

# Midtvejsevaluering af Bæredygtige destinationer i praksis 2.0

Danske Destinationer

August 2026

Version: 1,0

IRISgroup

Pluss

|                 |          |
|-----------------|----------|
| Projektnummer   | 101      |
| Version         | 1.0      |
| Udgivelsesdato  | 25.08.26 |
| Udarbejdet af   | ESP      |
| Kontrolleret af | MF       |

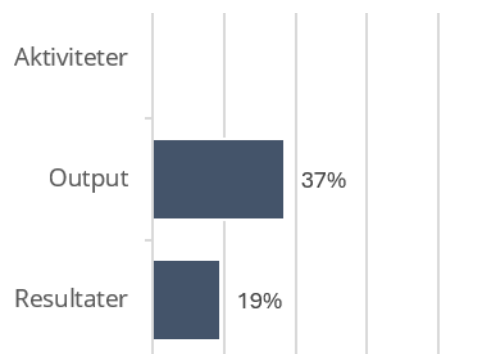
# INDHOLD

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Resume.....</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>2. Fakta om projektet.....</b>              | <b>4</b>  |
| 2.1 Projektets effektkæde.....                 | 5         |
| 2.2 Evalueringens datagrundlag.....            | 7         |
| 2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....  | 8         |
| <b>3. Projektstatus.....</b>                   | <b>9</b>  |
| 3.1 Overordnet status.....                     | 9         |
| 3.2 Status på programfastsatte output.....     | 9         |
| 3.3 Status på programfastsatte resultater..... | 10        |
| <b>4. Projektets implementering.....</b>       | <b>12</b> |
| 4.1 Input.....                                 | 12        |
| 4.2 Rekruttering.....                          | 13        |
| 4.3 Virkemidler.....                           | 14        |
| 4.4 Outcome & effekt .....                     | 15        |
| 4.5 Forankring.....                            | 17        |
| 4.6 Monitorering og opfølgning.....            | 17        |
| <b>5. Anbefalinger og læring.....</b>          | <b>19</b> |

# 1 Resumé

## Status på projektets indikatorer

Lidt over en tredjedel af outputmålene og 19 % af resultatomålene er opfyldt. Den lavere målopfyldelse skyldes især forsinkede dataleverancer, som har udskudt arbejdet med klimahandleplaner og CO2-roadmaps. Projektet har imidlertid fastholdt fremdriften ved at fremrykke andre arbejdsplaner, og interviewene giver ikke anledning til at forvente, at projektet ikke vil nå sine mål. På den baggrund har vi givet projektet en "gul score".



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Input</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Rekruttering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Det er vores vurdering, at projektledelsen har faciliteret et godt samarbejde mellem de 16 destinationsselskaber. Dog har projektets fem arbejdsplaner været gennemført adskilt. Det har betydet, at nogle projektdeltagere i perioder har oplevet at være i venteposition for derefter med kort varsel at skulle bidrage og levere til en arbejdsplan. Deltagerne efterspørger derfor et samlet overblik for den resterende projektperiode.                       | Projektledelsen har haft succes med at rekruttere de 16 destinationsselskaber. Rekrutteringen er lykkedes, fordi flere destinationsselskaber så en tydelig værdi i dels at arbejde sammen om en fælles udfordring, dels at få adgang til data samt ekstern rådgivning. Den primære rekrutteringsmæssige udfordring knytter sig dermed ikke til at få destinationerne med i projektet, men at sikre lokal forankring, ressourcer og prioritering i de enkelte destinationsselskaber.                                                                                                |
| <b>Virkemidler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Outcome &amp; effekt</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Vi vurderer, at det at samle 16 destinationer i et fælles forløb har været et centralt virkemiddel, hvor selskaberne har fået viden, rådgivning og data til at arbejde med bæredygtig turismeudvikling. Vi vurderer dog også, at forsinkelsen af scenarieberegneren har udfordret arbejdet med at komme videre med klimahandleplanerne.                                                                                                                            | Projektet har skabt gode forudsætninger for at igangsætte en bæredygtig turismeudvikling på destinationsniveau og bidraget til en styrket klimadialog med kommunerne. På nuværende tidspunkt er det dog endnu for tidligt at vurdere, om projektet vil føre til de ønskede effekter for en grøn og bæredygtig turismeudvikling. Det skyldes, at effekterne i høj grad afhænger af, om klimahandleplanerne omsættes til konkrete handlinger lokalt.                                                                                                                                 |
| <b>Forankring</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Monitorering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Vi vurderer, at projektet på nuværende tidspunkt har en antagelse om, at klimahandleplanerne integreres i kommunernes, erhvervets og destinationernes eget arbejde, og at dette i sig selv vil sikre forankring. Det er dog vores vurdering, at der allerede nu er behov for at tænke forankringen mere ind i projektet og lave en plan for, hvordan destinationsselskaberne får projektet under huden og hvordan der følges op på handleplanerne efter projektet. | Det er vores vurdering, at projektholder har en god løbende opfølgning på projektets fremdrift og risici og foretager nødvendige justeringer undervejs. Samtidig er der fortsat en risiko for, at arbejdet ikke forankres tilstrækkeligt i de enkelte destinationer, selv om skabelonen for klimahandleplaner har fokus på implementering. Projektholder følger allerede op på kendte tilfælde med manglende ejerskab, men der kan være behov for en mere generel stillingtagen til, hvordan der skal reageres, hvis en part ikke viser tilstrækkeligt engagement eller fremdrift. |

## 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.*

I 2022 udgav Erhvervsministeriet den nationale strategi for bæredygtig vækst i dansk turisme, som sætter retningen for, at vækst i turismeerhvervet skal gå hånd i hånd med bæredygtighed. Projektets formål er at bidrage til strategien ved at samle 16 destinationsselskaber om udviklingen af CO2-roadmaps og klimahandleplaner. Desuden skal de destinationsselskaber, der endnu ikke er certificeret, bæredygtighedscertificeres, og syv af destinationerne skal omsætte deres klimahandleplaner til konkret lokal klimahandling.

Projektet tager afsæt i og bygger videre på erfaringerne fra projektet "Bæredygtige destinationer i praksis", hvor alle destinationsselskaberne tilsluttede sig seks dogmer for bæredygtig turismeudvikling. Modsat det første projekt har man i dag fået ny viden om, hvordan turismens klimaaftryk reelt fordeler sig i dansk turisme på nationalt niveau og destinationsniveau. Derfor er "Bæredygtige Destinationer i Praksis 2.0" sat i verden for at have fokus på mål, planer og handlinger, som kan bidrage til grøn omstilling af turismevirksomheder og turismeerhvervet bredt set.

Projektet består af fem arbejds pakker:

- **CO2-roadmaps + klimaplaner:** Består af fire faser: A) forstå situationen, B) forstå konsekvenser og mulige forandringer, C) udvikling af CO2-roadmaps og D) udvikling af CO2-handleplaner. Det forventes at alle 16 destinationsselskaber udarbejder CO2- og klimahandleplaner, som er i overensstemmelse med nationale mål.
- **Bæredygtigt udsyn, skalering og fælles commitment:** Formålet er at samle destinationsselskaberne, erhvervshuse, kommuner og andre stakeholders i et forløb med vidensudveksling og dialog om samarbejde ifm. bæredygtig turisme. Indeholder fem hovedaktiviteter: A) en interviewrunde, B) fem masterclasses relateret til bæredygtig turisme, C) 3-5 erfagrupper med særlige fokusområder, D) workshops med erhvervshuse og E) genbesøge fælles dogmer og udvikle et klimamaniest.
- **Sammen om lokal klimahandling:** Formålet er at udvikle og opdatere data der understøtter arbejde med klimahandling. Der skal gennemføres tiltag, der reducerer CO2-udledning ifm. transport til destinationen og sekundært regenerative tiltag.
- **Data der understøtter bæredygtighedsarbejdet:** Indkøb af datakilder, opdatering og udvikling af Bæredygtigt Turisme Regnskab-prototypen med inspiration fra KPI-kataloget fra 'Bæredygtige destinationer i praksis'-projektet, workshops for at gøre data relevante og virksomhedsrettede, og afrapportering på andelen af certificerede overnatningssteder årligt.
- **Bæredygtighedscertificering af destinationsselskaber:** Formålet er at bæredygtighedscertificere de ni selskaber, som endnu ikke har en certificering. Der vil afholdes en fælles interviewrunde, løbende status, ekspert-rådgivning og erfa-møder destinationsselskaberne imellem.

#### FAKTA-BOKS

|                    |                                       |
|--------------------|---------------------------------------|
| Tilskudsmodtager   | Danske Destinationer                  |
| Sagsbehandler      | Mette Hviid Hoff Jakobsen             |
| Finansieringskilde | DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler) |
| Indsatsområde      | Lokale og tværgående turismeprojekter |
| Samlet budget      | DKK 9.379.659,54 mio.                 |
| Bevillingsperiode  | 01.07.2024 – 31.12.2027               |

## 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Input</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bæredygtige Destinationer i praksis 1.0</li> <li>▪ Partnerskabet for Bæredygtig Turismeudvikling</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hovedaktiviteter</b><br><i>(Virkemidler)</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbejdspakke 1: Udvikling af CO2-roadmaps og -handleplaner på destinationsniveau i et fælles forløb</li> <li>▪ Arbejdspakke 2: Masterclasses og forløb med erfa-grupper</li> <li>▪ Arbejdspakke 3: Sammen om lokal klimahandling i syv destinationer med udgangspunkt i de udviklede handleplaner fra arbejdsapakke 1</li> <li>▪ Arbejdspakke 4: Data der understøtter bæredygtighedsarbejdet</li> <li>▪ Arbejdspakke 5: Bæredygtighedscertificering af destinationsselskaber der endnu ikke er certificerede</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Output</b>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CO2-roadmaps for 16 destinationer</li> <li>▪ Klimahandleplaner for 16 destinationer</li> <li>▪ Minimum 120 deltagere til projektets masterclasses og 15 møder på tværs af erfagrupper</li> <li>▪ 1 nyt, fælles klimamanifest</li> <li>▪ 1 opdateret og anvendeligt Bæredygtigt Turisme Regnskab</li> <li>▪ 9 destinationsselskaber og Destinations 8 lokale visitkontorer er blevet bæredygtighedscertificerede</li> <li>▪ 16 destinationer har fået kendskab til turismens CO2-aftryk på destinationsniveau og indblik i at vurdere effekten af forskellige CO2-reducerede tiltag</li> <li>▪ 16 destinationer har fået indblik i deres kommuners klimahandleplaner på turismeområdet og der er skabt synergi mellem destinationernes og kommunernes klimaindsatser</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Outcome</b>                                                | Se afsnit 4.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Effekter</b><br><i>(ikke programspecifikke resultater)</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Andelen af destinationsselskaber med en bæredygtighedscertificering er øget fra 37% i udgangen af 2024 til 84% i udgangen af 2027</li> <li>▪ Bidrag til den nationale målsætning om, at 70% af alle overnatningssteder i Danmark skal være certificerede i 2030</li> <li>▪ Flere turismevirksomheder oplever en enkelthed i erhvervsfremmesystemet</li> <li>▪ Mere end 50% af turisterne blandt nærmarkederne, vurderer Danmark som værende et grønt rejsemål (måling lavet af Visit Denmark (5 nærmarkeder) – benchmark 46 % fra 2023)</li> <li>▪ Samlet reduktion i CO2-udledninger for de syv deltagende destinationer, svarende til de enkelte destinationers bidrag til det nationale mål for CO2-reduktion</li> <li>▪ Årlig reduktion af CO2-aftryk pr gæst</li> <li>▪ Min. 7 ud af 16 destinationer har igangsat og testet CO2-reducerende tiltag lokalt eller i samarbejde. Erfaringerne er delt med de øvrige destinationer i projektet</li> <li>▪ Min. 7 ud af 16 destinationer har sat øget fokus på at tiltrække gæster fra markeder tættere på end ved projektets start.</li> <li>▪ Alle 16 destinationer har opsat konkrete, tidsspecifikke og målbare mål for deres klimahandling frem mod 2030</li> </ul> |

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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formål med annonceringen</b><br><i>Herunder den problemstilling annonceringen skal bidrage til at løse samt de forventede effekter af projektet.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Væksten i dansk turisme skal ske på bæredygtig vis, hvor hensyn til klima og miljø går hånd i hånd med økonomisk vækst, beskæftigelse og udvikling i lokalsamfund.</li> <li>Den grønne omstilling i destinationerne kan ske gennem samarbejde og videndeling på tværs af destinationerne om fælles udfordringer.</li> </ul> |
| <b>Kritiske antagelser i effektkæden</b><br><i>Hvilke forhold påvirker særligt, om projektet vil bidrage til de ønskede effekter?</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>At destinationsselskaberne får stillet data til rådighed, så de kan arbejde vidensbaseret med prioritering af CO2-reducerende indsatser.</li> <li>At destinationerne kapacitetsofbygges gennem viden, værktøjer, og den tilgængelige data, så de kan udarbejde og gennemføre klimahandleplaner.</li> </ul>                  |

## 2.2 Evalueringsens datagrundlag

Evalueringen baserer sig grundlæggende på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere/- deltagere. Konkret er der gennemført interviews med tre fra projektledelsen, seks projektledere fra hver deres destinationsselskab samt ét interview med to fra Partnerskabet (repræsentanter fra to udviklingsselskaber).

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et spørgeskema til alle deltagerne i indsatsen via en mailliste fra projektholder. Spørgeskemaet er sendt ud til 24 deltagere, hhv. de lokale projektledere og destinationsdirektører, hvoraf 14 respondenter har besvaret hele spørgeskemaet, og tre respondenter har afgivet enkelte svar.

Det er projektholder, der har hjulpet med at indkalde informanterne til interviews. Alle projektparter har fået tilbuddet om at deltage i spørgeskema og interviews. Det har desværre ikke været muligt at interviewe de destinationsselskaber, der ikke er lige så langt fremme i arbejdet med bæredygtighed. De har dog besvaret spørgeskemaet. Det betyder, at det billede der bliver tegnet i rapporten potentielt, er mere positivt og mindre fokuseret på eventuelle barrierer, end hvis gruppen af interviewpersoner havde været mere blandet.

Både spørgeskemaet og interviewene giver indblik i det forventede og allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis opgørelse 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. projektmål*. 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 3: 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

I dette afsnit bruger vi projektets indikatorskema som er opgjort per 14.07.2026 i forbindelse med projektets afrapporterings afrapportering til Erhvervsstyrelsen og er endnu ikke godkendt af Erhvervsstyrelsen.

Overordnet har projektet fornuftig fremdrift, selv om tre ud af de fem arbejdspakker er forsinkede. De tre arbejdspakker hænger tæt sammen og er alle afhængige af den forsinkede scenarieberegner, hvis udvikling er blevet forsinket, fordi støtten til Partnerskabets arbejde først faldt sent på plads. Det betyder, at destinationsselskaberne har begrænsede muligheder for at komme videre med deres klimahandleplaner og CO2-roadmaps. Projektlederen har dog fastholdt fremdriften ved at igangsætte de øvrige arbejdspakker.

### 3.2 Status på programfastsatte output

**På evalueringstidspunktet er 37 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 14.07.2026

| Output                                                                                                                                                               | Måltal | Status | Målopnåelse i procent |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|
| 16 destinationer har fået kendskab til turismens CO2-aftryk på destinationsniveau og indblik i at vurdere effekten af forskellige CO2-reducerende tiltag             | 16     | 16     | 100 %                 |
| CO2-roadmaps for 16 destinationer                                                                                                                                    | 16     | 0      | 0 %                   |
| Klimahandleplaner for 16 destinationer                                                                                                                               | 16     | 0      | 0 %                   |
| 16 destinationer har fået indblik i deres kommuners klimahandleplaner på turismeområdet og der er skabt synergi mellem destinationernes og kommunernes klimainsatser | 16     | 16     | 100 %                 |
| Samlet set har der været minimum 120 deltagere til projektets masterclasses                                                                                          | 120    | 48     | 40 %                  |
| Der er afholdt minimum 15 møder på tværs af erfagrupeerne                                                                                                            | 15     | 12     | 80 %                  |
| 1 nyt, fælles og konkret klimamainifest                                                                                                                              | 1      | 0      | 0 %                   |
| 1 opdateret og anvendeligt Bæredygtigt Turisme Regnskab                                                                                                              | 1      | 0      | 0 %                   |
| 9 destinationsselskaber er blevet bæredygtighedscertificeret                                                                                                         | 9      | 3      | 33 %                  |
| Destination Fyns 8 lokale visitkontorer er blevet bæredygtighedscertificeret                                                                                         | 8      | 1      | 13 %                  |

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

Det fremgår af tabel 4, at fremdriften i projektet er tilfredsstillende. Alle 16 destinationsselskaber har fået kendskab til deres CO2-aftryk og indblik i ejerkommunernes klimahandleplaner. Som tidligere omtalt er projektet udfordret af en forsinkelse i scenarieberegningen, som er afgørende for, at destinationsselskaberne kan komme videre med deres klimahandleplaner og CO2-roadmaps. Hertil er det også vigtigt at bemærke, at måltallet alene dækker over færdige klimahandleplaner, og derfor ikke viser, at flere af destinationerne næsten har et færdigt udkast klar. Det er imidlertid lykkedes projektet at igangsætte de øvrige arbejdsplaner og fremrykke arbejdet med bæredygtighedscertificeringerne. Konkret er tre ud af ni destinationsselskaber og ét lokalt visitkontor foreløbig blevet bæredygtighedscertificeret. Desuden har projektet samlet destinationsselskaberne i erfagrupeer og afholdt masterclasses med 48 deltagere.

### 3.3 Status på programfastsatte resultater

**På evalueringstidspunktet er 19 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte resultatmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede resultatmål per 14.07.2026

| Indikator                                                                                                                                                            | Måltal i projektperioden | Måltal efter projektperioden | Status | Målopnåelse i procent |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------|-----------------------|
| Min. 7 ud af 16 destinationer har igangsat og testet CO2-reducerende tiltag lokalt eller i samarbejde. Erfaringerne er delt med de øvrige destinationer i projektet. | 7                        | n/a                          | 0      | 0 %                   |
| Min. 7 ud af 16 destinationer har sat øget fokus på at tiltrække gæster fra markeder tættere på end ved projektets start.                                            | 7                        | n/a                          | 0      | 0 %                   |
| Alle 16 destinationer har opsat konkrete, tidsspecifikke og målbare mål for deres klimahandling frem mod 2030.                                                       | 16                       | n/a                          | 0      | 0 %                   |
| Andelen af destinationsselskaber med en bæredygtighedscertificering er øget fra 37 % i udgangen af 2024 til 84% i udgangen af 2027.                                  | 84                       | n/a                          | 63     | 75 %                  |

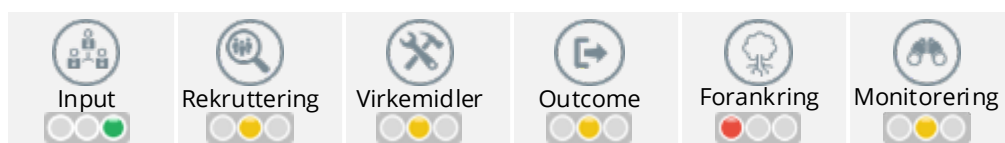
*Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.*

Det fremgår af tabel 5, at målopnåelsen på resultatmålene fortsat er begrænset. Det skyldes især, at to af de fire resultatmål forudsætter, at destinationsselskaberne først færdiggør deres CO2-roadmaps og klimahandleplaner. Da dette arbejde endnu ikke er færdigt, har destinationsselskaberne endnu ikke kunnet fastsætte konkrete klimamål eller igangsætte og teste CO2-reducerende tiltag. Det er vores forventning, at målopnåelsen vil stige, efterhånden som arbejdet med klimahandleplanerne færdiggøres. I forhold til bæredygtighedscertificering viser projektet fornuftig fremdrift, da hele 10 ud af 16 selskaber er blevet bæredygtighedscertificeret. Gennem vores interviews kan vi desuden konstatere, at de resterende selskaber er godt i gang med at blive certificeret, og vi forventer derfor, at dette mål vil blive indfriet.

## 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 7: 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



**Danske destinationer har faciliteret et godt samarbejde mellem destinationsselskaberne, dog efterspørger destinationsselskaberne en tydeligere aktivitetsplan.** Det er vores vurdering, at projektet har kunnet drage nytte af, at samarbejdsformen allerede var afprøvet i det foregående projekt, "Bæredygtige destinationer i praksis". Det har været en fordel, at projektets partnere kendte hinanden og havde positive erfaringer med at gå sammen om at løse en udfordring.

Destinationsselskaberne oplever, at projektlederen har været god til at sikre fremdrift på en kompleks og krævende dagsorden, som havde været svær at komme i mål med som enkelt destinationsselskab. Konkret har projektlederen været god til at sikre vidensdeling på tværs af destinationerne og tage højde for, at de er gået ind i projektet med forskellige forudsætninger og ressourcer. Fx har projektlederen afholdt bilaterale møder med de destinationsselskaber, der ikke var lige så langt fremme i arbejdet med bæredygtighed som andre. På den måde har projektet forsøgt at tilpasse indsatsen til destinationsselskabernes forskellige forudsætningsniveauer. Destinationsselskaberne og Partnerskabet peger dog på, at de fem arbejdsplaner har kørt adskilt. Det har betydet, at de i nogle perioder har været meget involveret i projektet, mens de i andre perioder har været i venteposition. Flere beskriver forløbet som præget af "stop-and-go", hvilket har påvirket både engagementet og destinationernes mulighed for at involvere deres egen organisation på rette tidspunkt. Både destinationerne og partnerskabet efterspørger derfor en milepælsplan, som kan give overblik over kommende leverancer og gøre det lettere for destinationernes projektledere at involvere medarbejdere og ledelse på rette tidspunkt. Mere herom i anbefaling 1.

## 4.2 Rekruttering



**Projektet er overordnet lykkedes med at få destinationsselskaberne til at deltage, men enkelte destinationsselskaber har haft svært ved at prioritere projektet og leve op til ambitionerne i arbejdsplanerne.** Danske Destinationer har haft succes med at rekruttere de 16 destinationsselskaber, som også alle er medlemmer af deres medlemsorganisation. Derudover har de tre destinationsselskaber på Vestkysten, som ikke er en del af Danske Destinationer, været inviteret med til de workshops, som VisitDenmark står for.

Den rekrutteringsmæssige udfordring i projektet knytter sig dermed i højere grad til næste led, som handler om forankringen af projektet i de enkelte destinationsselskaber. I enkelte destinationsselskaber har det således været vanskeligt at rekruttere medarbejdere, der har ville engagere sig i projektet. På baggrund af vores interviews kan vi konstatere, at det skyldes, at destinationsselskaberne har haft forskellige forudsætninger for at deltage ift. størrelse på selskab, medarbejderressourcer og kompetencer inden for bæredygtighed. Det betyder, at nogen af de mindre selskaber har haft svært ved at indfri ambitionerne i arbejdsplanerne på grund af begrænsede ressourcer og konkurrerende projekter. Ligesom ét selskab har sat sin deltagelse på pause. Det er samtidig vigtigt at bemærke, at klima- og bæredygtighedsarbejdet fortsat er nyt for mange destinationer, og at der derfor også knytter sig en udfordring til at prioritere og løfte dagsordenen bredt i organisationen.

Som følge af de forskellige forudsætninger er det relevant at se nærmere på, i hvilken grad destinationsselskaberne oplever, at projektet har været tilpasset deres behov. I tabellen nedenfor har respondenterne angivet, i hvilken grad de oplever, at indsatsen har været tilpasset deres behov.

*Tabel 7: Indsatsens tilpasning til respondenternes behov*

| Andel af respondenterne, der angiver at indsatsen har været tilpasset deres behov | Procent |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Slet ikke                                                                         | 0 %     |
| I lav grad                                                                        | 7 %     |
| I nogen grad                                                                      | 40 %    |
| I høj grad                                                                        | 47 %    |
| I meget høj grad                                                                  | 7 %     |

*Note: n = 15*

Af tabellen kan vi aflæse, at der tegner sig et billede af en overvejende tilfredshed med tilpasningen til destinationernes behov, hvilket også underbygges i de afholdte interviews. Der er dog stadig 40% som kun i nogen grad og 7% som i lav grad oplever, at indsatsen er tilpasset deres behov. Som tidligere beskrevet har vi ikke haft mulighed for at interviewe de destinationsselskaber, der ikke er kommet lige så langt i projektet. Projektlederen har imidlertid udpeget tre spørgeskemarespondenter, som repræsentanter for nogle af disse selskaber. Blandt de tre angiver én, at indsatsen i lav grad har været tilpasset behovene, mens en anden svarer i nogen grad. Det indikerer, at projektet ikke i tilstrækkelig grad har været tilpasset de mindre modne destinationsselskaber. Projektleder har forsøgt at række ud til de selskaber for at høre, hvordan indsatsen evt. kan justeres, men de har ikke ønsket at tage imod dette tilbud.

### 4.3 Virkemidler



#### **Projektets virkemidler er relevante ift. at udvikle destinationsselskaberne i en bæredygtig retning, men er udfordret af manglende data fra VisitDenmark.**

Den grundlæggende antagelse i projektet er, at destinationsselskaberne gennem et fælles forløb med adgang til viden, ekstern rådgivning og data kan opbygge kapacitet til at arbejde med bæredygtighed og klimahandlinger på destinationsniveau. Samlet set er det vores vurdering, at projektets centrale virkemidler har fungeret efter hensigten. Både projektledelsen og destinationsselskaberne fremhæver, at det har været værdifuldt at indgå i et fælles forløb, lære af hinanden og få inspiration til arbejdet med bæredygtig turismeudvikling, som er en kompleks dagsorden for det enkelte destinationsselskab at løfte alene. Flere peger også på, at det at gå sammen om fælles udfordringer kan skabe potentiale for stordriftsfordele, fx i dialogen med erhvervet.

Et andet virkemiddel, som endnu ikke har vist sig at virke efter hensigten, er de data, VisitDenmark skal levere til projektet. Dataleverancen består af to dele: 1) et dashboard med data om CO<sub>2</sub>-udledninger på destinationsniveau og 2) en scenarieberegner, der skal vurdere effekten af forskellige klimahandlinger. Datadashboardet er leveret til destinationerne, men på baggrund af interviewene kan vi konstatere, at det ikke i alle tilfælde er blevet anvendt i udarbejdelsen af klimahandleplanerne. Ét destinationsselskab har eksempelvis udarbejdet en plan uden at anvende dashboardet. Nogle selskaber oplever desuden, at de ikke er blevet klædt tilstrækkeligt på til at anvende datadashboardet og stå på mål for dem eksternt. Scenarieberegneren er som tidligere omtalt endnu ikke færdig. Det betyder, at nogle selskaber ikke kan komme videre med klimahandleplanerne. De har identificeret mulige handlinger, men mangler beregneren til at vurdere og prioritere dem efter forventet effekt. Forsinkelsen skyldes, at partnerskabet har afventet midler til at fortsætte arbejdet. Projektlederen og VisitDenmark forventer, at scenarieberegneren er klar efter sommerferien.

Samlet set er det vores vurdering, at virkemidlerne ser ud til at virke bedst der, hvor projektet er koblet til destinationernes eksisterende strategier, fx mål om bæredygtighed eller andre igangværende projekter. Et eksempel på dette er Destination Sjælland, som er i gang med projektet Det Grønne Eksperimentarium, hvor der allerede er igangsat grønne indholdsprojekter, som kan indgå i den klimahandleplan, de laver i nærværende projekt.

#### 4.4 Outcome & effekt



**Destinationsselskaberne har fået styrkede forudsætninger for at arbejde med bæredygtig turisme, men det er endnu usikkert, hvordan klimahandlingsplanerne bliver omsat til handling.** Overordnet set vurderer vi, at projektet er med til at styrke destinationsselskabernes forudsætninger for at arbejde med bæredygtighed og klimahandling, men omsætning til handling på destinationsniveau er afgørende for, om projektet lykkes med at skabe de ønskede effekter for grøn og bæredygtig turismeudvikling.

Nedenstående tabel viser andelen af destinationsselskaber, der som følge af indsatsen har fået styrket deres forudsætninger gennem deltagelse i projektet.

*Tabel 8: 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 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Vi har fået øget kendskab til kommunernes klimahandlingsplaner på turismeområdet         | 87 %    |
| Vi har fået bedre forståelse for sammenhængen mellem turismeaktiviteter og CO2-udledning | 80 %    |
| Vi har fået øget kendskab til vores destinations samlede CO2-aftryk                      | 67 %    |
| Vi har opnået viden om udvikling af klimahandlingsplaner målrettet turisme               | 67 %    |
| Vi har fået indblik i at vurdere effekten af forskellige CO2-reducerende tiltag          | 47 %    |
| Andet udbytte                                                                            | 33 %    |
| Intet udbytte                                                                            | 0 %     |

*Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n = 15).*

Resultaterne viser, at projektet især har bidraget til at styrke destinationsselskabernes kendskab til kommunernes klimahandlingsplaner og deres forståelse af sammenhængen mellem turismeaktiviteter og CO2-udledning. 87 % angiver, at de har fået øget kendskab til kommunernes klimahandlingsplaner på turismeområdet, mens 80 % har fået bedre forståelse for sammenhængen mellem turismeaktiviteter og CO2-udledning.

For at opnå de ønskede resultater skal destinationsselskabernes styrkede forudsætninger blive til konkrete adfærdsændringer eller tiltag (forandringer). Nedenstående figur viser andelen af respondenter, som enten har gennemført forandringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 9: Respondenternes forventninger til nye tiltag

| Output                                                                                                                                | Ingen for-<br>andring | Vi er i gang<br>/ har gjort<br>det | Inden for<br>et år | Om et år<br>eller derefter | Ikke rele-<br>vant for os |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|
| Udarbejde eller opda-<br>tere klimahandlingspla-<br>ner med fokus på ind-<br>satser med størst ef-<br>fekt                            | 0 %                   | 73 %                               | 7 %                | 7 %                        | 13 %                      |
| Indgå i samarbejder<br>med kommuner om<br>fælles klimaprojekter                                                                       | 0 %                   | 67 %                               | 13 %               | 13 %                       | 7 %                       |
| Anvende minimum 5 in-<br>dikatorer fra Bæredyg-<br>tigt Turisme Regnskab<br>(BTS-rammen) til lø-<br>bende at følge klimaar-<br>bejdet | 7 %                   | 33 %                               | 33 %               | 20 %                       | 7 %                       |
| Opleve synergi med<br>kommuners klimahand-<br>lingsplaner                                                                             | 0 %                   | 53 %                               | 20 %               | 20 %                       | 7 %                       |

Note: n = 15

Resultaterne fra spørgeskemaet viser, at 73 % af de adspurgte enten allerede har udarbejdet eller er i gang med at udarbejde en klimahandleplan, og 67 % forventer at indgå samarbejde med kommuner om et fælles klimaprojekt. Dette billede genfinder vi i interviewene, hvor destinationsselskaberne fremhæver, at de er påbegyndt dialogen med deres kommuner om, hvordan de som destination kan understøtte de kommunale klimahandleplaner. Et konkret eksempel er et selskab, som har samlet sine fire ejerkommuner til en fælles dialog om, hvordan destinationen kan understøtte kommunernes klimamål. Flere peger på, at det er nyt for destinationerne at være i dialog med kommunernes klima- og miljøforvaltninger, og at projektet har bidraget til en større forståelse i kommunerne af, hvordan turisme kan spille en rolle i den grønne omstilling. De vurderer, at denne dialog ikke ville være opstået i samme grad uden projektet. På tværs af interviewene fremgår det også, at samspillet mellem destinationernes og kommunernes klimahandleplaner bliver afgørende for, at arbejdet forankres, og dermed kan omsættes til handling. Mere herom i afsnit 4.5.

Samlet set er det vores vurdering, at projektets effektskabelse på nuværende tidspunkt ligger i, at det har styrket destinationsselskabernes forudsætninger for at arbejde videre med klimahandleplanerne. For at opnå de ønskede effekter på sigt i form af reduceret CO2-udledning kræver det, at indsatserne i klimahandleplanerne omsættes til konkrete handlinger lokalt. Det vil i høj grad være op til det enkelte destinationsselskab at følge op på handlingerne, mens Danske Destinationer fortsat kan understøtte arbejdet gennem fortsat kapacitetsopbygning og ved at stille scenarieberegneren til rådighed. På det foreliggende datagrundlag kan vi kun i begrænset omfang vurdere sandsynligheden for, at alle destinationerne færdiggør deres klimahandleplaner. Interviewene peger dog på, at størstedelen af destinationsselskaberne nu er nået til et punkt i forløbet, hvor de nødvendige værktøjer er udviklet og de har fået en forståelse af den rolle, de kan påtage sig i dialogen med erhvervslivet og kommuner samt identificeret mulige handlinger. Flere afventer

scenarieberegneren for at kunne prioritere handlingerne og færdiggøre planerne. Det er derfor vores vurdering, at destinationerne overordnet har gode forudsætninger for at komme i mål. Færdige, databaserede planer vil styrke sandsynligheden for konkrete klimahandlinger, men det vil fortsat afhænge af, at indsatsen prioriteres og forankres lokalt.

I forlængelse af ovenstående er det også relevant at fremhæve, at projektet har en Net Promoter Score på 53. Det er en meget høj score og vidner om, at destinationerne er meget tilbøjelige til at anbefale andre at deltage i projektet. Samtidig angiver 60 % af respondenterne i høj eller meget høj grad, at udbyttet ved at deltage i indsatsen står på mål med de administrative byrder.

## 4.5 Forankring



**Projektet forankrer viden og metoder til arbejdet med klimahandleplaner hos destinationerne, men det er fortsat usikkert, om planerne omsættes til handling efter projektperioden.** Både destinationsselskaberne og projektledelsen peger på, at integrationen mellem destinationerne og kommunernes klimahandleplaner kan være en vigtig brik i at sikre forankring, idet det skaber en naturlig ramme for årlig opfølgning. Derudover planlægger projektledelsen, at den sidste masterclass skal omhandle forankring. På baggrund af interviewene vurderer vi dog, at destinationerne endnu ikke har et klart overblik over, hvordan klimahandleplanerne skal omsættes til handling og forankres efter projektperioden. De udfordringer, de nævner i relation til implementeringen, handler især om tid og ressourcer, men også om at lykkes med at forankre arbejdet bredt i deres egne organisationer. Vi anbefaler derfor en tydeligere plan for forankring. Dette skal også ses i lyset af, at bæredygtig turisme og metoden fra projektet er en relativt ny dagsorden for destinationsselskaberne. Det styrker blot behovet for en tydelig plan for forankring. Mere herom i anbefaling 3.

Derudover bliver det vigtigt, at projektet lykkes med arbejdsplan 3, hvor syv destinationsselskaber skal omsætte klimahandleplanerne til konkrete handlinger. Det kan skabe præcedens for de øvrige destinationer, hvis erfaringerne følges tæt, kommunikeres tydeligt og bruges som showcase for, hvordan klimahandleplanerne kan omsættes i praksis.

## 4.6 Monitorering og opfølgning



**Projektledelsen sikrer fremdrift og løbende justeringer, men der er behov for en mere systematisk model for opfølgning.** Det er vores vurdering, at projektledelsen løbende monitorerer projektets fremdrift og formår at justere indsatsen efter behov. Som tidligere beskrevet har fremdriften i nogle arbejdsplaner været afhængig af eksterne leverancer. Projektledelsen har dog håndteret dette ved at sætte andre dele af projektet i gang, som ikke afhang af de eksterne leverancer. Projektledelsen er i tæt dialog med destinationsselskaberne både bilateralt og via fælles møder. Der er desuden i konsulenternes skabelon for klimahandleplanerne indarbejdet fokus på implementering. Der mangler dog fortsat en mere generel stillingtagen til, hvordan projektet skal reagere, hvis enkelte parter ikke udviser tilstrækkelig fremdrift eller engagement. Derudover evaluerer de løbende masterclasses og tilpasser indholdet på den baggrund. Fremadrettet er det vores vurdering, at det bliver afgørende, at opfølgningen på klimahandleplanerne sættes mere i system. Projektet lykkes lige nu i høj grad, fordi der er en dygtig projektleder, som følger tæt op på destinationerne. Hvis der ikke udvikles en mere systematisk model for

opfølgning, er der en risiko for, at arbejdet med klimahandleplanerne ikke føres videre, når den tætte projektledelse ophører. En sådan model kunne fx indeholde en beskrivelse af milepæle, ansvarlige medarbejdere og en plan for opfølgning.

## 5 anbefalinger og læring

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

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

**# 1: Lav en fælles milepælsplan for resten af projektperioden.** De interviewede destinationsselskaber efterspørger som beskrevet en tydeligere tidsplan for aktiviteter. De peger på, at et bedre overblik vil have stor betydning for deres muligheder for at lykkes lokalt. Det handler bl.a. om at kunne informere og involvere egen organisation i god tid samt planlægge møder med ledelse, bestyrelser og kommuner. Vi anbefaler derfor, at projektledelsen udarbejder en samlet milepælsplan for resten af projektperioden. Planen bør give destinationsselskaberne et tydeligt overblik over, hvad der skal ske hvornår, hvilke leverancer der forventes, og hvordan arbejdet med de resterende arbejdsopgaver føder ind i hinanden. Det er vores vurdering, at en sådan milepælsplan vil styrke den lokale planlægning og understøtte det lokale ejerskab, fordi projektlederne i destinationerne får bedre mulighed for at involvere deres organisationer rettidigt. Det kan samtidig overvejes, om milepælsplanen skal udarbejdes i dialog med destinationerne, så den både skaber fælles retning og tager højde for destinationernes forskellige udgangspunkter.

**# 2: Klæd destinationerne bedre på til at bruge dataen.** Datadashboardet fra VisitDenmark og den kommende scenarieberegner er centrale virkemidler i projektet, fordi de skal gøre destinationerne i stand til at arbejde mere vidensbaseret med turismens klimaaftag. De interviewede destinationsselskaber har dog forskellige oplevelser af, hvor godt de er klædt på til at bruge data. For nogen af destinationsselskaberne har arbejdet med data givet mening, mens for andre er det fortsat usikkert på, hvordan tallene skal forstås, og oplever derfor ikke at de kan stå på mål for dem i dialogen med kommuner og turismeerhvervet. Vi anbefaler derfor, at projektet i den resterende projektperiode gør mere ud af at klæde de destinationsselskaber på, som endnu ikke føler sig hjemme i data. Det kan fx ske gennem korte destinationsspecifikke dataopsamlinger. En informant foreslår fx, at det kan ske gennem, at hver destination laver en kort analyse af egne data og får feedback fra VisitDenmark. Når scenarieberegneren introduceres, bør projektet være opmærksomme på fra starten af at klæde destinationerne godt på til at bruge den i arbejdet med klimahandleplanerne.

**# 3: Lav en tydeligere plan for forankring.** De interviewede destinationsselskaber peger på, at det fortsat er usikkert, hvordan klimahandleplanerne bliver omsat til konkrete handlinger efter projektperioden, og hvordan der løbende skal følges op på arbejdet. Det er vores vurdering, at dette er et opmærksomhedspunkt, fordi projektet lige nu i høj grad drives frem af en stærk og håndholdt projektledelse. Vi ved fra vores erfaring med lignende

erhvervsfremmeprojekter, at sådanne indsatser kan ende i skuffen efter projektperioden. Det er derfor vigtigt allerede nu at have fokus på forankringen. Vi anbefaler, at ansvaret for klimahandleplanerne forankres tydeligere lokalt hos destinationerne – både i ledelsen og bredt i organisationen. Konkret foreslår vi, at projektet udarbejder en forankringsplan, der beskriver, hvordan og hvornår der skal følges op på klimahandleplanerne hos destinationsselskaberne, hvem der har ansvaret, og hvilke indikatorer eller milepæle der eventuelt skal følges.

**# 4: Brug arbejdsplan 3 som showcase.** Arbejdsplan 3 bliver central, fordi syv af destinationsselskaberne skal afprøve konkrete klimahandlinger i praksis. Arbejdsplanen kan derfor med fordel ses som en showcase for de øvrige selskaber, hvor der skabes viden og inspiration til, hvordan klimahandleplanerne kan omsættes til handling. Flere destinationer er fortsat i gang med at afklare, hvilke handlinger der er realistiske, hvilke aktører der skal involveres, og hvad destinationernes egen rolle er i implementeringen. Det gælder særligt, fordi mange potentielle klimahandlinger ikke kan gennemføres af destinationsselskaberne alene men kræver medvirken fra kommuner, virksomheder og andre aktører. Vi anbefaler derfor, at projektet arbejder systematisk med den læring, der kommer ud af arbejdsplan 3. Det bør løbende samles op, hvilke klimahandlinger der afprøves, hvilke barrierer der opstår, hvilke aktører der er nødvendige for at lykkes, og hvilke erfaringer der kan overføres til de øvrige destinationsselskaber.

