

Fælles Destinationsudvikling Syd

Destination Trekantområdet

Juni 2026

IRISgroup

Pluss.

Projektnummer	105
Version	Endelig
Udgivelsesdato	Juni 2026
Udarbejdet af	HMF
Kontrolleret af	AAC

INDHOLD

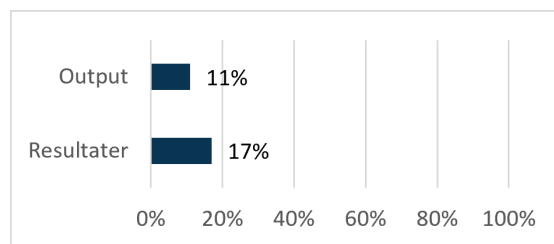
1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	7
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	7
3. Projektstatus.....	8
3.1 Overordnet status.....	8
3.2 Status på aktiviteter.....	8
3.3 Status på programfastsatte output.....	9
3.4 Status på programfastsatte resultater.....	9
4. Projektets implementering.....	11
4.1 Input.....	11
4.2 Rekruttering.....	12
4.3 Virkemidler.....	15
4.4 Outcome & effekt	17
4.5 Forankring.....	21
4.6 Monitorering og opfølgning.....	22
5. Anbefalinger og læring.....	24

1 Resumé

Status på projektets indikatorer



Projektet udviser fin fremdrift på aktivitetssiden, hvor alle hovedaktiviteter er igangsat – og HA1 og HA2 snart afsluttes. Dette afspejler sig dog endnu ikke i projektets output- og resultatindikatorer, hvor hovedparten endnu ikke er realiseret. Det vil dog sandsynligvis ske i takt med, at de mange igangsatte aktiviteter følges til dørs, og frem til nu har projektet realiseret måltal stillet op for perioden.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input



Det er vores vurdering, at projektet er organiseret hensigtsmæssigt med klare roller, tydelig projektlejelse og effektive beslutningsprocesser, som samlet har understøttet fremdriften. Organiseringen bygger på erfaringer fra tidligere projekter i Nord- og Midtjylland og har muliggjort parallelt arbejde på tværs af aktiviteter med bevaret overblik. Enkelte kommuner peger dog på, at en tættere inddragelse af ledere og politikere kunne have styrket det lokale ejerskab og den efterfølgende realisering af udviklingsplanen.

Rekruttering



Det er vores vurdering, at rekrutteringen af både kommuner og turismevirksomheder er lykkedes gennem destinationsselskabernes vedholdende og relationsbaserede indsats, som har sikret bred deltagelse – men også krævet mange ressourcer. Samtidig peger evalueringen på, at projektets værditilbud – særligt over for kommunerne – ikke altid har været helt tydelig, og at der er et potentiale for i højere grad at understøtte virksomhederne i at blive koblet videre til relevante tilbud i turisme- og erhvervsfremmesystemet.

Virkemidler



Det er vores vurdering, at projektets virkemidler er veltilrettelagte og sammenhængende, og at projektets effektkæde overordnet set ser ud til at holde. Kombinationen af strategisk planlægning, erhvervsrettede aktiviteter og styrket samarbejde har bidraget til fælles retning og øget strategisk opmærksomhed på turisme blandt kommunerne. Samtidig peger interviewene på, at omsætningen til konkret praksis varierer, og at mere håndgribelige effekter i høj grad afhænger af lokal prioritering, ressourcer og opfølgning efter projektets afslutning.

Outcome & effekt



Det er vores vurdering, at projektet formår at levere den effekt, der var hensigten med annonceringen, herunder at fremme dansk turisme som styrkeposition og understøtte turismevirksomhedernes vækst, produktivitet og bæredygtige omstilling. Samtidig viser evalueringen, at effekterne i denne fase primært består i styrkede forudsætninger hos både kommuner og virksomheder, mens de konkrete økonomiske resultater dog endnu ikke er realiseret og først forventes at materialisere sig på længere sigt.

Forankring



Det er vores vurdering, at projektet har skabt et fælles strategisk afsæt og gode forudsætninger for forankring af udviklingsplanen. Destinationerne ser sig som centrale aktører i det videre arbejde, og flere kommuner er allerede i gang med at anvende planen i interne processer. Samtidig viser evalueringen, at realiseringen i høj grad afhænger af lokale prioriteringer og ressourcer, og at manglende afklaring af roller og ansvar kan svække overgangen fra strategisk plan til konkret handling.

Monitorering



Det er vores vurdering, at projektet har haft en pragmatisk og opmærksom tilgang til monitorering og risiko-håndtering, særligt i relation til kommunalvalget og den løbende koordinering med kommunerne. Monitoreringen har primært været dialog- og relationsbaseret, hvilket har givet fleksibilitet og mulighed for løbende tilpasning. Samtidig vurderer vi, at en mere systematisk opfølgning på kommunernes input og virksomhedernes udbytte af aktiviteterne kan styrke læring og forankring i det videre arbejde med udviklingsplanen.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Projektets overordnede formål er at færdiggøre det mangeårige arbejde med udviklingsplaner for hele Danmark, herunder tre udviklingsplaner for Jyllands Østkyst. Planerne skal fastlægge en fælles strategisk retning for turismeudviklingen langs den jyske østkyst på tværs af kommuner og destinationer og bygger videre på initiativet *Udviklingsplan for Jyllands Østkyst*, hvor to planer og centrale udviklingsprincipper allerede er udviklet.

Projektet adresserer annonceringens udviklingsspor for destinationsudvikling og styrket kvalitet i det danske turismeprodukt. Der lægges op til projekter, som bygger på lokale særkender og udvikler en autentisk destinationsidentitet med afsæt i stedbunden kultur, samt indsatser der bidrager til at sprede turismen over året og geografisk. Indsatserne kan omfatte strategisk og fysisk planlægning samt destinations-, produkt- og forretningsudvikling i samarbejde mellem offentlige og private aktører.

Projektet består af fem hovedaktiviteter, som fremgår neden for:

- **HA1: Sammenhængskraft.** Handler om at udvikle en kernefortælling og oplevelseskæder på tværs af de tre destinationer, som er baseret på erhvervets og aktørernes perspektiver. Kernefortælling og oplevelseskæder er udviklet af destinationsselskaberne med støtte fra privat rådgiver (Frame & Work), og de er efterfølgende kvalificeret via workshops med erhvervet. Derudover gennemføres et kompetenceforløb for turismeerhvervet via i alt fire masterclasses, der skal klæde aktører og erhverv på til at modtage gæsterne. Fokus er på værtskab, sæsonforlængelse, forretningsudvikling/mersalg og sammenhæng mellem egen fortælling og destinationens brand.
- **HA2: En Udviklingsplan for Jyllands Østkyst SYD.** Handler om at udarbejde en samlet udviklingsplan på tværs af de tre destinationer. Det sker med støtte fra en privat rådgiver (Orange Elevator og Flåk), som har hjulpet med at tilvejebringe 1) data og analyser for geografien, 2) lokale datablade for kommunerne 3) fælles vision, principper og mål. Det er bl.a. sket via 1-1 møder, 3 workshops og en studietur med deltagelse af kommuner, destinationsselskaber og rådgiver.
- **HA3: Tre Strategisk Fysiske Udviklingsplaner (SFU'er).** Handler om at udarbejde SFU'er med konkrete bud på turismeudvikling i afgrænsede områder (fx ift. placering af overnatningskapacitet, styrket rekreativ infrastruktur). Det er besluttet at udarbejde en SFU for Tunø i projektet, hvilket sker med støtte fra en privat rådgiver (Flåk). Rådgiveren har i den forbindelse gennemført interviews, surveys, workshops og borgermøder med bl.a. lokale beboere, sommerhusejere, kommune, mv. for at få input til planen
- **HA4: Kommunikation og visuel identitet.** Handler om at udvikle en fælles visuel og kommunikativ ramme for projekt og planer, bl.a. via fælles destinationskampagner og pressebesøg. Det sker med støtte fra privat rådgiver (Frame & Work), der bl.a. har afviklet fælles workshop for destinationerne mhp. at definere billedudtryk samt efterfølgende billedoptagelser.
- **HA5: National forankring og udbredelse.** Handler om at stille viden og erfaringer fra udviklingsplanerne til rådighed for alle kommuner og destinationsselskaber, så de kan bruge det i eget udviklingsarbejde. Denne indsats er ikke igangsat på tidspunktet for midtvejsevalueringen.

FAKTA-BOKS		
Tilskudsmodtager	Destination Trekantområdet	
Sagsbehandler	Cecilie Cassøe Hald	
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)	
Indsatsområde	Lokale og tværgående turismeprojekter	
Samlet budget	16.169.904 DKK	
Bevillingsperiode	01-10-2024	30-09-2027

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på *outcome*, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	Ca. 8 mio. kr. fra DEM Viden og erfaring fra projektholder (Destination Trekantområdet), det tidligere projekt "Udviklingsplan for Jyllands Østkyst"* og projektpartnerne: ▪ <i>Destination Sønderjylland og Destination Kystlandet</i>: Medlem af styregruppe, og koordinerings- og arbejdsgruppe i spor 1 og 2. Bidrager bl.a. med lokal viden og ressourcer til udviklingsplanerne for deres område ▪ <i>Dansk Kyst- og Naturturisme</i>: Giver rådgivning og støtte inden for bæredygtig turismeudvikling. ▪ <i>VisitDenmark</i>: International markedsføring og promovering af projektets resultater koordineres i samarbejde med VisitDenmark *Nærværende projektet kan betragtes som fase 2 ift. dette projekt (TUR-23-0140)
Hovedaktiviteter (Virkemidler)	Formål er at sammentænke fysisk og strategisk udvikling på tværs af kommuner og destinationer langs Jyllands østkyst mhp. at styrke den tværkommunale fysiske planlægning og turismefremmeindsat. Projektet består af tre delspor og 5 hovedaktiviteter: Delspor 1: Skabe grundlag for samlet løft af turismen (hovedaktivitet 2 og 3) ▪ <i>Udarbejdelse af udviklingsplan for Jyllands Østkyst SYD</i>: En samlet plan for turismeudvikling i regionen (de 10 kommuner i de tre destinationer). ▪ <i>Udarbejdelse af strategisk-fysiske udviklingsplaner (SFU'er)</i>: Tre SFU'er for prioriterede steder, der fokuserer på konkrete handlings- og realiseringsplaner.

Indhold	Aktiviteter
Hovedaktiviteter (Virkemidler)	Delspor 2: Skabe sammenhængskraft (hovedaktivitet 1 og 4) ▪ <i>Udarbejdelse af kernefortælling:</i> Workshops på tværs af destinationer for at udvikle en fælles kernefortælling. ▪ <i>Udvikling af sammenbundne og bæredygtige oplevelsespakker:</i> Skabe oplevelsespakker, der integrerer forskellige turisttilbud. ▪ <i>Udarbejdelse af materiale:</i> Produktion af billeder, film, flyers og andet markedsføringsmateriale. ▪ <i>Udvikling og afvikling af kampagner:</i> Planlægning og gennemførelse af kampagner, herunder evaluering og justering. Delspor 3: National forankring og udbredelse (hovedaktivitet 3) ▪ <i>Dokumentation af metoder og værktøjer:</i> Beskrivelse og formidling af de anvendte metoder og værktøjer i udviklingsplanlægningen. National udbredelse og forankring: Formidling af projektets resultater og metoder til andre kommuner og destinationer i Danmark.
Output	▪ En kernefortælling ▪ 24 kompetenceforløb ▪ 4 sammenhængende oplevelsespakker ▪ En udviklingsplan for Jyllands Østkyst Syd ▪ 3 strategiske-fysiske udviklingsplaner ▪ 6 influencere/journalister på besøg ▪ 2 fælles markedsføringskampagner ▪ 3 destinationsmarkedsføringskampagner ▪ Rapport af metoder for udviklingsplanlægning i turismen
Outcome	Se afsnit 4.4
Effekter (ikke programspecifikke resultater)	▪ 4 definitioner af fælles styrkepositioner ▪ 18 kompetenceløft ▪ Lancering af udviklingsplan for Jyllands Østkyst SYD ▪ 3 projektmodninger af åbningstræk (SFU) ▪ 4 mio. kvalificerede visninger (øget synlighed og tiltrækning) ▪ Udbredelse rapport af metoder for udviklingsplanlægning i turismen

I nedenstående tabel præsenterer vi kort de primære målsætninger for den annoncering, som projektet har fået bevilliget tilsagn gennem. Tabellens indhold er vores fremstilling på baggrund af annonceringsmaterialet.

Tabel 2: Formål med annonceringen

Indhold	Fra evalueringsoplægget
Formål med annonceringen <i>Herunder den problemstilling annonceringen skal bidrage til at løse samt de forventede effekter af projektet.</i>	Målet med annoncering og projekter er at fremme turisme som en dansk styrkeposition og understøtte turismevirksomhedernes økonomiske vækst, produktivitet og bæredygtige omstilling i de danske destinationer og inden for rammerne af det nuværende turismefremmesystem og dets aktører. Annonceringen har tre udviklingsspor, herunder et spor med fokus på destinationsudvikling og udvikling af kvaliteten af det danske turismeprodukt. Det indebærer udviklingsprojekter der 1) underbygger lokale særkender og skaber en stærk autentisk og stedbunden kultur samt 2) spreder turismen udover året/på tværs af geografi.
Kritiske antagelser i effektkæden <i>Hvilke forhold påvirker særligt, om projektet vil bidrage til de ønskede effekter?</i>	- At der er opbakning til projektet blandt kommuner og turismeerhverv - At udviklingsplan og SFU'er omsættes fra strategi og vision til handling og forbedring af turismeindsatsen - At netværk/samarbejde mellem kommuner og turismeerhverv vedligeholdes og videreudvikles mhp. at understøtte sammenhæng i tilbud til gæsterne - At turismeproduktet reelt styrkes så flere gæster besøger og vender tilbage som turist i området.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere/-deltagere.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til virksomheder i turismeerhvervet, som har deltaget på masterclasses som led i HA1. Det er gjort via en e-mail-liste fra projektholder. Spørgeskemaet er sendt ud til 50 deltagere, hvoraf 24 respondenter har besvaret hele spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 48 %. Desuden har vi gennemført interviews med projektholder, projektpartnere fra destinationsselskaberne, styregruppen samt seks kommuner, der har deltaget i HA2 vedr. en fælles udviklingsplan for Jyllands Østkyst Syd.

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

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og sekundært *fremdrift ift. aktivitetsmål*. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3. Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets resultatmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Ifølge projektholder har projektet været lidt forsinket mht. forbrug af timer i projektbudgettet, men udviser fin fremdrift på aktivitetssiden. Dette afspejler sig dog endnu ikke i projektets output- og resultatindikatorer, hvor hovedparten endnu ikke er realiseret. Det vil dog sandsynligvis ske i takt med, at de mange igangsatte aktiviteter følges til dørs, og frem til nu har projektet realiseret måltal stillet op for perioden. Nedenfor gives en status på fremdriften under hver hovedaktivitet, og herefter følger en status på programfastsatte output- og resultatmål.

3.2 Status på aktiviteter

Status på projektet er, at mange aktiviteter er sat i gang – og at HA1 og HA2 er længst og forventes afsluttet i løbet af foråret 2026. Aktiviteter under de øvrige aktivitetspakker er igangsat og løber resten af projektperioden.

Kernefortællinger, oplevelseskæder og kompetenceforløb (HA1). Arbejdet med kernefortællinger og oplevelseskæder er afsluttet, og kompetenceforløbene er tilrettelagt som masterclasses, der gennemføres og afsluttes i første kvartal af 2026.

Udviklingsplan (HA2). Arbejdet med den samlede udviklingsplan er afsluttet fra arbejdsgruppernes og kommunernes side. Planen er godkendt administrativt og i gang med den sidste politiske proces, hvor borgmestrene forventes at underskrive forordet. Herefter kan planen politisk behandles i kommunerne. En fælles lancering sammen med øvrige planer langs Østkysten forventes i foråret 2026.

Strategisk-fysiske udviklingsplaner (HA3). Arbejdet med SFU'er er igangsat. Destination Kystlandet har allerede udpeget ét område og er længst i processen, mens ansøgningsfristen for de øvrige SFU'er ligger i foråret 2026. At Kystlandet er foran skyldes, at de involverede kommuner tidligt blev enige om fokusområde ifm. udarbejdelse af udviklingsplanen.

Markedsføring og visuel identitet (HA4). Den fælles visuelle identitet er på plads. Der har været gennemført pressebesøg i 2025, og markedsføring samt yderligere presseindsatser planlægges gennemført i 2026 og 2027. Markedsføringen er bevidst placeret senere i projektet for at sikre, at der er et klart indhold og et fælles produkt at markedsføre.

National forankring og udbredelse (HA5). Denne aktivitetspakke er startet op i slutningen af 2025 og løber i 2026, hvilket hele tiden har været planen.

3.3 Status på programfastsatte outputmål

På evalueringstidspunktet er 11 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede outputmål per 30.09.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Kernefortælling	1	1	100 %
Kompetenceforløb	24	0	0 %
Sammenbundne oplevelsespakker	4	0	0 %
Udviklingsplan for Jyllands Østkyst Syd	1	0	0 %
Strategiske-fysiske Udviklingsplaner	3	0	0 %
Influencere, journalister på besøg	6	0	0 %
Markedsføring fælles kampagne	2	0	0 %
Markedsføring destinationskampagne	3	0	0 %
Rapport af metoder for udviklingsplanlægning i turismen	1	0	0 %

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

På tidspunktet for projektets seneste afrapportering til Erhvervsstyrelsen har projektet realiseret ét af sine samlede outputmål, nemlig udabrejdedelse af en kernefortælling for de tre destinationer (under HA1). De øvrige outputmål er ikke realiseret, men aktiviteter er sat i gang for alle hovedaktiviteter (med undtagelse af HA5) mhp. at realisere målene. Status for hovedaktiviteter fremgår afsnit 3.1. Projektet har desuden realiseret de outputmål, der var stillet op for perioden.

3.4 Status på programfastsatte resultater

På evalueringstidspunktet er 17 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte resultatmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 6: Status på de opstillede resultatmål per 30.09.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Definition af styrkepositioner	4	4	100 %
Kompetenceløft	18	0	0 %
Lancering af Udviklingsplan for Jyllands Østkyst Syd	1	0	0 %
Projektmodning af åbningstræk	3	0	0 %
Synlighed og tiltrækning	4.000.000	0	0 %
Udbredelse af rapport af metoder for udviklingsplanlægning i turismen	1	0	0 %

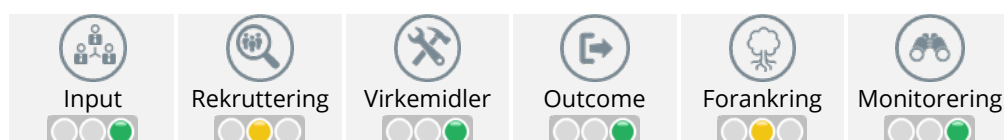
Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På tidspunktet for projektets seneste afrapportering til Erhvervsstyrelsen har projektet realiseret ét af sine projektmål, nemlig at man har defineret fire styrkepositioner for de tre destinationer i samarbejde med turismeerhvervet (under HA1). De øvrige outputmål er endnu ikke realiseret, det vil sandsynligvis ske i takt med, at projektets aktiviteter gennemføres.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 4 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Projektet har overordnet haft en velfungerende organisering og samarbejdsform, men der har samtidig været visse udfordringer knyttet til den kommunale forankring i HA2 samt en forsinket opstart af projektet.

Vi vurderer overordnet, at projektets organisering og samarbejdsform på de fleste områder har været velfungerende og præget af klare roller, tydelig projektledelse og effektive beslutningsprocesser.

Organisatorisk er den centrale projektledelse forankret hos Destination Trekantområdet, som løser opgaven i et team af tre kernemedarbejdere, der tilsammen udgør projektets koordineringsgruppe. Derudover er der nedsat en arbejdsgruppe for hver af projektets fem hovedaktiviteter. Hver arbejdsgruppe ledes af en medarbejder fra koordineringsteamet, og opgaverne løses i tæt samarbejde med repræsentanter fra de to øvrige destinationsselskaber samt eksterne parter (herunder private rådgivere, VisitDenmark og kommuner). Endelig er der nedsat en fælles styregruppe bestående af direktører fra hvert destinationsselskab samt Dansk Kyst- og Naturturisme, som fungerer relativt operationelt og er tæt involveret i projektets fremdrift.

Mødefrekvensen i arbejdsgrupperne har varieret afhængigt af aktiviteternes karakter og projektets fase. Nogle spor, herunder udviklingsplanen (HA2) og markedsføring og visuel identitet (HA4), har haft relativt faste mødekadencer med møder hver anden til fjerde uge samt tæt involvering af styregruppen med cirka seks ugers interval. Andre spor (særligt HA1) har været organiseret i mere intensive og behovsstyrede sprints i perioder med høj aktivitet, hvor der har været behov for tæt koordination og hurtige afklaringer.

Organiseringen af projektet bygger på erfaringer fra tidligere udviklingsplansarbejde i Nord- og Midtjylland (som projektlederen fra Destination Trekantområdet var involveret i). En central projektledelse kombineret med en koordineringsgruppe og tematiske arbejdsgrupper har gjort det muligt at bevare det centrale overblik og samtidig arbejde parallelt på tværs af spor. Samtidig er arbejdsgrupperne bemandet med medarbejdere, der har klart mandat hjemme fra deres egne organisationer, hvilket har sikret hurtige og effektive beslutningsprocesser, mens styregruppen har fungeret som et aktivt, men ikke detailstyrrende, forum med fokus på overordnet retning, legitimitet og forankring – særligt i kommunerne.

Enkelte kommuner peger dog på, at projektets organisering ikke har været helt hensigtsmæssig ift. HA2 og arbejdet med udviklingsplanerne. Der efterlyses en tættere inddragelse af både kommunale medarbejdere og ledere – og gerne også lokalpolitikere med særlig interesse for turisme. En bredere inddragelse vurderes at kunne styrke den lokale forankring og imødegå udfordringer med, at alle kommuner ønsker at sætte deres eget præg på planerne (og derfor kan miste blikket for helheden). Det vil samtidig gøre planerne nemmere at arbejde videre med i kommunerne, herunder at få politisk godkendelse og aktiv opfølgning. Projektet har forsøgt at imødegå disse udfordringer gennem en følgegruppe bestående bl.a. af kommunaldirektører, som var koblet på HA2. Enkelte kommuner oplever dog, at der har været uklarhed om forskellen mellem projektets følge- og styregruppe, herunder roller og ansvar. Samtidig peges der på, at kommunaldirektørerne ofte har mange opgaver, og at arbejdet derfor kunne have været bedre understøttet, hvis også relevante kommunale medarbejdere havde været inddraget i følgegruppen.

Projektet har haft en lidt langsommere opstart end oprindeligt forventet (ift. afholdte timer i budgettet), hvilket primært skyldes den kompleksitet forbundet med at onborde tre destinationsselskaber og ti kommuner i projektet. Derudover har igangsættelsen af enkelte hovedaktiviteter været afhængig af fremdriften i andre aktiviteter. Fx kunne HA4 om kommunikation og markedsføring først for alvor igangsættes, når kernefortælling og oplevelsesskæder var udarbejdet i HA1. En undtagelse har dog været arbejdet med udviklingsplanen (HA2), som projektet bevidst har prioriteret højt og arbejdet intensivt med tidligt i forløbet for at komme så langt som muligt inden et kommunalvalg, der ellers kunne have forsinket processen yderligere. På trods af den generelle opstartsforsinkelse er langt de fleste aktiviteter nu igangsat og forventes gennemført inden for projektperioden (jf. afsnittet om projektets output- og resultatmål). Kun HA5 er endnu ikke startet op for alvor, idet denne aktivitet er planlagt til projektets senere fase.

4.2 Rekruttering



Rekrutteringen af både kommuner og turismeerhverv er båret af en stor og vedholdende indsats fra destinationsselskaberne, hvilket har understøttet bred deltagelse, men der er samtidig potentiale for at tydeliggøre projektets værditilbud over for kommunerne og hjælpe virksomhederne videre til andre relevante tilbud i turisme- og erhvervsfremmesystemet.

Rekruttering af kommuner

Rekrutteringen af kommuner til projektet er i praksis sket via destinationsselskaberne, som i forvejen har et tæt samarbejde med kommunerne og fungerer som det primære bindeled

mellem projektet og kommunerne. Interview med projektholder og partnerkredsen af destinationsselskaber viser, at destinationerne har lagt et betydeligt arbejde i både at identificere de rette kommunale medarbejdere og onboard dem i projektet, herunder at afklare internt hvilke medarbejdere og forvaltninger der er relevante at involvere i projektet.

Dette arbejde har været særligt omfattende i kommuner, hvor turismeindsatsen ikke i forvejen har været tydeligt placeret organisatorisk, eller hvor der har været udskiftning i nøgelfunktioner. Opgaven kompliceres yderligere af, at turismeområdet har relevans for flere dele af kommunernes arbejde – fra erhverv, kultur og fritid til planlægning, teknik og bosætning – og at der derfor ikke nødvendigvis er ét oplagt organisatorisk anker. Rekrutteringen har således i mindre grad været et åbent kald og i højere grad en relationsbaseret og afsøgende proces i samarbejde mellem destinationer og kommuner.

Interview med de kommuner viser, at mange har oplevet deltagelsen i projektet som en selvfølgelighed snarere end som et aktivt tilvalg. Flere interviewpersoner peger på, at det ville have været "underligt" eller svært at legitimere at stå udenfor et fælles regionalt projekt om turismeudvikling, når alle andre relevante kommuner i Syd- og Sønderjylland er med, og når der er tilsvarende udviklingsplaner i Nord- og Midtjylland. Deltagelsen er altså i nogen grad præget af en forventning om, at alle relevante kommuner er med – snarere end af et klart formuleret individuelt udbytte ved projektets opstart.

Interviewmaterialet peger imidlertid også på en udfordring ved denne selvfølgelighed. Netop fordi deltagelsen ikke i alle tilfælde har været genstand for et eksplicit til- eller fravalg, har enkelte kommuner været usikre på projektets formål, værditilbud og deres rolle – og de har i begyndelsen skullet bruge ressourcer på at afklare dette.

Samlet set viser rekrutteringsprocessen, at destinationernes tætte relationer til kommunerne og den generelle opbakning til projektet blandt kommuner (både i Region Syd, Midt og Nord) har været en styrke ift. at få alle kommuner med ombord i projektet. Bagsiden er dog, at projektets værditilbud og forventninger ikke altid har været tilstrækkeligt tydeliggjort og differentieret i forhold til kommunernes forskellige udgangspunkter og motivationer.

Rekruttering af erhvervsturismeerhvervet

Rekrutteringen til projektets masterclasses er primært sket via destinationsselskaberne, som 72 % af deltagerne angiver som deres indgang til indsatsen (jf. tabellen neden for). De øvrige kanaler – herunder lokale erhvervsråd, klynger, mv. – spiller en væsentligt mindre rolle og bidrager hver især kun marginalt til rekrutteringen.

Det understreger, at destinationsselskaberne, herunder Destination Trekantområdet, har haft en afgørende rolle i at nå turismeerhvervet gennem et omfattende opsøgende arbejde. Samtidig indikerer det, at forsøg på at aktivere andre dele af erhvervsfremmesystemet (deriblandt erhvervshuse og kommuner) i rekrutteringen kun i begrænset omfang har haft en effekt.

Tabel 5: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen?

Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via...	Procent
Destinationsselskab	72 %
Klyngeorganisation	8 %
Virksomhedsguiden.dk	4 %
Lokalt erhvervsråd	4 %
Privat rådgiver	4 %
Andre virksomheder	4 %
Andet, angiv venligst:	4 %
Kan ikke huske	12 %

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=24)

Interview med destinationsselskaber peger dog på, at rekruttering generelt er en vedvarende udfordring. Virksomhederne er ofte optaget af den daglige drift, og det er vanskeligt at ramme dem på et passende tidspunkt. Det gælder særligt mindre virksomheder, hvor ejerlederen løser mange driftsopgaver og har svært ved at tage tid ud af kalenderen. På den baggrund fremstår den høje andel rekrutteret via destinationsselskaberne ikke kun som et resultat af en effektiv indsats, men også som et udtryk for, at vedholdende og tæt opsøgende arbejde er en forudsætning for overhovedet at mobilisere målgruppen.

Selvom rekruttering kan være en udfordring, har projektet samlet ca. 50 virksomheder til masterclass-forløbet. Spørgeskemaet viser, at deltagelsen er relativt jævnt fordelt på tværs af de fire masterclasses; dog med en overvægt i Masterclass 4: Fra branding til business, som 76 % af respondenterne har deltaget i (jf. tabellen nedenfor).

Tabel 6: Hvilke masterclasses har din virksomhed deltaget i? Det kan både være dig selv eller en eller flere af dine kolleger, som har deltaget. Angiv gerne flere svarmuligheder.

Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via...	Procent
Masterclass 1: Kender du typen?	56 %
Masterclass 2: Sæt kul på lavsæsonen	64 %
Masterclass 3: Mersalg og pakker	64 %
Masterclass 4: Fra branding til business	76 %
Kan ikke huske	0 %

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=24)

Tabellen viser også, at de to masterclasses *Sæt kul på lavsæsonen* og *Mersalg og pakker* begge har haft deltagelse fra 64 % af respondenterne, mens *Kender du typen?* ligger lidt lavere med 56 %. Ingen respondenter angiver, at de ikke kan huske, hvilke masterclasses de har deltaget i.

Mange førstegangsbrugere af erhvervs- og turismefremmesystemet

Endelig indikerer spørgeskemaundersøgelsen, at projektet i høj grad har nået virksomheder med begrænset eller ingen erfaring med turisme- og erhvervsfremmesystemet. Det

peger på et væsentligt potentiale i at understøtte denne gruppe i at få adgang til og udnytte eksisterende tilbud, som de i dag ikke benytter – formentlig fordi kendskabet er lavt.

Konkret angiver 58 % af respondenterne, at de *ikke* tidligere har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet, mens 19 % er i tvivl. Kun 12 % har tidligere deltaget i aktiviteter hos destinationsselskaber eller nationale turismeudviklingsaktører, og meget få har haft kontakt til øvrige dele af systemet, fx erhvervshusene.

4.3 Virkemidler



Velfungerende og sammenhængende virkemidler, hvor effektkæden overordnet holder – men omsætningen til praksis varierer på tværs af kommuner og turismeerhverv.

Projektets centrale virkemidler består af en kombination af strategiske planlægningsværktøjer (fælles udviklingsplan og strategisk-fysiske udviklingsplaner), erhvervsrettede kompetence- og udviklingsaktiviteter (kernefortælling, oplevelseskæder og masterclasses) samt styrket koordinering og samarbejde mellem destinationer, kommuner og turismeerhverv, understøttet af løbende møder, workshops og studieture. Overordnet vurderer vi, at antagelserne i projektets effektkæde ser ud til at holde vand, og at virkemidlerne både matcher beskrivelsen i ansøgningen – og generelt opleves som relevante og meningsfulde blandt kommuner og virksomheder.

Projektet bygger på en logik, hvor udviklingsplanen og de strategisk-fysiske udviklingsplaner skal skabe fælles retning, prioritering og overblik, mens de erhvervsrettede aktiviteter skal styrke virksomhedernes kompetencer og evne til at omsætte den strategiske retning til konkrete tilbud og oplevelser. Den overordnede antagelse er, at dette på sigt kan føre til nye, bedre og mere sammenhængende turismetilbud, som styrker turismeerhvervets omsætning og bidrager til udvikling i kommunerne som helhed.

Udviklingsplan og de strategisk-fysiske udviklingsplaner

Udarbejdelsen af den fælles udviklingsplan har fungeret som et centralt samlende virkemiddel. Processen har bidraget til et fælles analytisk afsæt, et fælles sprog om turisme og en styrket forståelse af turismens betydning på tværs af kommunale fagområder. For flere kommuner fremhæves procesaktiviteterne – herunder workshops, 1:1-møder og studieture – som mindst lige så værdiskabende som selve plandokumentet. Udviklingsplanen har således ikke alene haft karakter af strategisk styring, men også af relations- og kapacitetsopbygning, hvilket styrker forudsætningerne for langsigtet samarbejde og fælles retning.

Interview med styregruppen viser, at der undervejs har været en vis bekymring for, om nogle kommuner ville opleve det som udfordrende at overtage og tilpasse et eksisterende udviklingsplankoncept fra Midt- og Nordjylland. Denne bekymring genfindes i interviewmaterialet, men i en afdæmpet form. Enkelte kommuner peger fx på udfordringer knyttet til begreber og kategoriseringer, herunder afgrænsning og visualisering af kraft- og feriecentre, som har givet anledning til drøftelser og justeringer. Samlet set fremstår dette dog ikke som en væsentlig barriere for kommunernes ejerskab til planen. Tværtimod fremhæver flere, at det har været en styrke at kunne tage afsæt i et allerede gennemarbejdet koncept.

Interviewmaterialet peger samtidig på en generelt høj tilfredshed med rådgiverne og den måde, processen er blevet tilrettelagt på. Kommuner og destinationer oplever processen

som velorganiseret og professionelt faciliteret, og de fleste vurderer, at de kan se sig selv i udviklingsplanen som slutprodukt. Nogle kommuner bemærker dog, at planen fremstår relativt overordnet med begrænset handlingsanvisning, hvilket kan gøre det vanskeligt umiddelbart at omsætte den til konkret praksis. Denne vurdering ledsages dog af en klar forståelse for, at planens karakter i høj grad er en konsekvens af en proces, hvor ti kommuner med forskellige forudsætninger og politiske hensyn har skullet samles om én fælles plan. Enkelte interviewpersoner peger i den forbindelse på, at en tidligere og mere systematisk inddragelse af kommunalpolitikere kunne have styrket planens prioritering og tydelighed.

De strategisk-fysiske udviklingsplaner fungerer som et mere operationelt virkemiddel, der omsætter den overordnede udviklingsplan til konkrete geografiske indsatser og investeringsperspektiver. Interviewene indikerer, at koblingen mellem udviklingsplan og SFU'er øger sandsynligheden for effekt, idet kommunerne oplever at få et mere anvendeligt grundlag for planlægning, dialog med investorer og ansøgning om ekstern finansiering. Samtidig peges der på, at realisering af SFU'ernes potentiale i høj grad afhænger af adgang til yderligere finansiering og klare aftaler om ansvar for implementering, hvilket fremstår som en central forudsætning for varige effekter.

Kernefortælling, kompetenceforløb og erhvervsrettede aktiviteter

Interview med destinationsselskaberne og styregruppen viser, at projektets erhvervsrettede virkemidler – herunder kernefortælling, oplevelseskæder og masterclasses – vurderes at have et tydeligt potentiale i forhold til at styrke turismeerhvervets kompetencer, samarbejde og forståelse for gæsten. Projektet er dog fortsat i en tidlig fase på dette område, idet masterclasses afvikles samtidig med midtvejsevalueringen. I interviewene vurderes effekterne derfor foreløbigt som begrænsede og afhænger af virksomhedernes ressourcer til at deltage samt deres evne til efterfølgende at omsætte ny viden til praksis. Destinationsselskaberne peger i den forbindelse på, at særligt mindre virksomheder kan have vanskeligt ved at prioritere deltagelse i kompetenceudviklingsaktiviteter, selv om de potentielt kunne have stor gavn heraf.

Interview med både destinationer og styregruppe peger samtidig på en væsentlig styrke i koblingen mellem udviklingsplanen og det erhvervsrettede spor. Udviklingsplanen fungerer som et strategisk afsæt, der skaber fælles retning og prioritering, mens de erhvervsrettede aktiviteter har potentiale til at omsætte denne retning til konkret handling i virksomhederne. Samspillet mellem de to spor reducerer dermed risikoen for, at udviklingsplanen forbliver et administrativt planlægningsprodukt, og styrker samtidig relevansen af de erhvervsrettede indsatser.

I det følgende afsnit om outcome og effekt gennemgås resultaterne af spørgeskemaet, som er sendt ud blandt deltagere i projektets erhvervsrettede spor (dvs. masterclassess).

Samlet vurdering

Samlet set peger interviewmaterialet på, at projektets virkemidler er relevante og i overensstemmelse med projektets effektkæde, men at de ikke virker ensartet på tværs af kommuner og turismeerhverv. Der er tegn på styrket samarbejde, fælles retning og øget strategisk opmærksomhed på turisme, mens mere håndgribelige effekter i form af investeringer, fysiske forandringer og vækst i turismeerhvervet i høj grad forudsætter lokal prioritering, tilstrækkelige ressourcer og fortsat opfølgning efter projektets afslutning (uddybes i afsnit om outcome og effekt).

4.4 Outcome & effekt



Projektet har styrket kommunernes strategiske arbejde samt virksomhedernes viden og netværk, hvilket samlet set understøtter de ønskede effekter. Samtidig er de konkrete økonomiske effekter endnu ikke realiseret og afhænger af fortsat opfølgning og implementering, før de omsættes til målbar vækst.

Projektets aktiviteter retter sig både mod kommuner og turismeerhvervet, og nedenfor gennemgås outcome og effekt for hver gruppe.

Værdiskabelse for kommunerne

Udvalgte kommuner, der har deltaget i projektet, er blevet interviewet ifm. midtvejsevalueringen (i januar 2026). Interviewene viser, at deres primære udbytte af projektet indtil videre knytter sig til styrkede forudsætninger for at arbejde mere strategisk og sammenhængende med turismeudvikling. Udviklingsplanen har givet kommunerne et fælles analytisk grundlag, et fælles sprog og et bedre overblik over turismens potentialer på tværs af kommunegrænser. Flere kommuner fremhæver, at projektet har bidraget til en øget forståelse af turisme som et tværgående politik- og udviklingsområde, der involverer flere forvaltninger end traditionelt.

Kommunerne kommer dog også fra meget forskellige udgangspunkter – i nogle kommuner (som fx Aabenraa) fylder turisme en lille del af det samlede erhverv, mens andre kommuner (som fx Billund) har store turismeaktører, der i vid udstrækning selv driver udviklingen i turismeerhvervet. Trods forskellige udgangspunkter, viser interviewene dog også, at projektet har kunnet løfte kompetencerne hos både de erfarne og mindre erfarne kommuner. Fx har mindre erfarne kommuner fået større grundlæggende viden om, hvordan turismefremmesystemet er opbygget (aktører og organisering), og de har fået bedre indblik i, hvordan andre kommuner arbejder med turismeudvikling. Mere erfarne kommuner er fx blevet klogere på, hvordan de kan have en mere proaktiv tilgang til turismeudvikling – i samspil med store aktører, som allerede gør meget – eller hvordan man kan tiltrække investorer til at udvikle kommunens turismeområder.

Interview med kommunerne peger også på begyndende forandringer i kommunernes måde at arbejde med turisme på. Flere kommuner har – som led i onboarding-processen – fået afklaret, hvor kommunens turismeindsats skal være forankret (fx hos bestemte personer eller i bestemte forvaltninger), ligesom der hos nogle kommuner er afsat flere penge til turisme de kommende år. Derudover anvender flere allerede udviklingsplanen og analysegrundlaget som reference i interne drøftelser, i dialog med politikere og som afsæt for videre planlægning og analyse der kan understøtte turismeindsatsen - herunder kommuneplaner, overvejelser om fremtidige SFU'er og i beslutninger om udarbejdelse af turismepolitiske redegørelser. For enkelte kommuner, herunder bl.a. Kolding, gives der eksempler på mere konkrete anvendelser, hvor planen allerede indgår i byudviklings- og investeringsrelaterede processer samt i dialog med investorer og fonde.

Samtidig er der bred enighed om, at de mere håndgribelige effekter i form af fysiske investeringer, nye projekter og målbar vækst endnu ligger forude. Flere interviewpersoner understreger, at projektets karakter og tidshorisont indebærer, at effekterne først kan forventes på længere sigt, og at realiseringen i høj grad afhænger af lokale prioriteringer, politisk opbakning og adgang til yderligere finansiering. Nogle kommuner uddyber, at de er usikre

på, om udviklingsplanen reelt vil føre til ændringer og konkrete effekter på det kommunale turismearbejde. Disse kommuner peger på barrierer såsom, at udviklingsplanen har begrænset fokus på handling (jf. afsnit om virkemidler), at kommunerne også arbejder på at realisere interne udviklingsplaner (hvilket kan være udfordrende nok), og at der er begrænset adgang til puljer med opfølgende finansiering, som kan bruges til investeringer i fysisk infrastruktur.

Omvendt fremhæver projektholder, at der er gjort en aktiv indsats for at tydeliggøre og følge op på de handlinger, der indgår i planen. Projektholder peger desuden på, at erfaringer fra arbejdet med udviklingsplaner i Danmark viser, at det ofte er en længere proces at opnå enighed om mange konkrete og forpligtende handlinger, og at sådanne elementer typisk udvikles yderligere i senere versioner af udviklingsplanerne.

Værdiskabelse for turismeaktørerne

Virksomheder, der har deltaget i projektets masterclasses, har modtaget et spørgeskema umiddelbart efter forløbets afslutning i marts 2026. Overordnet viser spørgeskemaundersøgelsen, at projektet i høj grad skaber et umiddelbart udbytte i form af øget viden og nye netværk, og at mange allerede er i gang med at omsætte læringen til ændringer i deres forretning. Samtidig har forandringerne endnu ikke materialiseret sig i konkrete økonomiske resultater – hvilket er forventeligt givet den korte tidshorisont – og der er delte forventninger til de fremtidige effekter på omsætning og antal gæster. Resultaterne gennemgås i det følgende.

Nedenstående tabel viser, at det primære udbytte af indsatsen ligger i styrket netværk og viden. Således angiver 72 % af virksomhederne, at de har fået et styrket netværk til andre turismeaktører, mens 60 % peger på øget viden om målgrupper og gæsteadfærd.

Tabel 7: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået...	Procent
Styrket netværk til andre turismeaktører	72 %
Øget viden om målgrupper/gæster, og hvad der motiverer dem	60 %
Bedre viden om hvordan vi kan koble os til destinationens brandfortælling	48 %
Inspiration til udvikling af nye produkter/ydelser	48 %
Inspiration til at sammensætte oplevelser i pakker (pakketering)	40 %
Bedre indsigt i mulighed for sæsonforlængelse (periodevalg og lavsæson-tiltag)	36 %
Øget viden om gæsternes behov (hvad skal der til for at vælge/købe/komme igen)	32 %
Intet udbytte	8 %
Andet	4 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=24)

Derudover fremgår det, at omkring halvdelen får inspiration til produktudvikling og bedre forståelse af destinationens brand. Færre, men stadig en betydelig andel, peger på indsigt i pakketering og sæsonforlængelse. Kun 8 % angiver, at de ikke har fået udbytte af indsatsen. Samlet set peger tabellen på et bredt, men især videns- og netværksbaseret udbytte.

Nedenstående tabel viser, at en stor del af virksomhederne enten allerede er i gang med eller planlægger at omsætte læringen til konkrete ændringer i deres forretning, men at implementeringen sker i forskelligt tempo.

Særligt ift. at tilpasse værtskab og service er mange allerede i gang (43 %), mens også samarbejder med andre aktører (32 %) og tilpasning af produkter (27 %) er områder, hvor en betydelig andel har igangsat ændringer. Her er formentlig tale om relativt "lavthængende frugter", hvor nye tiltag hurtigt kan søsættes og realiseres.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

Output	Ingen forandring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke relevant for os
Tilpasse værtskab/service (hvordan vi møder og betjener gæsten)	22 %	43 %	17 %	4 %	13 %
Tilpasse vores tilbud/produkter (hvad vi sælger/tilbyder gæsten)	23 %	27 %	23 %	23 %	5 %
Teste nye produkter i lille skala (Minimum Viable Product)	32 %	18 %	23 %	18 %	9 %
Lancere nye produkter/oplevelser eller pakker	29 %	14 %	24 %	29 %	5 %
Styrke sammenhængen mellem vores markedsføring og destinationens brandfortælling	20 %	30 %	40 %	10 %	0 %
Indgå i nye samarbejder med andre aktører (fx om pakker eller fælles produkter)	32 %	32 %	14 %	14 %	9 %

Note: (n=24)

Tabellen viser også, at for flere af de mere omfattende udviklingstiltag – såsom test og lancering af nye produkter/oplevelser/pakker – ligger en større del af indsatsen frem i tid, hvor omkring halvdelen forventer at gennemføre disse inden for et år eller senere.

Derudover skiller arbejdet med at koble egen markedsføring til destinationens brand sig ud ved, at hver tredje allerede er i gang, mens hele halvdelen forventer at arbejde med dette inden for det næste år eller derefter. Der lader altså til at være stor opbakning til at "koble sig på" destinationens kernefortælling, men for en del virksomheder tager det lidt tid at realisere.

Projektet har desuden bidraget til en merværdi hos virksomhederne, idet flere gennemfører – eller forventer at gennemføre – forandringer, som ellers ikke ville være blevet realiseret. Spørgeskemaet viser således, at 5 % af respondenterne ikke ville have gennemført forandringerne uden deltagelse i indsatsen, mens knap en fjerdedel ville have brugt længere tid, og 38 % ville have gennemført dem i mindre omfang.

Når deltagerne ændrer adfærd eller gennemfører nye tiltag, vil det ofte være med henblik på at opnå konkrete forbedringer. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, som enten har opnået forbedringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabellen viser, at deltagerne endnu ikke har oplevet konkrete forbedringer i forhold til økonomi, gæster og antal ansatte. Dette er dog forventeligt, da spørgeskemaet er besvaret umiddelbart efter masterclassforløbets afslutning.

Tabel 9: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne

Output	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for to år	Forventer at opleve forbedringer om to år eller derefter
Omsætning	50 %	0 %	36 %	14 %
Eksport	95 %	0 %	5 %	0 %
Produktivitet	68 %	5 %	23 %	5 %
Antal ansatte	82 %	0 %	9 %	9 %
Flere gæster	27 %	0 %	50 %	23 %
Flere gæster udenfor højsæson	41 %	0 %	36 %	23 %

Note: (n=24)

Til gengæld forventer flere deltagere positive effekter fremadrettet – særligt i forhold til antal gæster og omsætning. 73 % forventer flere gæster, og 59 % forventer flere gæster uden for højsæsonen. Der er også visse forventninger til forbedringer i omsætning og produktivitet, mens forventningerne til eksport og antal ansatte er mere begrænsede.

Samlet peger tabellen på, at indsatsens effekter endnu ikke er realiseret, men i høj grad forventes at komme på sigt.

I forlængelse af ovenstående outcomes er det også relevant at fremhæve, at 50 % angiver, at det er meget sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb (dvs. at de har svaret 9 eller 10 på en skala fra 1-10 på spørgsmålet om, hvor sandsynligt det er, at de vil anbefale forløbet til andre), og at projektets samlede Net Promoter Score er 24. Samtidig angiver 41 % af respondenterne, at indsatsen i høj grad har skabt en værdi for dem, som overstiger de ressourcer, der har investeret i deltagelsen.

Samlet vurdering

Samlet set er det vores overordnede vurdering, at projektet formår at skabe de effekter, som var hensigten i annonceringen – nemlig at fremme dansk turisme som styrkeposition og understøtte turismevirksomhedernes økonomiske vækst, produktivitet og bæredygtige omstilling, herunder styrket helårsturisme. Både interviewene med kommunerne og spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomhederne peger samtidig på, at projektet i denne fase primært bidrager til at skabe de nødvendige forudsætninger for disse effekter, mens de konkrete resultater endnu ligger forude.

For kommunerne består udbyttet især i styrkede strategiske og organisatoriske forudsætninger, herunder et fælles vidensgrundlag og en mere sammenhængende tilgang til turismeudvikling. Samtidig understreges det, at realiseringen af de langsigtede effekter afhænger af fortsat politisk opbakning, finansiering og opfølgning, og at der er risiko for manglende implementering uden klare aftaler om ansvar og ressourcer.

For virksomhederne er der allerede skabt værdi i form af øget viden, netværk og igangsatte forandringer, mens de økonomiske effekter endnu ikke er realiseret. En betydelig andel

forventer dog fremtidige forbedringer, særligt i forhold til gæster og omsætning. Dette understøttes af en positiv Net Promoter Score på 24, som indikerer generel tilfredshed, men også et fortsat forbedringspotentiale.

På tværs af målgrupperne viser evalueringen således, at projektet har styrket kapacitet og retning, mens effekterne i form af vækst og udvikling forventes at materialisere sig på længere sigt.

4.5 Forankring



Projektet har skabt fælles retning og samarbejde, men realisering af udviklingsplaner kræver opfølgning og tydeligere governance.

Interviewene viser, at forankring af projektets resultater i høj grad afhænger af, hvordan den fælles udviklingsplan omsættes til handling – både efter den politiske godkendelsesfase og efter projektets afslutning. Kommuner, destinationer og styregruppe er enige om, at projektet har skabt et fælles strategisk afsæt, men understreger samtidig, at realisering forudsætter aktiv opfølgning og tydelig organisering.

Forankring i destinationsselskaberne

Interview med destinationsselskaberne viser, at de i høj grad ser sig selv som centrale aktører i den videre forankring af udviklingsplanen. Flere destinationer peger på, at planen allerede anvendes aktivt som strategisk reference i dialogen med kommuner, erhverv og samarbejdspartnere, herunder i prioritering af indsatser, dialog med investorer og i arbejdet med at koble planens indsatser til konkrete projekter og finansieringsmuligheder.

Samtidig fremhæver destinationsselskaberne, at deres rolle handler om at holde planen levende som et dynamisk redskab. I den forbindelse overvejes faste fora for samarbejde mellem kommunerne i de enkelte destinationer, fx gennem netværksmøder flere gange årligt, samt en fælles årlig konference på tværs af alle ti kommuner. Det er dog endnu ikke afklaret, hvordan samarbejdet konkret skal organiseres, eller hvilke ressourcer der skal afsættes til facilitering.

Forankring i kommunerne

Interview med kommunerne viser, at de har gjort sig forskellige overvejelser om, hvordan de vil arbejde videre med udviklingsplanen og SFU'erne. I nogle kommuner er planen allerede ved at blive integreret i eksisterende plan- og udviklingsprocesser, fx i kommuneplanlægning, byudviklingsprojekter, dialog med investorer og i beslutninger om at udarbejde turismepolitiske redegørelser. I andre kommuner fungerer udviklingsplanen i højere grad som et strategisk reference- og inspirationsgrundlag, og her peges der på, at realiseringen i høj grad afhænger af lokale prioriteringer, politisk opbakning og adgang til yderligere finansiering.

Samlet set peger interviewene på, at kommunernes muligheder for at arbejde videre med planen varierer – både hvad angår ressourcer, organisatorisk kapacitet og turismens relative betydning lokalt – men at alle kommuner gør sig overvejelser om det videre arbejde.

Forankring i turismeerhvervet

Forankringen i turismeerhvervet er fortsat at være i en tidlig fase. Masterclasses og arbejdet med kernefortælling og oplevelseskæder er vigtige skridt i retning af at styrke virksomhedernes kompetencer og forståelse for sammenhængen mellem strategi, markedsføring og deres egen forretning og tilbud til gæsterne. Samtidig peger interviewene på, at forankringen i erhvervet i høj grad afhænger af virksomhedernes egne ressourcer og af destinationernes evne til at følge op, facilitere netværk og koble virksomhederne videre til relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet.

Samlet vurdering

Interviewmaterialet peger på, at vedligehold og videreudvikling af de relationer og netværk, der er opbygget i projektet, er afgørende for, at udviklingsplanens sammenhæng kan realiseres i praksis. Samtidig viser interviewene, at projektets organisering med tre destinationsselskaber og ti kommuner indebærer en risiko for uklarhed om ansvar og roller i den videre realisering. På den baggrund vurderer vi, at ansvaret kan falde mellem to stole, hvis der ikke sker en tydelig forventningsafstemning og etableres en mere forpligtende governance-struktur. Realiseringen af projektets fulde potentiale afhænger derfor af, at ansvar, roller og netværksfacilitering tydeliggøres, så overgangen fra plan til handling understøttes.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektet har haft en pragmatisk og opmærksom monitorering af fremdrift og risikofaktorer, men begrænset systematik i opfølgning blandt deltagere.

Projektet har ikke arbejdet med en formaliseret risikoprofil eller et systematisk monitorerings-setup, men interviews med destinationer og styregruppe viser, at der løbende har været en aktiv og opmærksom håndtering af centrale risici og usikkerheder.

Særligt kommunalvalget i efteråret 2025 har været et gennemgående opmærksomhedspunkt, idet arbejdet med udviklingsplanen i høj grad involverer kommunale nøgleaktører – herunder stabsmedarbejdere, kommunaldirektører og på sigt byrådspolitikere. Destinationerne og styregruppen har været bevidste om risikoen for tab af momentum eller ejerskab i forbindelse med valg og organisatoriske ændringer og har derfor bevidst valgt at bringe udviklingsplanen så langt som muligt inden valget. Rationalet har været, at en færdig og administrativt forankret plan kunne fungere som et konstruktivt afsæt for dialog med nye lokalpolitikere frem for at udsætte processen.

Ud over denne overordnede risikohåndtering har monitorering og opfølgning primært haft karakter af en mere håndholdt og dialogbaseret proces. Destinationerne har haft løbende kontakt med kontaktpersoner i kommunerne forud for fx workshops og deadlines for at være på forkant med input og identificere potentielle udfordringer i tide. Dette skal formentlig ses i lyset af projektets karakter, hvor mange partnere og interesser over et relativt kort forløb skal nå til enighed om en fælles plan, som alle kan se sig selv i, samtidig med at der skal indgås kompromiser på tværs af parterne.

I forhold til det erhvervsrettede spor er monitorering og opfølgning fortsat under opbygning. Der er gennemført evaluering af virksomhedernes udbytte af masterclasses – dels via spørgeskema udarbejdet ifm. nærværende evaluering, dels via indsamling af testimonials. Formålet er både at dokumentere aktiviteterne værdiskabelse og sikre intern læring,

særligt hvis destinationerne vælger at videreføre kompetenceforløbene efter projektets afslutning. Denne type opfølgning kan også bruges som et redskab til at kvalificere fremtidige indsatser og styrke koblingen mellem strategisk planlægning og konkret erhvervsudvikling.

Samlet set viser interviewene, at projektets tilgang til monitorering og opfølgning har været pragmatisk og relationsbåret frem for formaliseret og systematisk. Denne tilgang har givet fleksibilitet og mulighed for løbende tilpasning, men indebærer dog samtidig en risiko for, at der ikke bliver samlet op på alle deltageres input og oplevelser med projektet. I lyset af projektets kompleksitet og det forestående arbejde med at forankre udviklingsplanen vurderer vi, at projektet med fordel kan styrke sin monitorering i resten af projektperioden (såfremt ressourcerne kan findes i projektet), fx gennem mere systematisk opsamling på kommunernes input og virksomhedernes udbytte af de gennemførte aktiviteter.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4
Projektholder	X	X	X	X
Øvrige operatører	X	X	X	
Udvalg og rammesættere	X	X		

1: Styrk fokus på at vedligeholde og udbygge netværksrelationer mellem kommunerne. Evalueringen viser, at en af projektets væsentligste styrker er de relationer og netværk, der er opbygget mellem kommuner og destinationsselskaber. Netværket har bidraget til fælles sprog, videndeling og koordinering, men flere interview peger også på, at denne sammenhæng er sårbar, hvis samarbejdet ikke aktivt vedligeholdes – både efter politisk godkendelse af udviklingsplanen og efter projektets afslutning. Vi anbefaler derfor, at destinationsselskaberne i samråd med kommunerne tager stilling til, hvordan de tværkommunale netværk kan videreføres i en mere formaliseret form, herunder hvem der har ansvar for faciliteringen. Det kan fx ske gennem faste netværksmøder i regi af de enkelte destinationer og/eller en årlig fælles konference på tværs af alle kommuner. Formålet er at fastholde fælles retning, videndeling og momentum i arbejdet med udviklingsplanen.

2: Overvej hvordan kommunerne kan understøttes i at realisere udviklingsplan og SFU'er, herunder finde opfølgende finansiering. Evalueringen peger på, at kommunerne generelt finder udviklingsplanen relevant og fagligt solid, men at realiseringen i praksis i høj grad afhænger af lokale prioriteringer, politisk opbakning og adgang til finansiering. Flere kommuner udtrykker usikkerhed om, hvordan planerne konkret omsættes til handling. Vi anbefaler derfor, at destinationerne bør overveje, hvordan de kan understøttes kommunerne i overgangsfasen fra plan til realisering og supplere kommunernes interne arbejde. Det kan fx være gennem fælles overblik over relevante puljer og fonde, støtte til projektmodning eller netværksfacilitering mellem kommuner med lignende udfordringer/ideer. En sådan indsats kan styrke sandsynligheden for, at udviklingsplan og SFU'er ikke forbliver strategiske dokumenter, men omsættes til konkrete investeringer og projekter.

3: Drøft hvilken organiserings- og samarbejdsform på tværs af destinationer og kommuner, der bedst kan understøtte realisering af udviklingsplanen.

Evalueringen viser, at projektets organisering med tre destinationsselskaber og ti kommuner har været en styrke i udviklingsfasen, men samtidig indebærer en risiko for uklarhed om ansvar i realiseringsfasen. Flere interview peger på usikkerhed om, hvem der har ansvar for at drive planen videre efter projektets afslutning. Det anbefales, at destinationer og kommuner sammen drøfter og afklarer, hvilken governance- og samarbejdsmodel der skal gælde fremadrettet. Det bør tydeliggøres, hvem der har ansvar for facilitering, opfølgning og koordinering på tværs af kommuner og destinationer, jf.

anbefaling #1. En klarere og mere forpligtende organisering kan reducere risikoen for, at ansvaret falder mellem to stole.

4. Overvej hvordan koblingen mellem strategisk planlægning og erhvervsrettede aktiviteter kan styrkes yderligere. Evalueringen viser, at samspillet mellem udviklingsplanen og de erhvervsrettede aktiviteter er en styrke i projektets effektkæde. Samtidig peger interviewene på, at denne kobling endnu ikke er fuldt realiseret, bl.a. fordi de erhvervsrettede aktiviteter fortsat er i en tidlig fase, og fordi kun en begrænset del af turismeerhvervet har været direkte involveret. Vi anbefaler derfor at arbejde mere eksplicit med at styrke og synliggøre sammenhængen mellem udviklingsplanen og turismeerhvervet. Det kan fx ske ved at:

- Tydeliggøre hvordan virksomhedernes kompetenceudvikling via masterclasses understøtter udviklingsplanen.
- Udbrede kendskabet til udviklingsplanen i turismeerhvervet fx via andre turisme-projekter eller eksisterende turismenetværk.
- Overveje mulighederne for at finde finansiering til en videreførelse af masterclass-forløbene, hvis der er interesse fra både destinationer og erhvervets side.

