opfyldt
2.2.2	Udvikling af CRM-system for at sikre vidensdeling.	Opfyldt
2.2.3	CRM-systemet skal anvendes af minimum 80 % af destinationerne i regionen.	Delvist opfyldt
Mål 3		
Midtjysk Turisme skal sikre fokus på bestpractice og nextpractice hos turismeaktørerne.		
3.1.1	10 best cases årligt.	Opfyldt
3.2.1	Facilitering af et styrket samarbejde mellem turismeaktører omkring booking, markedsføring, digitalisering og kommunikation.	Opfyldt
3.3.1	Indstilling af projekt/aktør til "Årets-TurismeVÆKST-pris" til Region Midtjylland.	Opfyldt
Mål 4		
Facilitering og koordinering af forretningsområderne Stærke Feriesteder, Erhvervsturisme og Mersalg.		
4.1.1	Understøttelse af fremdrift i forhold til forretningsområdet Erhvervsturisme.	Opfyldt
4.1.2	Strategisk og praktisk sparring til Stærke Feriesteder Vest samt sikring af samarbejde, koordination og vidensdeling i forhold til regionens øvrige aktører.	Opfyldt
4.1.3	Strategisk og praktisk sparring til Stærke Feriesteder Øst samt sikring af samarbejde, koordination og vidensdeling i forhold til regionens øvrige aktører.	Opfyldt
4.1.4	Strategisk og praktisk sparring til mersalgprojekt Gudenåen samt sikring af samarbejde, koordination og vidensdeling i forhold til regionens øvrige aktører.	Delvist opfyldt
4.1.5	Strategisk og praktisk sparring til mersalgprojekt Limfjorden samt sikring af samarbejde, koordination og vidensdeling i forhold til regionens øvrige aktører.	Delvist opfyldt
4.1.6	Strategisk og praktisk sparring til mersalgprojekt Hærvejen samt sikring af samarbejde, koordination og vidensdeling i forhold til regionens øvrige aktører.	Delvist opfyldt
Mål 5		
International markedsføring og PR af de midtjyske forretningsområder.		
5.1.1	Årlige handlingsplaner for PR- og marketingrelaterede aktiviteter.	Opfyldt
5.1.2	Min. 2 årlige overordnede indsatser i samarbejde med VisitDenmark.	Opfyldt
5.1.3	Min. 4 årlige indsatser på tværs af forretningsområderne.	Opfyldt
5.2.1	Afdækning af muligheder og behov for et digitalt hands-on værktøj/koncept.	Opfyldt
5.2.2	Årligt idékatalog for presseture.	Opfyldt
5.2.3	Gennemførelse af min. 4 presseture og min. 8 pressemeddelelser årligt.	Opfyldt
5.3.1	Afdækning af mulighederne for en international digital kommunikationsplatform.	Opfyldt
5.4.1	Afdækning og tilpasning af værktøjer og modeller til synliggørelse af de midtjyske forretningsområder og styrkepositioner.	Delvist opfyldt
Mål 6		
Midtjysk Turisme skal understøtte turismeudviklingen med faglig vejledning og sparring i hele regionen.		
6.1.1	Samarbejde om at udvikle og gennemføre min. 3 pilotprojekter.	Opfyldt

Kilde: Resultatkontrakt for Midtjysk Turisme, "Bevilling af midler 2012-2014 til Midtjysk Turisme til udmøntning af "Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland", marts 2014.

De delvist opfyldte resultatkrav vedrører en regional CRM-plattform til vidensdeling mellem forretningsområderne (krav 2.2.3), facilitering og koordinering af inden for forretningsområdet mersalg (krav 4.1.4-4.1.6) samt afdækning og tilpasning af værktøjer og modeller til synliggørelse (krav 5.4.1).

Resultatkrav 2.2.3 vurderes delvist opfyldt, da der stilles krav om anvendelse af en CRM-plattform blandt minimum 80 pct. af destinationerne i regionen. Flere destinationer er dog begyndt at anvende andre eller supplerende platforme ved overgangen til individuelle platforme og derfor estimeres brugen af den fælles CRM-plattform kun at være 10 pct. Den primære årsag til, at CRM-plattformen ikke anvendes af flere vurderes at være juridiske og tekniske udfordringer med platformen, som gjorde at den fungerende mindre optimalt end forventet. Her kommer, at Midtjysk Turisme ikke har haft sanktionsmuligheder overfor aktørerne såfremt de besluttede sig for ikke at bruge platformen. I dette tilfælde var det måske godt, at aktørerne selv kunne bestemme, da det har betydet, at man har benyttet alternative platforme, som fungerede bedre end den fælles løsning.

I resultatkrav 4.1 og tilhørende delkrav beskrives det, at Midtjysk Turisme har ansvaret for at facilitere og koordinere en indsats inden for og på tværs af de tre forretningsområder (Stærke Feriesteder, Erhvervsturisme og Mersalg). Der er seks delmål tilknyttet resultatkravet, ét per projekt under de tre forretningsområder; Erhvervsturisme, Stærke Feriesteder Øst, Stærke Feriesteder Vest, Hærvejen, Gudenåen og Limfjorden.

Resultatkravene 4.1.4-4.1.6 omhandler facilitering og koordinering for de tre mersalgprojekter. Midtjysk Turisme har gennemført en række aktiviteter for hvert af de tre mersalgprojekter, men har ikke brugt ressourcer på at facilitere en fælles proces for projekterne. Dette er dog heller ikke blevet efterspurgt af projektlederne og de lokale turistorganisationer i løbet af implementeringsperioden, men efterfølgende i evalueringsforløbet har projektlederne og de lokale turistorganisationer dog udtrykt ønske om facilitering af en fælles proces med fokus på vidensdeling om emner såsom Grøn Vækst-midlerne, projektledelse og mere konkrete og praktiske implementering. Midtjysk Turisme har ikke haft til opgave at sparre om Grøn Vækst-midlerne, men processuel og faglig sparring har været Midtjysk Turismes ansvar. Derfor vurderes netop disse resultatkrav delvist opfyldt.

Resultatkrav 5.4.1 forpligter Midtjysk Turisme til at foretage en afdækning af muligheder for nye værktøjer og modeller til synliggørelse af de midtjyske forretningsområder og styrkepositioner, samt tilpasning eller udvikling af værktøjer. Mere konkret handler resultatkravet om, at Midtjysk Turisme skal afdække eksisterende eventmodeller samt behov og muligheder for en udviklet eventmodel. Kravet havde deadline i marts 2014, men er ikke fuldt gennemført endnu, hvorfor resultatkravet vurderes delvist opfyldt på nuværende tidspunkt.

I løbet af projektperioden er der sket ændringer i resultatkrav 4.1.1 og 5.1.2.

I resultatkrav 4.1.1. stilles der krav om oprettelse af et vidensnetværk på Midtjysk Turismes initiativ inden for erhvervsturismeområdet. Denne del af resultatkravet blev udtaget i marts 2014 efter en vurdering af, at netværket ville være i direkte konkurrence med de forretningsbaserede netværk i Erhvervsturismeindsatsen.

I resultatkrav 5.1.3 angives det, at Midtjysk Turisme skal gennemføre minimum 4 årlige koordinerede indsatser på tværs af forretningsområderne. Midtjysk Turismes marketingansvarlig har været i dialog med forretningsområderne om deres marketingplaner for at undersøge muligheder for tværgående indsatser. I den forbindelse vurderede den marketingansvarlige, at det ikke var muligt at gennemføre tværgående markedsføringsstiltag pga. meget forskelligartede markedsføringsplaner. Resultatkravet blev derfor ændret i marts 2014 til at Midtjysk Turisme skal arbejde

for at undgå overlap mellem marketingtiltagene fra forretningsområderne. Ændringen er godkendt af Region Midtjylland.

4.1.2 Gennemgang af krav i ansøgningen (som ikke indgår i resultatkontrakten)

De mere overordnede forventninger til Midtjysk Turismes arbejde som regional operatør er skitseret i en ansøgning, som Midtjysk Turisme udarbejdede til Region Midtjylland i marts 2011, og et notat fremlagt for Vækstforum⁵. Ansøgningen omtaler i generelle termer Midtjysk Turismes ansvarsområder i forbindelse med den regionale operatørrolle og i forbindelse med de tværgående programindsatser.

Der er opstillet enkelte konkrete krav i ansøgningen, som alle vurderes at være indarbejdet i resultatkontrakterne for den regionale operatørrolle og de tværgående programindsatser, men ofte med en lidt anderledes form i resultatkontrakten end i ansøgningen.

Da ansøgningen til operatørrollen er i meget generelle termer, er det ikke som sådan muligt at identificere enkeltstående krav til operatørrollen til opfølgning. Det bemærkes dog, at operatøren skitserer en ressourceindsættelse og overordnet opgavevaretagelse, som specificerer tidsforbruget i årsværk til forskellige dele af operatørrollen på et meget overordnet plan.

Midtjysk Turisme har bistået projektlederne og de lokale turistorganisationer, men som beskrevet tidligere har flere retrospektivt efterspurgt mere sparring på enkelte områder. Dertil har Midtjysk Turisme deltaget i møder om projekterne. Midtjysk Turisme vurderer, at de har brugt det antal timer, som i ansøgningen dedikeres til hvert forretningsområde, men understreger også, at den specificerede ressourcefordeling afspejlede en organisationsstruktur omkring operatørrollen, som man efterfølgende gik væk fra til fordel for en anden organisationsstruktur.

Konklusion

Baseret på resultatkontrakten og opfølgning herpå kan det konkluderes, at der har været god fremdrift i Midtjysk Turismes operatøropgaver, hvor langt størstedelen af opgaverne er gennemført indholdsmæssigt og tidsmæssigt efter den oprindelige eller en redigeret plan.

Der er kun enkelte tilfælde, hvor det konkluderes, at Midtjysk Turisme ikke til fulde har udfyldt rollen som sparringspartner og facilitator af videndeling. Det vurderes, at Midtjysk Turisme har identificeret og dækket en stor del af projektledernes og de lokale turistorganisationers individuelle behov for sparring, men at der er enkelte punkter, hvor en større grad af sparring og eventuelt fælles sparring på tværs af projekterne kunne have været fordelagtigt for implementeringen. Dette beskrives nærmere i afsnit 6.3.5.

4.2 Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med projekterne

Målgruppen for Midtjysk Turismes arbejde er virksomheder i turisterhvervet, de lokale turistorganisationer involveret i Handlingsplan 2015 og en række forskellige andre interessenter såsom politiske organisationer, brancheforeninger m.fl.

Tilfredshed blandt de lokale projektledere og medarbejdere på turistorganisationer er undersøgt gennem interviews. Projektlederne og medarbejderne på de lokale turistorganisationer er generelt tilfredse med det arbejde, som Midtjysk Turisme har udført som en del af operatørrollen. De interviewede projektledere og medarbejdere på de lokale turistorganisationer fremhæver, at Midtjysk Turisme har et højt niveau af faglighed, og at de tilgængelige analyser, som Midtjysk Turisme har produceret, har haft et godt vidensniveau, og at disse har været understøttende i forhold til de lokale turistorganisationers arbejde. Fra nogle projektledere og lokale turistorgani-

⁵ Notat vedr. den regionale turismefremmeoperatør, 29. marts 2011.

sationer efterspørges dog en større grad af proaktivitet i Midtjysk Turismes arbejde samt mere sparring vedrørende forskellige områder. Dette beskrives nærmere i afsnit 6.3.5.

Oplysninger om kendskab og tilfredshed blandt virksomheder er indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse. Midtjysk Turisme har udleveret kontaktoplysninger på 475 virksomheder. Heraf havde 65 unikke virksomheder deltaget i et seminar eller en konference afholdt af Midtjysk Turisme som en del af operatørrollen.

Operatørrollen indeholder i henhold til det foregående afsnit langt mere end afholdelse af seminarer og konferencer, og dermed kan det forventes, at en langt bredere kreds af virksomheder end blot de virksomheder, som har deltaget i seminarer mm., er relevante for spørgeskemaundersøgelsen.

417 unikke virksomheder har besvaret spørgsmålene 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 dog ikke alle besvarelser, der er relevante for evalueringen af operatørrollen. Derfor filtreres virksomhederne gradvist ud indtil kun virksomheder med besvarelser relevante for evalueringen af operatørrollen er tilbage. Denne proces samt virksomhedernes besvarelser beskrives i de følgende afsnit.

4.2.1 Virksomhedernes kendskab til Midtjysk Turisme og operatøropgaverne

Svarene om virksomhedernes kendskab til Midtjysk Turisme vises nedenfor.

Tabel 2: 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 afvigelse 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 rent faktisk 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 deres kendskab til aktiviteter, som Midtjysk turisme gen-

nemfører som operatører (basisaktiviteter og procesaktiviteter). Virksomhedernes besvarelser vedrørende kendskab til Midtjysk Turismes basis- og procesaktiviteter fremgår nedenfor.

Tabel 3: Virksomhedernes kendskab til aktiviteter igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med den regionale operatørrolle

	Meget godt	Godt	Noget	Be-grænset	Meget begrænset	Kender ikke	N
Turismevekstprisen	8 pct.	12 pct.	14 pct.	19 pct.	13 pct.	34 pct.	216
Turismekonferencen	8 pct.	12 pct.	15 pct.	14 pct.	10 pct.	40 pct.	216
Midtjysk Turismes nyhedsbrev	20 pct.	26 pct.	19 pct.	9 pct.	7 pct.	19 pct.	216
Hjemmesiden www.midtjyskturisme.com	12 pct.	20 pct.	26 pct.	15 pct.	11 pct.	15 pct.	216
Formidling af statistik om overnatningstal og turismens økonomiske betydning	6 pct.	11 pct.	17 pct.	17 pct.	19 pct.	31 pct.	216
Den Digitale Værktøjskasse	9 pct.	13 pct.	23 pct.	16 pct.	12 pct.	28 pct.	216
Håndbog om filmturisme	0 pct.	2 pct.	2 pct.	13 pct.	14 pct.	69 pct.	216
Målgruppebeskrivelser på nærmarkederne (Tyskland, Norge & Holland)	4 pct.	5 pct.	10 pct.	15 pct.	17 pct.	50 pct.	216
Workshop om målgrupper	2 pct.	7 pct.	8 pct.	13 pct.	16 pct.	55 pct.	216
Formidling af turismefaglige analyser	1 pct.	5 pct.	10 pct.	13 pct.	16 pct.	54 pct.	216
Formidling af viden om digitale værktøjer, sociale medier og markedsføring	4 pct.	12 pct.	17 pct.	17 pct.	16 pct.	35 pct.	216
Formidling af viden om turist-service og salg	3 pct.	10 pct.	13 pct.	15 pct.	16 pct.	43 pct.	216
Formidling af viden om tematurisme (cykling, lystfiskeri, vandring o.a.)	1 pct.	4 pct.	13 pct.	16 pct.	19 pct.	47 pct.	216
Formidling af viden om finansieringskilder (EU-programmer, fonde o.a.)	1 pct.	3 pct.	6 pct.	12 pct.	20 pct.	59 pct.	216

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 af tabellen, at virksomhederne har bedst kendskab til Midtjysk Turismes nyhedsbrev og Midtjysk Turismes hjemmeside. Henholdsvis 46 pct. og 32 pct. af virksomhederne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at deres kendskab til nyhedsbrevet og hjemmesiden er godt eller meget godt, mens færre end 20 pct. ikke kender hverken nyhedsbrevet eller hjemmeside. Der er 22 pct. af virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen, der har et godt eller meget godt kendskab til den Digitale værktøjskasse og under 20 pct. for alle andre aktiviteter.

Virksomhedernes kendskab er dårligst vedrørende håndbogen om filmturisme, målgruppebeskrivelserne på nærmarkederne, afholdte workshops om målgrupper og en række formidlingsopgaver (formidling af turistfaglige analyser, tematurisme og finansieringskilder). Færre end 10 pct. af virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen angiver at have et godt eller meget godt kendskab. Samtidig er der mere end 50 pct. af virksomhederne, der angiver, at de ikke har noget kendskab til aktiviteterne. En del af disse aktiviteter må også siges at være nicheaktiviteter, som henvender sig til en snæver skare af virksomhederne og det er muligvis forklaringen på det noget lavere kendskab.

4.2.2 Virksomhedernes deltagelse i og tilfredshed med operatøropgaverne

Alle virksomheder med kendskab til aktiviteterne (uanset grad), er blevet bedt angive, om de har deltaget i aktiviteterne. Virksomhedernes besvarelser fremgår af Tabel 4.

Tabel 4: Virksomhedernes deltagelse i aktiviteter igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med den regionale operatørrolle

	Har deltaget	Har ikke deltaget	Andel, der har deltaget
Turismevækstprisen	23	120	19 pct.
Turismekonferencen	42	88	48 pct.
Midtjysk Turismes nyhedsbrev	79	96	82 pct.
Hjemmesiden www.midtjyskturisme.com	49	134	37 pct.
Formidling af statistik; overnatningstal og turismens økonomiske betydning	13	135	10 pct.
Den Digitale Værktøjskasse	50	106	47 pct.
Håndbog om filmturisme	3	64	5 pct.
Målgruppebeskrivelser på nærmarkederne (Tyskland, Norge & Holland)	18	90	20 pct.
Workshop om målgrupper	18	79	23 pct.
Formidling af turismefaglige analyser	12	87	14 pct.
Formidling af viden om digitale værktøjer, sociale medier og markedsføring	24	116	21 pct.
Formidling af viden om turistservice og salg	13	110	12 pct.
Formidling af viden om tematurisme (cykling, lystfiskeri, vandring o.a.)	7	107	7 pct.
Formidling af viden om finansieringskilder (EU-programmer, fonde o.a.)	7	82	9 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.

Tabellen viser, at mange af de adspurgte virksomheder benytter sig af Midtjysk Turismes nyhedsbrev, hvilket i denne sammenhæng må betyde at de modtager og læser nyhedsbrevet. 50 virksomheder har downloadet eller bestilt Den Digitale Værktøjskasse, som er en publikation med råd til digital tilstedeværelse. 49 virksomheder har benyttet sig af Midtjysk Turismes hjemmeside, og 42 virksomheder, at de har deltaget i turismekonferencen. For de øvrige aktiviteter er der mellem 7 og 24 respondenter, der har benyttet sig af eller deltaget i de nævnte aktiviteter.

Som tidligere nævnt spænder Midtjysk Turismes operatøropgaver meget bredt og har meget forskelligt fokus, lige fra afholdelse af konference, til udsendelse af nyhedsbrev og til generel formidling af viden. Det er ikke altid muligt at opgøre antallet af virksomheder, som er blevet berørt af Midtjysk Turismes arbejde, men for de aktiviteter, hvor det er muligt at opgøre antallet af virksomheder, deltagere eller lignende er dette gjort i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Antal virksomheder mv. berørt af Midtjysk Turismes arbejde i forbindelse med operatørrollen

Aktivitet	Antal
Turismevækstprisen 2013 – antal indstillede	25 virksomheder/ personer
Turismekonferencen 2013	209 deltagere
Midtjysk Turismes nyhedsbrev – antal modtagere	1.760 personer
Hjemmesiden www.midtjyskturisme.com	Ca. 1.600 brugere per måned
Den Digitale Værktøjskasse	Ca. 2.500 downloads og bestillinger
Håndbog om filmturisme	Ca. 75 downloads og bestillinger*
Workshop om målgrupper	61 deltagere

* Ikke inklusiv downloads og bestillinger fra Filmbyen, som også har udbudt håndbogen

Kilde: Resultatkontrakt for Midtjysk Turisme, sep. 2014, www.midtjyskturisme.com og interview.

Da det ikke er muligt at opgøre det komplette antal deltagende virksomheder antages det, at antallet, dvs. populationen, er ukendt i de efterfølgende analyser af data fra spørgeskemaundersøgelsen med virksomheder. Dermed anvendes det mest konservative estimat for usikkerhed i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

De deltagende virksomheders angivne tilfredshed med indholdet i Midtjysk Turismes aktiviteter vises nedenfor.

Tabel 6: Virksomhedernes tilfredshed med indhold i aktiviteterne igangsat af Midtjysk Turisme i forbindelse med den regionale operatørrolle

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Turismevækstprisen	39 pct.	39 pct.	17 pct.	0 pct.	0 pct.	4 pct.	23
Turismekonferencen	31 pct.	52 pct.	17 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	42
Midtjysk Turismes nyhedsbrev	23 pct.	59 pct.	16 pct.	0 pct.	0 pct.	1 pct.	79
www.midtjyskturisme.com	27 pct.	49 pct.	20 pct.	4 pct.	0 pct.	0 pct.	49
Formidling af statistik	8 pct.	69 pct.	23 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	13
Den Digitale Værktøjskasse?	20 pct.	70 pct.	10 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	50
Målgruppebeskrivelser på nærmarkederne	33 pct.	56 pct.	11 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	18
Workshop om målgrupper	28 pct.	56 pct.	17 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	18
Formidling af turismefaglige analyser	17 pct.	50 pct.	25 pct.	0 pct.	0 pct.	8 pct.	12
Formidling af viden om digitale værktøjer, sociale medier og markedsføring	25 pct.	71 pct.	4 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	24
Formidling af viden om turist-service og salg	46 pct.	46 pct.	8 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	13
Øvrige aktiviteter ¹⁾	29 pct.	53 pct.	18 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	17

- 1) Håndbog om filmturisme, Formidling af viden om tematurisme (cykling, lystfiskeri, vandring o.a.) og Formidling af viden om finansieringskilder (EU-programmer, fonde o.a.)

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 er, baseret på spørgeskemaundersøgelsen, generelt godt tilfredse med Midtjysk Turismes arbejde. Ganske vist er der generelt store andele på 10-20 pct. af de faktiske brugere, der hverken er tilfredse eller utilfredse, eller som ikke ved, om de er tilfredse, men kun 2 virksomheder angiver, at de er utilfredse. Det drejer sig om indholdet på www.midtjyskturisme.com, men virksomhederne uddyber ikke, hvad de er utilfredse med.

Den udbredte tilfredshed gælder stort set for alle aktiviteter, da 65 pct. eller flere virksomheder angiver at være tilfredse eller meget tilfredse.

Flere tilfredse virksomheder uddyber, at nyhedsbrevene er gode og nyttige i hverdagen, at der er god dialog med Midtjysk Turisme, og at der er brugbar information på hjemmesiden.

I nogle af kategorierne i Tabel 6 er der et lavt antal respondenter, og det medfører naturligvis en vis usikkerhed omkring hvilke generelle betragtninger, man kan konkludere ud fra virksomhedernes besvarelser. Eftersom virksomhederne i overvejende grad angiver, at de er tilfredse eller meget tilfredse, vurderes der at være tilstrækkeligt grundlag til at fastholde den overordnede konklusion om stor tilfredshed blandt virksomhederne med Midtjysk Turismes arbejde.

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

Table 7: Virksomhedernes tilfredshed med udførelse af aktiviteterne igangsæt af Midtjysk Turisme i forbindelse med den regionale operatørrolle

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Turismevækstprisen	39 pct.	35 pct.	17 pct.	4 pct.	0 pct.	4 pct.	23
Turismekonferencen	33 pct.	43 pct.	17 pct.	0 pct.	0 pct.	7 pct.	42
Midtjysk Turismes nyhedsbrev	19 pct.	57 pct.	18 pct.	0 pct.	0 pct.	6 pct.	79
www.midtjyskturisme.com	29 pct.	41 pct.	29 pct.	0 pct.	2 pct.	0 pct.	49
Formidling af statistik	23 pct.	62 pct.	15 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	13
Den Digitale Værktøjskasse	20 pct.	56 pct.	20 pct.	0 pct.	0 pct.	4 pct.	50
Målgruppebeskrivelser på nærmarkederne	22 pct.	67 pct.	11 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	18
Workshop om målgrupper	11 pct.	72 pct.	11 pct.	6 pct.	0 pct.	0 pct.	18
Formidling af turismefaglige analyser	17 pct.	42 pct.	33 pct.	0 pct.	0 pct.	8 pct.	12
Formidling af viden om digitale værktøjer, sociale medier og markedsføring	17 pct.	63 pct.	17 pct.	0 pct.	0 pct.	4 pct.	24
Formidling af viden om turist-service og salg	46 pct.	54 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	13
Øvrige aktiviteter ¹⁾	29 pct.	59 pct.	6 pct.	0 pct.	0 pct.	6 pct.	17

- 1) Håndbog om filmturisme, Formidling af viden om tematurisme (cykling, lystfiskeri, vandring o.a.) og Formidling af viden om finansieringskilder (EU-programmer, fonde o.a.)

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. Der er kun meget få virksomheder, der angiver at være utilfredse.

Konklusion

Analysen om virksomhedernes kendskab til Midtjysk Turisme har vist et lavere kendskab til Midtjysk Turisme end kunne forventes. På baggrund af analysen ses det, at der i høj grad er tale om virksomheder i den vestlige del af Region Midtjylland, herunder i Ringkøbing-Skjern Kommune, Herning Kommune og Lemvig Kommune. Det kan dog samtidig på baggrund af gennemførte interviews med turistvirksomheder konkluderes, at nogle af virksomhederne, som har svaret, at de ikke kender Midtjysk Turisme, egentlig kender organisationen, men blot ikke genkender navnet.

De primære målgrupper for Midtjysk Turismes arbejde i forbindelse med operatørrollen, de lokale turistorganisationer og virksomheder i turisterhvervet, er generelt tilfredse med indholdet og udførelsen af operatørrollen på tværs af de gennemførte aktiviteter.

5. ANALYSE AF EFFEKTER OG MÅLOPFYLDELSE

Analysen af effekter og målopfyldelse omfatter for den regionale operatørrolle kun fem fokuspunkter, hvor projekterne under Handlingsplan 2015 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 aktiviteterne udført i forbindelse med den regionale operatørrolle kun i begrænset omfang er målrettet turisterne, og analysen af ændret adfærd blandt turister foretages derfor ikke. Der er ikke opstillet konkrete vækstsmål for operatørrollen og derfor foretages der heller ikke en vækstanalyse af overnatninger, omsætning og beskæftigelse. Der henvises til evalueringsrapporten omhandlende Handlingsplan 2015 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. Analyserne er baseret på data og vurderinger indsamlet fra projektlederne, de lokale turistorganisationer, kommunerne 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 operatøropgave eller en aktivitet i en af de tværgående programindsatser, 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 operatøropgave eller en aktivitet i projekt Rethink eller Det Professionelle Turisterhverv. Besvarelser fra virksomheder, som har deltaget i flere aktiviteter, indgår således i indeværende evalueringsrapport og i rapporten for de tværgående programindsatser.

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

Der er flere af Midtjysk Turismes aktiviteter, som har til formål at øge vidensniveauet i turisterhvervet. Hermed menes såvel vidensniveauet i turistvirksomhederne, i de lokale turistorganisationer, ved projektlederne og ved operatøren selv.

Dette er særligt aktiviteterne, som vedrører opsamling og formidling af viden, og aktiviteterne målrettet de tre forretningsområder. Her kan f.eks. fremhæves analyser og værktøjer, som Midtjysk Turisme har udarbejdet og formidlet, samt de kurser, workshops og seminarer, der er afholdt for turistvirksomhederne og de lokale turistorganisationer og projektledere. Indirekte kan Midtjysk Turismes best practice-kommunikation, nyhedsbreve og deres hjemmeside også siges at højne viden og kompetenceniveauet i turisterhvervet, da aktører herigennem kan få kendskab til de aktiviteter, der har til formål at øge vidensniveauet. Alle aktiviteterne er gennemført som planlagt.

Midtjysk Turisme nævner udover det brede udsnit af områder, hvor de har arbejdet med vidensudvikling og -formidling, også den viden, som de selv har erhvervet om ansøgningsprocedurer til socialfondsfinansierede projekter og den viden, mange mindre turismevirksomheder har opnået i form af en bedre forretningsforståelse og herunder en erkendelse af deres muligheder som virksomheder.

De lokale turistorganisationer har vurderet, at de tilgængelige analyser og information på Midtjysk Turismes hjemmeside har haft et højt vidensniveau.

De virksomhedsrettede aktiviteter, som særligt har haft til formål at øge videns- og kompetence-niveauet blandt turistvirksomhederne tæller formidling af viden om forskellige emner, målgruppebeskrivelserne og workshop om samme, håndbogen om filmturisme og Den Digitale Værktøjskasse samt indirekte Midtjysk Turismes nyhedsbrev og hjemmesiden.

Virksomhederne har i spørgeskemaundersøgelsen vurderet deres udbytte fra aktiviteterne af forøget viden og nye kompetencer. Besvarelsene ses nedenfor.

Tabel 8: Virksomhedernes udbytte - viden og kompetencer

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?	10 pct.	21 pct.	43 pct.	17 pct.	2 pct.	8 pct.	115
Fået nye eller forbedrede kompetencer, som bevirker, at I bedre kan servicere turisterne?	10 pct.	13 pct.	43 pct.	21 pct.	4 pct.	9 pct.	115
Fået nye eller forberede kompetencer, som kan bruges i udvikling af jeres virksomhed og dennes produkter?	6 pct.	17 pct.	43 pct.	19 pct.	6 pct.	9 pct.	115
Fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed?	4 pct.	10 pct.	32 pct.	32 pct.	10 pct.	10 pct.	115

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 ses af Tabel 8, at 31 pct. af 115 virksomheder vurderer, at de i høj eller meget høj grad har fået ny viden om turisternes behov og adfærd, og kun 2 pct. vurderer, at de slet ikke har fået ny viden på området. Dette vurderes at være en pæn andel, sammenlignet med gennemsnittet for alle deltagende virksomheder, hvoriblandt kun 21 pct. angiver dette.

Der er 23 pct. af virksomhederne, som mener, at de i meget høj grad eller høj grad har fået nye kompetencer, som enten kan bruges ved servicering af turisterne eller til udvikling af virksomheden og dennes produkter. Her er til gengæld lidt flere virksomheder, 4 pct., der ikke vurderer, de har fået nye kompetencer. Dette udbytte er ligeledes højere end gennemsnittet for alle deltagende virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, som er henholdsvis 15 og 19 pct.

14 pct. af virksomhederne angiver, at de i høj eller meget høj grad har fået en ny tilgang til at drive virksomhed, hvilket er 3 pct. point højere end gennemsnittet. Der er dog væsentligt færre virksomheder, der svarer i høj eller meget høj grad i denne kategori end i de andre tre kategorier, men det skal da også tages i betragtning, at operatøropgaverne har langt større fokus på at forøge vidensniveauet og give praktiske kompetencer end forretningsdrift og forretningsudvikling. Samtidig skal det holdes for øje, at det er et mindre radikalt udbytte at tilegne sig viden end at ændre tilgangen til at drive virksomhed, hvorfor sidstnævnte bør være sværere at påvirke i praksis.

Vurderingerne baseres på besvarelser fra 115 virksomheder. Som tidligere beskrevet er den faktiske population af virksomheder, dvs. virksomheder som er blevet berørt af operatøropgaverne ukendt, fordi opgaverne er meget forskelligartede i karakter og der er således ingen systematisk

måde at opgøre antallet af unikke virksomheder. Med 115 besvarelser og en ukendt population skal der regnes med en fejlmargen på 10 pct. for at kunne bruge besvarelsene generelt. Der kan fortsat drages positive konklusioner, da en relativt stor andel af virksomhederne angiver at have fået høj eller meget høj grad af forøget viden og nye kompetencer.

Konklusion

Der er stærke indikationer på, at turisterhvervet har fået et positivt udbytte af forøget viden og nye kompetencer pga. Midtjysk Turismes operatøropgaver. Indikationerne gælder for turistvirksomhederne, de lokale turistorganisationer, projektlederne og Midtjysk Turisme selv, som også er blevet klogere gennem eget arbejde.

5.2 Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet

Midtjysk Turisme skal som et centralt led i sin operatørrolle sikre samarbejde, koordination og vidensdeling mellem projektlederne og de lokale turistorganisationer, som implementerer projekter under Handlingsplan 2015. Derfor kan der indirekte forventes at opstå forandringseffekter som følge af operatøropgaverne gennem de lokale turistorganisationers arbejde. Midtjysk Turismes arbejde med at sikre samarbejde, koordination og vidensdeling beskrives dog ikke her, men i afsnit 6.3.5. I dette afsnit beskrives de direkte effekter af operatørrollen på niveauet af samarbejde i turisterhvervet, dvs. mellem turistvirksomheder, andre virksomheder og turistorganisationer.

Operatøropgaverne har ikke direkte haft til formål at øge graden og karakteren af samarbejdet mellem turistvirksomhederne, men der er forskellige operatøropgaver, såsom målgruppeseminar og salgskurser, som kunne være fordrende i forhold til at skabe nye samarbejder.

Virksomhedernes besvarelser om øget samarbejde ses nedenfor i Tabel 9.

Tabel 9: Virksomhedernes udbytte – samarbejde

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?	5 pct.	14 pct.	33 pct.	21 pct.	17 pct.	10 pct.	115
Samarbejdet mere med virksomheder i andre erhverv?	3 pct.	8 pct.	36 pct.	24 pct.	18 pct.	10 pct.	115
Samarbejdet mere med den lokale turistorganisation/destination?	3 pct.	18 pct.	35 pct.	21 pct.	13 pct.	10 pct.	115
Samarbejdet mere med Midtjysk Turisme?	4 pct.	13 pct.	37 pct.	23 pct.	13 pct.	10 pct.	115

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.

Virksomhedernes vurderinger af udbyttet er mere begrænset i forhold til deres udbytte af forøget viden og nye kompetencer jf. Tabel 9. Hver femte (21 pct.) vurderer, at de i høj eller meget høj grad samarbejder mere med den lokale turistorganisation. 13 pct. har svaret, at de slet ikke oplever dette udbytte.

Lidt færre vurderer, at det er som følge af aktiviteterne i høj eller meget høj grad samarbejdes mere med andre turistvirksomheder (19 pct.), med Midtjysk Turisme (17 pct.), eller med virksomheder i andre erhverv (11 pct.). Generelt er andelen, der ikke har oplevet nogen effekt lige så stor som andelen af respondenter, der i høj eller meget høj grad har oplevet en effekt, men

den største andel af virksomhederne (over halvdelen) har oplevet samarbejdseffekter i nogen eller mindre grad. Sammenlignet med alle virksomheder i undersøgelsen har virksomhederne, som har deltaget i operatøropgaverne, fået et gennemsnitligt udbytte på disse tre punkter.

Når fejlmarginen på lige under 10 pct. indregnes med henblik på generalisering af resultaterne er der mere usikkerhed om de helt positive og negative resultater, da langt de fleste virksomheder angiver at have fået udbytte i nogen eller mindre grad. F.eks. kan der på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen konkluderes, at mellem 1 pct. og 21 pct. af virksomhederne i høj eller meget høj grad samarbejder mere med virksomheder i andre erhverv, men det kan konkluderes, at mellem 46 pct. og 66 pct. af virksomhederne i nogen eller mindre grad samarbejder mere med virksomheder i andre erhverv.

Konklusion

På baggrund af analysen kan det konkluderes at virksomhederne har fået et udmærket men dog ikke højt udbytte af øget grad af samarbejde. Det noteres her, at øget samarbejde mellem turistvirksomhederne og mellem turistvirksomheder og turistorganisationer (de lokale såvel som Midtjysk Turisme) ikke har været et direkte formål med operatøropgaverne.

5.3 Øget produktudbud og kvalitet i produkter

Det har ikke været et specifikt formål med operatøropgaverne at øge produktudbuddet eller produktkvaliteten i Region Midtjylland. Der ses alligevel på virksomhedernes udbytte på dette område, da denne effekt på mange måder kan hænge sammen med de aktiviteter, der gennemføres under operatørrollen. Virksomheder kan således gennem forøget viden eller nye kompetencer få et vigtigt input til udvikling af deres produktudbud.

Godt halvdelen af virksomhederne, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, vurderer at de i nogen eller mindre grad har opnået et udbytte med hensyn til produktudbytte og kvalitet.

Tabel 10: Virksomhedernes udbytte – produktkvalitet og produkttilgængelighed

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?	3 pct.	6 pct.	35 pct.	30 pct.	17 pct.	10 pct.	115
Videreudviklet eksisterende produkter eller services, som kan sælges til turisterne?	3 pct.	10 pct.	39 pct.	25 pct.	12 pct.	10 pct.	115
Inkluderet nye eller eksisterende produkter på booking-portaler eller andre salgspatforme?	4 pct.	10 pct.	24 pct.	22 pct.	28 pct.	11 pct.	115

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.

Der er færre virksomheder, som vurderer, at Midtjysk Turismes operatøropgaver i høj eller meget høj grad har medført, at virksomhedens produktudbud eller kvaliteten i udbuddet er blevet øget, sammenlignet med andelen af virksomhederne der har fået forøget viden, nye kompetencer eller forbedrede samarbejdsrelationer. Dette er dog det generelle billede af udbyttet på tværs af Regionen, og resultaterne i tabellen ligger faktisk på gennemsnittet for Regionen. 9 til 14 pct. af de 115 responderende deltagere har svaret i høj eller meget høj grad til spørgsmålene. En større andel af virksomhederne, mellem 12 og 28 pct. har slet ikke oplevet effekter af denne karakter.

Når fejlmarginen på lige under 10 pct. indregnes er de positive resultater mere usikre. Der er 9 pct. af de adspurgte, der i høj eller meget høj grad har udviklet nye produkter eller services, men når fejlmarginen på ca. 10 pct. indregnes kan konklusionen såvel gælde for 0 pct. eller 19 pct. Dermed er det ikke sikkert at nogen virksomheder i populationen har fået udbyttet i høj eller meget høj grad. Det kan mere sikkert konkluderes, at størstedelen af virksomhederne har fået nogen eller mindre grad af dette udbytte.

Konklusion

Det har ikke været et decideret formål med operatøropgaverne at forøge produktudbuddet eller produktkvaliteten, og analysen viser, at udbyttet forventeligt er begrænset på dette punkt set i forhold til udbyttet af forøget viden, nye kompetencer og forbedrede samarbejdsrelationer, men udbyttet er dog gennemsnitligt i forhold til alle deltagende virksomheders angivne udbytte på dette punkt.

5.4 Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne

Midtjysk Turisme skal som del af sin operatørrolle skabe synlighed, ejerskab og opbakning til Handlingsplan 2015 - Ny VÆKST i turismen og arbejde med international markedsføring og PR af de midtjyske forretningsområder. Aktiviteterne under operatørrollen har således ikke haft til hensigt at foretage direkte markedsføring eller at synliggøre enkelte virksomheder, men derimod at fremme synliggørelse af regionen gennem kontakter med internationale journalister, koordinering af pressture og markedsførings-rådgivning af de lokale turistorganisationer. Af disse årsager inddrages vurderinger fra virksomhederne ikke i dette afsnit.

MT er i dialog med alle forretningsområder om deres individuelle markedsføringsplaner. Det var desuden planen, at Midtjysk Turisme skulle koordinere fælles markedsføring af forretningsområderne gennem VisitDenmark, men det viste sig, at forretningsområdernes markedsføring var for forskelligartet til at koordinere. I forbindelse med rådgivningen har Midtjysk Turismes kommunikationsansvarlige bistået de lokale turistorganisationer med at kvalificere deres markedsføringsaktiviteter inden for hvert forretningsområde.

Midtjysk Turismes egen indsats for at forbedre de midtjyske destinationers synlighed har, som beskrevet i foregående afsnit, primært ligget inden for sparring og rådgivning af de lokale markedsføringsindsatser. Flere af medarbejderne på de lokale turistorganisationer har fremhævet Midtjysk Turismes input til deres markedsføringsindsats som godt og brugbart, og dermed kan det konkluderes at sparringen har haft storværdi.

Opgaven med at skabe synlighed omkring Ny VÆKST i turismen har også haft til hensigt, at gøre turisterhvervet mere synligt på det politiske niveau for ad den vej at skabe opbakning til udvikling af turisterhvervet, og på dette punkt vurderer såvel Midtjysk Turisme som de lokale turistorganisationer og kommuner, at der er kommet en effekt. Det er generelt opfattelsen, at turisme er kommet mere på dagsordenen på det politiske niveau i kommunerne i Region Midtjylland. Denne effekt må såvel tilskrives Midtjysk Turismes indsats og de lokale indsatser.

Midtjysk Turisme vurderer også, at de som organisation har opnået en højere grad af synlighed i forhold til turisterhvervet og at de derfor i højere grad bliver brugt som turismefaglig sparringspartner for såvel enkeltvirksomheder som organisationer. Dette underbygges af stigende brug af Midtjysk Turismes nyhedsbrev over det seneste års tid.

Konklusion

Midtjysk Turisme har indirekte haft til formål at øge synligheden af destinationer og områder i Midtjylland gennem input til de lokale turistorganisationernes arbejde, og det er konklusionen at dette input har været godt og brugbart.

Samtidig er der flere positive indikationer på, at turismen i Region Midtjylland er kommet mere på den politiske dagsorden som følge af såvel Midtjysk Turismes aktiviteter og de lokale indsats-er.

5.5 Professionalisering i turisterhvervet

Operatøropgaverne har ikke haft direkte fokus på professionalisering af turisterhvervet, men Midtjysk Turisme har arbejdet med dette område gennem implementeringen af projektet Det Professionelle Turisterhverv. For konklusioner på dette punkt, henvises der til evalueringsrapporten for de tværgående programindsatser, som vedrører evalueringerne af Det Professionelle Turisterhverv og Rethink.

I dette afsnit beskrives derfor udelukkende professionaliseringen af Midtjysk Turisme gennem operatørarbejdet.

Midtjysk Turisme har helt klart udviklet sig over perioden under Handlingsplan 2015, og de har helt åbenbart udviklet sig i retning af øget viden om f.eks. værdikæder, partnerskaber, digital markedsføring, service- og værtskab og opnået en generelt styrket faglig position. Den forøgede viden anvendes strategisk i andre projekter (Smagsoplevelser, Rethink Kulturturisme, Danske Destinationer, Feel Like), og Midtjysk Turisme er dermed blevet mere professionel i deres rådgivning af de lokale turistorganisationer og regionens andre turismeaktører, hvilket bl.a. betyder at de i højere grad bliver indbudt som oplægsholdere og faglige ressourcepersoner i en række sammenhænge.

Konklusion

Der er positive indikationer på øget grad af professionalisering internt i Midtjysk Turismes organisation.

6. ANALYSE AF LÆRINGSPUNKTER

I dette afsnit præsenteres læringspunkter fra varetagelse af operatørrollen. Læringspunkterne er erfaringer fra det konkrete arbejde, som vurderes at have værdi fremadrettet. Læringspunkterne er inddelt i henhold til et projekts typiske faser; ansøgningsprocessen, projektopstart, projektimplementering og forankring.

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.

6.1 Ansøgningsprocessen

Centrale læringspunkter:

- *Uklarhed om indholdet i operatøropgaverne resulterede i en ukonkret ansøgning og har i implementeringsprocessen bevirket, at rollen som regional operatør ikke er blevet udfyldt helt optimalt på alle punkter.*
- *Manglende tillid til Midtjysk Turisme og dennes daværende ledelse ved ansøgningstidspunktet medførte en langvarig ansøgningsproces.*

Ansøgningen som operatør for den regionale turismefremmeindsats blev udarbejdet i 2011 under Midtjysk Turismes forhenværende direktørs ledelse. Ansøgningen bar præg af, at operatørrollen ikke var helt klar defineret på daværende tidspunkt, og ansøgningen var således formuleret i meget generelle termer. Det var f.eks. ikke defineret, hvordan Midtjysk Turisme skulle tilgå rollen som sparringspartner overfor projekter, og hvor langt Midtjysk Turisme skulle gå med deres sparring f.eks. om sparring udelukkende skulle vedrøre faglige aspekter af projekternes implementering eller om Midtjysk Turisme også skulle rådgive om mere fundamentale aspekter af implementeringen, f.eks. projektledelse, ressourcefordeling og organisering på lokalt niveau. Uklarhed om indholdet i rollen som sparringspartner vurderes at have haft betydning for måden, hvorpå operatørrollen er blevet udfyldt på netop dette punkt. Dette beskrives nærmere i afsnit 6.3.5.

Ansøgningen omtaler såvel operatørrollen og de tværgående programindsatser, fordi det fra starten var fastlagt, at operatørrollen indebar implementering af de tværgående programindsatser, selvom finansieringen af sidstnævnte kom fra EU's Socialfond.

Ifølge Midtjysk Turisme gik selve processen med at skrive ansøgningen om operatørrollen udmærket, og der var ikke behov for at lægge mange ressourcer i selve udformningen af ansøgningen. Ansøgningerne til de tværgående programindsatser blev oplevet som mere vanskelige at udarbejde pga. kravene vedrørende socialfondsmidlerne. Dette beskrives nærmere i evalueringsrapporten for de tværgående programindsatser. Eftersom operatørrollen udelukkende er finansieret af regionale udviklingsmidler, var der ikke samme udfordringer i ansøgningsprocessen til operatørrollen.

Processen, efter at ansøgningen blev godkendt, og frem til operatøropgaverne startede i 2012, beskrives dog som problematisk. Der var meget begrænset tillid til Midtjysk Turisme på ansøgningstidspunktet og den daværende direktørs evne til at stå for operatørrollen, til trods for at Midtjysk Turisme rent faktisk var blevet tildelt denne rolle i marts 2011. Der manglede tillid til Midtjysk Turisme fra såvel Region Midtjyllands som de lokale aktører. Derfor blev Midtjysk Turisme pålagt at udforme en handlingsplan for organisatoriske ændringer i Midtjysk Turisme. Den daværende direktør aftrådte på baggrund heraf i september 2011, og i oktober 2011 blev Midtjysk Turismes rolle som operatør med start fra 2012 endeligt godkendt.

6.2 Projektopstart og forventningsafstemning

Centrale læringspunkter:

- *Der blev ikke forventningsafstemt i tilstrækkelig grad mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme om indholdet i operatørrollen.*

Der blev ikke foretaget en forventningsafstemning om indholdet i operatørrollen, navnlig rollen som sparringspartner, med henblik på at finde enighed om den føromtalt uklare definition af operatørrollen. Set i lyset af udskiftning af Midtjysk Turismes direktør før opstarten af operatøropgaverne, burde denne forventningsafstemning være foretaget. Dette blev ikke gjort, da såvel Region Midtjylland som Midtjysk Turisme havde opfattelsen af, at indholdet i operatørrollen var tilstrækkeligt defineret. Evalueringen har dog peget på, at dette ikke var tilfældet.

Rollefordelingen og samspillet mellem Midtjysk Turisme og henholdsvis Region Midtjylland og de lokale turistorganisationer vurderes at være påvirket af den manglende tillid til Midtjysk Turisme og deres evne til på ansøgningstidspunktet at overtage hele ansvaret for gennemførelsen.

Midtjysk Turisme blev tildelt rollen som koordinator og sparringspartner for projekterne, mens Region Midtjylland selv har taget ansvaret for den overordnede opfølgning og monitorering gennem resultatkontrakter på projektniveau. Dette beskrives nærmere i afsnit 6.3.4.

Midtjysk Turisme fik med denne rollefordeling ingen selvstændig mulighed for at sikre, at de lokale turistorganisationer og projektledere fulgte Midtjysk Turismes sparring. Midtjysk Turismes egen resultatkontrakt indeholder desuden enkelte krav til de lokale turistorganisationers involvering, og heller ikke her har Midtjysk Turisme haft mulighed for at sikre, at dette rent faktisk sker. Dette beskrives nærmere i afsnit 6.3.5

6.3 Projektimplementering

6.3.1 Organisering og ressourcer

Centrale læringspunkter:

- *Matrix-organisationer og højt grad af intern sparring har været fordrende for operatøropgavernes implementering og har gjort organisationen robust overfor forandringer.*

Operatøropgaverne er blevet fordelt på medarbejderne ved Midtjysk Turisme efter kompetencer og vidensområder. Den kommunikationsansvarlige har stået for at kvalificere markedsføringsaktiviteter i alle projekterne. Dertil har direktøren og udviklingschefen været tilknyttet de forskellige projekter i forhold til udviklingsaktiviteterne.

Ifølge evalueringsrapporten om de tværgående programindsatser har Midtjysk Turisme arbejdet med en organisatorisk omstrukturering, som dels bunder i udvidelse af medarbejderstaben med projektansættelser og dels vurderedes af Midtjysk Turisme at være nødvendig for at sikre sparring og samarbejde. Omstruktureringen vurderes også at have påvirket måden, som operatøropgaverne bliver håndteret på. De enkelte opgaver, som Midtjysk Turisme varetager, har i højere grad flere personer tilknyttet end de havde før. Dette giver en god baggrund for at kunne give fuldt fagligt medspil mellem kollegaerne, hvor der er behov for det. Samtidig er der gode muligheder for at medarbejderne kan overtage opgaver for hinanden i tilfælde, hvor det viser sig nødvendigt. Her ser der således ud til at være opbygget projektorganisation, som er robuste overfor forandringer i organisationen.

6.3.2 Kompetencer i projektorganisationen

Centrale læringspunkter:

- *Der var behov for at oparbejde kompetencer til projektledelse.*

Midtjysk Turisme vurderer selv, at har haft eller har sikret de fornødne kompetencer for at bestrede ledelsen under Handlingsplan 2015. Dette er også beskrevet i evalueringsrapporten for de tværgående programindsatser.

På et punkt har Midtjysk Turisme vurderet, at organisationen indledningsvist manglende kompetencer til implementeringen af projekter. Dette var særligt kompetencer vedrørende projektledelse. Derfor blev der arbejdet med udvikling af disse kompetencer, f.eks. gennem kurser.

Det er generelt af stor betydning for Midtjysk Turisme at have gode og efterspurgte kompetencer og blive betragtet som professionel, da dette er en forudsætning for at få respekt og blive hørt i en vejlednings- og rådgivningsproces over for de lokale aktører. Dette vurderes af evaluatoren at være tilfældet.

6.3.3 Finansieringskilder

Midtjysk Turismes operatøropgaver er udelukkende finansieret af Region Midtjylland. Midtjysk Turisme har angivet, at det har været forholdsvist nemt og overskueligt at administrere og få udbetalt midlerne. Dertil har forudbetaling af midlerne været mulig og at der har været god fleksibilitet ift. anvendelsen af midlerne fra Region Midtjyllands side.

6.3.4 Samarbejde og rollefordeling med Region Midtjylland

Centrale læringspunkter:

- *Rollefordelingen mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland har ikke altid været fordrende overfor de lokale projekters implementering.*

Som beskrevet i afsnit 6.2 er rollefordelingen mellem Midtjysk Turisme og Region Midtjylland karakteriseret ved, at Midtjysk Turisme fungerer som koordinator og sparringspartner for projekterne, mens Region Midtjylland står for den overordnede opfølgning og monitorering gennem resultatkontrakter.

Midtjysk Turisme har dertil som projektejer for de tværgående programindsatser, der er delvist finansieret af EU's Socialfond, påtaget sig ansvaret for administrationen af disse midler og for at give sparring til de lokale turistorganisationer, som er samarbejdspartnere på de lokale demonstrationsprojekter, herom.

Det bemærkes, at ingen af de to organisationer, Region Midtjylland eller Midtjysk Turisme, har haft ansvar for at give sparring om administration af Grøn Vækst-midlerne. Dette har været en del af de lokale turistorganisationers og kommuners ansvar som officielle tilsagnsmottagere. Region Midtjylland har dog til tider givet sparring af administrativ karakter til projektlederne, de lokale turistorganisationer og kommunerne vedrørende håndtering af Grøn Vækst midlerne, da de officielle tilsagnsmottagere ofte har haft svært ved at administrere midlerne og særligt at få en klar udmelding fra NaturErhvervstyrelsen om administrationen.

Rollefordeling forekommer hensigtsmæssig på de fleste punkter. De tre punkter, hvor dette ikke vurderes er tilfældet, uddybes i det følgende.

1. Midtjysk Turismes faglige viden er kun undtagelsesvist blevet inddraget til resultatkontrakt-opfølgninger, da Region Midtjylland qua rollefordelingen har været ansvarlig herfor. Midtjysk Turismes turismefaglige viden vurderes at kunne have fundet anvendelse i flere sammenhænge i forbindelse med resultatkontrakt-opfølgningerne, f.eks. når aktiviteter justeres.
2. Region Midtjyllands faglige viden er ikke blevet udnyttet, eftersom Midtjysk Turisme har været den faglige sparringspartner for projekterne. Midtjysk Turisme er operatør og må derfor antages at have stor turismefaglig viden, men det vurderes samtidig at Region Midtjyllands medarbejdere med deres indsigt og viden om regional udvikling og turismen kunne have givet et ekstra perspektiv.
3. De lokale turistorganisationer skal forholde sig til to organisationer og modtage en ukoordineret sparring fra to organisationer, og det vurderes at have medført en relativ større arbejdsbyrde i forhold til administration af projekterne.

En rollefordeling mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme, der tager højde for de tre nævnte forhold, kunne have været med til at understøtte implementeringen af projekterne i højere grad.

6.3.5 Samarbejde og rollefordeling med lokale projektledere og turistorganisationer

Centrale læringspunkter:

- *Midtjysk Turismes faglige og processuelle sparring til de lokale projektledere og turistorganisationer har understøttet implementeringen af projekterne.*
- *På enkelte punkter kunne mere sparring fra Midtjysk Turisme have været hensigtsmæssig for implementering af projekterne.*
- *Øget grad af vidensdeling mellem projektlederne og de lokale turistorganisationer kunne have understøttet implementeringen af størstedelen af projekterne.*

Som en del af operatørrollen har Midtjysk Turisme givet faglig og processuel sparring og input til de lokale turistorganisationer og projektlederne, som implementerer projekterne. De lokale turistorganisationer og projektledere, som har modtaget sparring fra Midtjysk Turisme, vurderer, at denne har været af højt fagligt niveau, og det er evaluators vurdering, at sparringen har understøttet implementeringen af de lokale projekter. Midtjysk Turisme har bistået den enkelte projektleder og de lokale turistorganisationer efter behov, f.eks. i forbindelse med markedsføringsindsatser, organisering af projektarbejdet, udarbejdelse/ indkøb af analyser mm.

Projektlederne inden for de tre forretningsområderne har haft forskellige forudsætninger for at implementere projekterne, og det har påvirket behovet for og karakteren af samarbejdet mellem projektlederne og de lokale turistorganisationer samt Midtjysk Turisme. Dette beskrives i evalueringsrapporterne for hvert projekt, og opsummeres også kort nedenfor.

Samarbejdet vedrørende Erhvervsturisme Aarhus og Herning har ikke været særligt omfattende. Dette vurderes dels at skyldes, at projektaktiviteterne ligger tæt op ad de lokale turistorganisationers og samarbejdspartneres normale arbejdsopgaver, særligt da AU og MCH er tæt inddraget i samarbejdet. Dertil kommer, at de lokale turistorganisationer har udvist høj grad af professionalisme og sjældent har efterspurgt Midtjysk Turismes viden, som også vurderes at være mindre vedrørende erhvervsturisme end ferieturisme.

Midtjysk Turisme har understøttet indsatserne under Stærke Feriesteder og Mersalgsprojekterne i langt højere grad. Særligt Mersalgsprojekterne har modtaget sparring om organisering og udfø-

relse af arbejdet. Såvel indsatserne under Stærke Feriesteder og Mersalgsprojekterne har fået input og vejledning til markedsføringsplaner og -aktiviteter.

Til trods for en omfattende indsats betegnes Midtjysk Turisme af flere af de lokale turistorganisationer og kommuner involveret i mersalgsindsatsen som en passiv observatør frem for en aktiv sparringspartner. Midtjysk Turisme har ikke på alle punkter valgt en proaktiv tilgang til sparringen, men har ofte afventet efterspørgsel efter input fra projektlederne og de lokale turistorganisationer. Den i afsnit 6.1 omtalte mangel på definition af indholdet i operatørens rolle som sparringspartner overfor projekterne vurderes at have været en afgørende årsag hertil, da det således ikke har været klart, hvor langt Midtjysk Turisme skulle gå med sparring til de lokale turistorganisationer eller hvorvidt Midtjysk Turisme skulle give sparring, hvor dette ikke efterspørges.

Det vurderes, at mere sparring fra Midtjysk Turisme vedrørende projektledelse kunne have gjort en forskel for implementeringen. Der er i evalueringerne af de enkelte projekter kun observeret begrænset fokus på projektledelse udover praktisk udførelse af aktiviteterne. Dette er særligt konklusionen for mersalgsprojekterne, men også i mindre grad for de øvrige projekter. Det vurderes, at projektlederne har haft langt større fokus på de enkelte aktiviteter og ikke altid har set aktiviteterne i en større sammenhæng, og derfor vurderes der at have været utilstrækkeligt fokus på de overordnede mål med indsatsen.

Projektledelse og projektstyring er desuden et andet punkt, hvor det vurderes, at en højere grad af vidensudveksling potentielt kunne have været fordelagtig for implementeringen af projekterne. Her tænkes der særligt på mersalgsprojekterne, som til trods for at være relativt store og komplekse projekter kun har haft én projektleder til at koordinere arbejdet, hvor de andre projekter har været drevet af organisationer med relativt flere medarbejdere at dele projektlederarbejdet ud på. Facilitering og koordinering på tværs af forretningsområderne har været en del af Midtjysk Turismes opgave som operatør, men der er kun meget få eksempler på, at videndeling har fundet sted mellem projektlederne og de lokale turistorganisationer. De lokale turistorganisationer har dog ikke efterspurgt dette i løbet af projektperioderne.

De lokale turistorganisationer og kommuner involveret i mersalgsindsatsen har ikke efterspurgt mere sparring eller videndeling i løbet af processen, og der har der været en til tider passiv indstilling fra begge parter til samspillet. Foruden den passive indstilling til samspillet, vurderes den førnævnte mangel på definition af operatørrollen samt manglende tillid til Midtjysk Turisme ved ansøgningstidspunktet også at have spillet en rolle og have påvirket muligheder for at opbygge et tættere samarbejde med de lokale aktører på sigt.

Midtjysk Turisme har dertil ikke haft autoritet til at sikre, at de lokale projektledere og turistorganisationer benyttede sig af Midtjysk Turismes input, og der er observeret en vis berøringsangst fra Midtjysk Turismes side overfor de lokale turistorganisationer og projektledere. Midtjysk Turisme har pga. et ønske om at opretholde et godt samarbejde og dialog senere i processen ikke altid adresseret udfordringerne direkte sammen med de lokale turistorganisationer og projektledere. I disse tilfælde har Midtjysk Turisme kommunikeret udfordringerne videre til Region Midtjylland. Region Midtjylland har dog opfattet dette som en orientering frem for en overlevering, og dermed er ikke blevet taget hånd om udfordringerne. Det skal her understreges, at der er tale om nogle enkelte tilfælde.

6.4 Opretholdelse af operatørrollen

Centrale læringspunkter:

- *Det væsentligste aspekt i opretholdelsen af operatørrollen vurderes at være, at der er enighed om indholdet i operatørrollen, samt at rollerne mellem operatøren og Region Midtjylland samordnes.*

I januar 2015 etableres tre regionale udviklingsselskaber for henholdsvis Kyst- og Naturturisme, Erhvervs- og Mødeturisme og Storbyturisme, og Midtjysk Turismes relevante aktiviteter lægges i den forbindelse løbende ind i udviklingsselskabet for Kyst- og Naturturisme og udviklingsselskabet for Erhvervs- og mødeturisme. Midtjysk Turismes besidder dog operatørrollen for Handlingsplanen til og med slutningen af 2015.

Operatørrollen vurderes at være et centralt element i implementeringen af hele Handlingsplan 2015. Der vurderes dog at være behov for øget klarhed om indholdet i operatørrollen, jf. foregående afsnit, og dertil anbefales det, at Midtjysk Turisme og Region Midtjylland i højere grad samordner deres opgaver overfor de lokale aktører med henblik på at sikre bedst mulig understøttelse af de lokale projektledere og turistorganisationer.

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 Turismes ledelse samt medarbejdere involveret i projekterne og i operatørrollen. Workshoppen blev afholdt i marts 2014.

Effektkæderne for den regionale operatørrolle, som blev udarbejdet på workshoppen, er vedlagt i bilag 2. Foruden arbejdet med effektkæden blev der indsamlet oplysninger om aktiviteterne forbundet med operatørrollen, deres målsætninger, målgrupperne og kritiske succesfaktorer.

2. Spørgeskemaundersøgelse og interviews med projektejere og projektledere/ medarbejdere

Et spørgeskema omhandlende ansøgningsfasen, finansieringen, organiseringen og effekterne vedrørende den regionale operatørrolle blev udsendt til ledelsen ved Midtjysk Turisme. Der blev indhentet 3 ud af 3 besvarelser.

Besvarelserne blev fulgt op med interview i maj 2014. Der blev gennemført 1 interview med ledelsen for Midtjysk Turisme.

3. Spørgeskemaundersøgelse med virksomheder

Der er udleveret kontaktoplysninger på i alt 475 virksomheder fra Midtjysk Turisme. Heraf havde 65 unikke virksomheder på tidspunktet for spørgeskemaundersøgelsen, som var i marts og april 2014, deltaget i et kursus eller seminar i forbindelse med operatørrollen.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i marts og april 2014. Der blev indhentet besvarelser fra 417 virksomheder i alt. Heraf vedrører besvarelser fra 146 virksomheder Midtjysk Turisme og 115 af virksomhederne havde deltaget i forskellige projektaktiviteter i forbindelse med operatørrollen, herunder deltaget i kurser, læst og anvendt analyser og modtaget nyhedsbreve.

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.

Sekundært 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:

- Ansøgningen som operatør for den regionale turismefremmeindsats
- Notat vedr. den regionale turismefremmeoperatør, 29. marts 2011
- Resultatkontrakt for Midtjysk Turisme 2011 inkl. tillæg til bevilling af procesmidler og opfølgninger pr. 1/3 2011, 1/9 2011, 1/3 2013.
- Resultatkontrakt for Midtjysk Turisme 2012-2014 og opfølgninger pr. 1/9 2012, 1/3 2013, 1/9 2013, 1/3 2014
- Hjemmesiden for Midtjysk Turisme www.midtjyskturisme.com.

2. Statistikker og rapporter

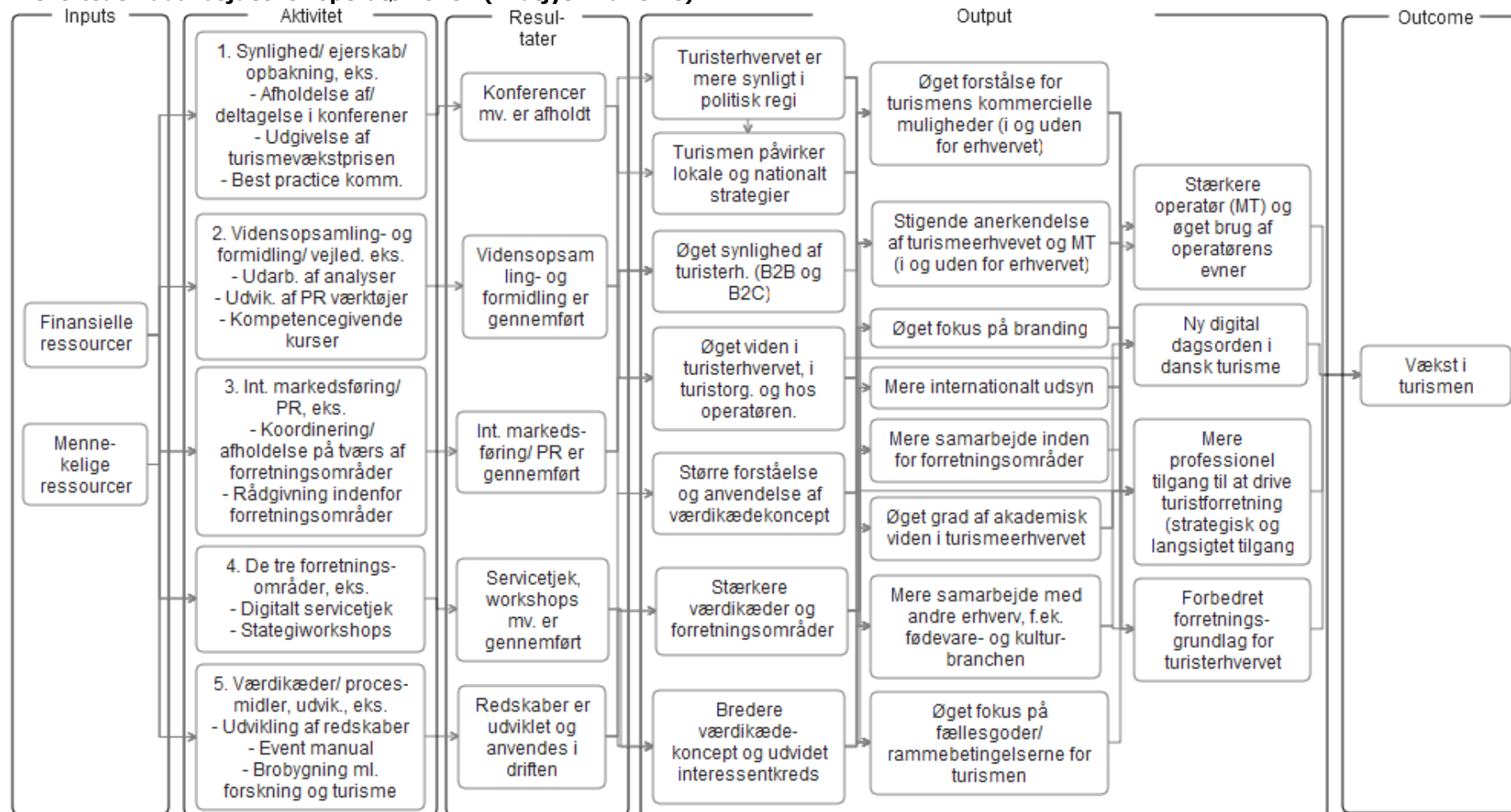
Der er ikke brugt sekundære statistikker og rapporter til evalueringen af operatørrollen. Der henvises til "den samlede evalueringsrapport" for en vurdering af væksten i turisterhvervet i hele Region Midtjylland i projektperioden.

BILAG 2

EFFEKTKÆDE

Effektkæden, som blev udarbejdet på den indledende workshop i forbindelse med evalueringen af den regionale operatørrolle, er indsat og beskrevet på de næste sider.

Effektkæden udarbejdet for operatørrollen (Midtjysk Turisme)



Beskrivelse af effektkæden

Inputs:

Finansielle og menneskelige ressourcer anvendes som input i de mange forskelligartede aktiviteter aktiviteterne, som Midtjysk Turisme gennemfører som en del af deres operatørrolle.

Aktiviteter og umiddelbare resultater

Aktiviteterne er inddelt i fem hovedgrupper. Ikke alle aktivitetseksempler er indarbejdet i effektkæden. Derfor opsummeres aktiviteterne nedenfor.

1. Synlighed/ ejerskab/ opbakning

Aktiviteter i denne kategori sigter på at skabe synlighed om Handlingsplan 2015 og dertilhørende projekter i turisterhvervet i Midtjylland og derigennem at skabe ejerskab og opbakning til projekterne, som gennemføres af Midtjysk Turisme og af de lokale turistorganisationer/ destinationer. Aktiviteterne omfatter:

- Afholdelse af turismekonferencen for det midtjyske turisterhverv
- Udarbejdelse af en kommunikationsstrategi for Handlingsplan 2015 målrettet turisterhvervet
- Udarbejdelse af nyhedsbreve
- Nationalt kommunikations- og pressebearbejdning og projekterne under Handlingsplan 2015.
- *Møder med destinationscheferne i Midtjylland*
- *Deltagelse som indlægsholdere ved forskellige konferencer og arrangementer*
- *Udgivelse af turismevækstprisen*
- *Opdatering af www.midtjyskturisme.dk*
- *Kommunikation af best practice case eksempler til turisterhvervet*
- *Udarbejdelse af PR værktøjer*
- *Udarbejdelse af vidensopsamlingsstrategi*

Aktiviteterne med kursiv findes både i aktivitetskategori 1 og 2 (se nedenfor)

2. Vidensopsamling- og formidling/ vejledning

Aktiviteter i denne kategori sigter på at opsamle og formidle viden om Handlingsplan 2015. Der er en del overlap mellem disse aktiviteter og aktiviteterne i kategori 1 (se aktiviteterne med kursiv under aktivitetskategori 2). Aktiviteterne i denne kategori omfatter:

- Kompetencegivende kurser vedr. PR
- Udvikling af Håndbøger
- Digitale informationspiloter
- Forskellige analyser
- Ad hoc rådgivning af de lokale turistorganisationer/ destinationer og erhvervet
- Afholdelse af forskellige seminarer

3. International markedsføring og PR

Aktiviteter i denne kategori sigter på at synliggøre udvalgte turistdestinationer i Midtjylland i udlandet. Aktiviteterne i denne kategori omfatter:

- Koordinering af arbejdsgruppe med fokus på kunderelationer (CRM)
- Koordinering af internationale pressetur/ temarejser
- Kvalificering og rådgivning af markedsføring/ PR inden for forretningsområderne
- Afholdelse af workshop for internationale presseansvarlige i de lokale turistorganisationer/ destinationer og virksomheder
- Koordinering af markedsføring på tværs af forretningsområderne

4. De tre forretningsområder

Aktiviteter i denne kategori er målrettet de tre forretningsområder. Aktiviteterne i denne kategori omfatter:

- Digitale servicetjek
- Strategiworkshops og strategisk sparring med de lokale turistorganisationer/ destinationer
- Implementering af projekter relateret til de tre forretningsområder

5. Værdikæder/ procesmidler og udvikling specifikt rettet mod værdikæderne

Aktiviteter i denne kategori er målrettet forskellige værdikæder og koblinger til andre erhverv, samt specifikke udviklingsaktiviteter. Aktiviteterne i denne kategori omfatter:

- Brobygning mellem turisterhvervet og andre erhverv
- Værdikæden om smagsoplevelser
- Værdikæden om Kulturturisme (Rethink)
- Event manual, målgruppeværktøjer og andre redskaber til værdikæderne
- Konkrete udviklingsprojekter såsom:
 - City Break
 - Baltic Bird
 - Global Connect
 - Meetovation 3.0

Fra hver aktivitet kommer resultatet, at de enkelte aktiviteter er gennemført.

Output

Som output fra aktivitetsgruppe 1 (synlighed, ejerskab og opbakning) kommer, at *turisterhvervet er blevet mere synligt i politisk regi og at turismen påvirker lokale og nationale strategier*. Aktivitetsgruppe 1 bidrager også til *øget synlighed af turisterhvervet* særligt i et B2B perspektiv. Dvs. at andre virksomheder i og udenfor turisterhvervet får større fokus på turistvirksomhederne og deres arbejde gennem aktiviteterne i gruppe 1. Aktiviteterne i denne gruppe forventes også at bidrage til, sammen med aktivitetsgruppe 5 (værdikæder, procesmidler og specifik udvikling), at turistvirksomhederne får en *større forståelse for værdikædekonceptet* og derigennem opnår *større anvendelse af værdikæde konceptet*.

Aktivitetsgruppe 2 (vidensopsamling og formidling) og 3 (international markedsføring/ PR) bidrager også til *øget synlighed af turisterhvervet*, såvel i et B2B perspektiv og i et B2C perspektiv. Aktivitetsgruppe 2 og 3 forventes dertil at medføre *øget grad af viden i turisterhvervet*, herunder i såvel turistvirksomheder og turistorganisationer (inkl. Midtjysk Turisme selv). Øget og ny viden opstår gennem formidling og brug af forskellige analyser og redskaber udviklet til brug i markedsføringen.

Aktivitetsgruppe 4 (de tre forretningsområder) og 5 (værdikæder, procesmidler og specifik udvikling) forventes at føre til *stærkere værdikæder og forretningsområder* i Midtjylland og *et bredere værdikædekoncept*, hvori der indgår flere aktører, og dermed en *udvidet interessentkreds* for Midtjysk Turisme.

På lidt længere sigt forventes en *øget forståelse for turismens kommercielle muligheder både i turisterhvervet og uden for turisterhvervet*. Dette opstår som følge af, at *turisterhvervet er blevet mere synligt*, at *turismen påvirker lokale og nationale strategier*, at man har fået *ny viden i turisterhvervet* og at der er en *størrelse forståelse og anvendelse af værdikædekonceptet*.

Stigende anderkendelse af turisterhvervet og Midtjysk Turisme både i og uden for turisterhvervet forventes opstået af at *turisterhvervet er blevet mere synligt*, at *turismen påvirker lokale og nationale strategier*, at *turisterhvervet er blevet mere synligt*, og at der er en *størrelse forståelse og anvendelse af værdikædekonceptet*.

Øget fokus på branding og mere internationalt udsyn forventes opstået gennem *øget viden i turisterhvervet* og at der er *stærkere værdikæder og forretningsområder*.

Mere samarbejde inden for forretningsområder forventes opstået gennem større forståelse og anvendelse af værdikædekonceptet, at der er stærkere værdikæder og forretningsområder og gennem et bredere værdikædekoncept.

Øget grad af akademisk viden i turisterhvervet forventes opstået gennem øget viden i turisterhvervet og at der er stærkere værdikæder og forretningsområder.

Mere samarbejde med andre erhverv forventes opstået fordi, at turisterhvervet er blevet mere politisk synligt, gennem stærkere værdikæder og forretningsområder og gennem et bredere værdikædekoncept. Der forventes således en form for brancheglidning mellem turisterhvervet og andre erhverv.

Der forventes et øget fokus på fællesgoder/ rammebetingelser for turismen gennem større forståelse og anvendelse af værdikædekonceptet, at der er stærkere værdikæder og forretningsområder og gennem et bredere værdikædekoncept.

De beskrevne output forventes alle de større eller mindre grad at føre til outputs på lang sigt, herunder en stærkere operatør og større anvendelse af operatørens evner, ny digital dagsorden i dansk turisme, mere professionel tilgang til at drive forretning som er langsigtet og strategisk, samt et forbedret forretningsgrundlag i dansk turisme.

Outcomes

Alle outputs forventes at understøtte vækst i turismen, om end indirekte igennem udviklingen af erhvervet og de forretningsmuligheder som skabes med de andre projekter under Handlingsplan 2015.

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

Vurderer du, at de projekter og aktiviteter igangsat af turistorganisationerne/destinationerne og Midtjysk Turisme mere generelt har medvirket til:	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 nærmærkederne)	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 afvigelser skyldes afrundinger.

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