

# Midtvejsevaluering af

Cities for Culture

Wonderful Copenhagen

April 2024

Version: 1.0

|                 |          |
|-----------------|----------|
| Projektnummer   | 004.m    |
| Version         | 1.0      |
| Udgivelsesdato  | 03.04.24 |
| Udarbejdet af   | LGU      |
| Kontrolleret af | FMP      |

# 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.....           | 5         |
| 2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål..... | 6         |
| <b>3. Projektstatus.....</b>                  | <b>7</b>  |
| 3.1 Overordnet status.....                    | 7         |
| 3.2 Status på aktiviteter.....                | 7         |
| 3.3 Status på output.....                     | 8         |
| 3.4 Status på effektforventninger.....        | 9         |
| <b>4. Projektets implementering.....</b>      | <b>10</b> |
| 4.1 Input.....                                | 10        |
| 4.2 Rekruttering.....                         | 11        |
| 4.3 Virkemidler.....                          | 11        |
| 4.4 Outcome & effekt .....                    | 12        |
| 4.5 Forankring.....                           | 13        |
| 4.6 Monitorering og opfølgning.....           | 14        |
| <b>5. Anbefalinger og læring.....</b>         | <b>15</b> |

# 1 Resumé

## Status på projektets indikator

Projektet har ved midtvejsevalueringen nået knap halvdelen af deres planlagte aktiviteter og følger deres tidsplan. Den illustrerede fremdrift er opgjort pr. 28.09.2023. Men selvom fremdriften i forhold til aktiviteter, output og effekt ved seneste afrapportering var begrænset, vurderer vi på baggrund af den øvrige dataindsamling, at den er forventede fremdrift i projektet, hvorfor vi giver en gul score.

På afrapporteringstidspunktet var der endnu ikke tal for effekt.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

### Input

Vi vurderer, at de rette kompetencer er til stede blandt projektpartnerne, samt at projektet formår at bygge videre på det gode samarbejde fra Kickstart Kulturturisme. Udviklingsforløbene er dog meget forskellige hos projektpartnerne, hvorfor vi vurderer, at erfaringsudvekslingen primært sker på det administrative niveau og ikke projektniveau. Dette kan være problematisk, da projektet ud fra ansøgningen skal arbejde med at sikre synergier på tværs af byerne.

### Rekruttering

Det er vores vurdering, at der er stor forskel på rekrutteringen på tværs af de tre projektpartnerne, da tilgangen for udviklingsforløbene er forskellige. Samtidig vurderer vi, at projektet er nået ud til aktører, som normalt ikke deltager i denne type projekter, men at det er udfordrende at tydeliggøre værdiskabelsen for målgruppen på forhånd. Projektpartnerne kan derfor med fordel gøre brug af de gennemførte deltageres erfaringer til at konkretisere værdiskabelsen fremadrettet.

### Virkemidler

Det er vores vurdering, at en stor del af projektets aktiviteter ikke var blevet gennemført uden projektet. Dette skyldes, at deltagerne kan have svært ved at prioritere ressourcer til udvikling i hverdagen med mindre der er støtte og rammesætning fra et projekt som dette. Samtidig vurderer vi dog, at projektpartnerne ikke i tilstrækkelig grad får samlet aktører på tværs af værdikæden omkring udviklingen af kulturscases, hvilket ellers er et virkemiddel, der adskiller CITIES for Culture fra andre projekter på turismeområdet.

### Outcome & effekt

Vi vurderer, at projektet har styrket flere af deltagernes forudsætninger for brug af data og analyser i deres udviklingsarbejde. Derudover har udviklingsforløbene hos flere af deltagerne allerede nu ført til konkrete adfændsændringer på baggrund af den data og viden, som de har fået gennem forløbet. Vi vurderer dog samtidig, at der er langt fra projektets aktiviteter til de opsatte effektmål, hvorfor det er svært at vurdere, hvorvidt projektet vil føre til internationalt konkurrencedygtige kulturstredestinationer, som bidrager til den bæredygtige udvikling og have klar værdi for lokalsamfundet, som er hovedformålet.

### Forankring

Vi vurderer, at projektets fokus på deltagernes behov styrker sandsynligheden for forankring. Vi vurderer dog, at projektpartnerne bør sætte endnu mere fokus på forankring, da kun godt halvdelen af deltagerne forventer, at viden opnået i forbindelse med deltagelsen vil indgå i den fremtidige forretningsudvikling. Derudover savner flere af deltagerne at blive gjort opmærksom på andre relevante tilbud.

### Monitorering

Det er vores vurdering, at projektet systematisk samler op på afsluttede udviklingsforløb ved hjælp af ens spørgeskemaer, hvilket skaber grundlag for justeringer undervejs. Vi vurderer dog, at projektet i højere grad kan gøre brug af dataindsamlingen til at justere udviklingsforløbene til undervejs.

## 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.*

Hovedformålet i Cities for Culture er at skabe internationalt konkurrencedygtige kulturdestinationer, som bidrager til den bæredygtige udvikling og har klar værdi for lokalsamfundet. Projektet vil opnå dette ved at understøtte kulturelle initiativer samt styrke samarbejdet og den gensidige værdiskabelse imellem udvalgte kulturaktører. Projektet gennemføres af Wonderful Copenhagen som projektholder med Destination Fyn og VisitAarhus som økonomiske partnere, og bygger videre på samarbejdet i projektet Kickstart Kulturturismen.

Projektets hovedformål nedbrydes i fire delmålsætninger: 1. Flere internationale gæster eller øget gæstetilfredshed, 2. Øget kulturforbrug under opholdet, 3. Øget borgeropbakning og 4. Grønt rejsemål. Disse målsætninger vil projektet opnå gennem følgende fire aktivitetsspor:

- **Spor 1 – Kulturcases:** I dette spor arbejder projektpartnerne i dybden med ni udvalgte større ikoniske kulturcases, som har et internationalt sigte. I kulturcasene er der blandt andet fokus på samarbejde på tværs af aktører samt brug af data og analyse i forretningsudviklingen.
- **Spor 2 - International markedsføring:** Dette spor handler om at få formidlet stærke kulturfortællinger i syv internationale kampagner, så storbydestinationerne tiltrækker internationale gæster, sikrer høj tilfredshed og øger kulturforbruget hos storbyens gæster.
- **Spor 3 - Data og analyse:** Formålet med dette spor er at gennemføre relevante analyser, som kan understøtte destinationsselskaberne i rådgivningen af og forretningsudviklingen i kulturcasene og hos kulturpartnerne. Dette for at sikre, at de ni kulturcases tilpasses ændrede forbrugsvaner og nye præferencer.
- **Spor 4 – Kompetenceudvikling, netværk og videndeling:** Gennem netværk, workshops og digitale platforme vil dette spor sikre, at viden, værktøjer og cases kommer så mange som muligt til gode både lokalt, nationalt og internationalt.

### FAKTA-BOKS

|                    |                                       |
|--------------------|---------------------------------------|
| Tilskudsmodtager   | Wonderful Copenhagen                  |
| Sagsbehandler      | Niklas Dalsjø                         |
| Finansieringskilde | DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler) |
| Indsatsområde      | Turisme (TUR)                         |
| Samlet budget      | DKK 25 mio.                           |
| Bevillingsperiode  | 01-08-2022 – 31-07-2025               |

## 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 resultaterne/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>Budget: 25 mio. DKK</li><li>Partnere: Wonderful Copenhagen, VisitAarhus, Destination Fyn – herunder også kulturpartnere</li><li>Sammenhæng med Dansk Storbyturismes fælles strategi 2020-2023 og Comeback Copenhagen 2023</li><li>Fortsættelse af projektet 'Kickstart Kulturturismen'</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hovedaktiviteter</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>Samarbejdsforløb omkring minimum 9 store kulturcases, som i alt involverer minimum 75 aktører – herunder aktører på tværs af byer (HA1)</li><li>Udvikling af minimum 5 film og gennemførelse af 7 internationale kampagner (HA2)</li><li>Kortlægning af kulturpartnernes behov for data og eksisterende løsninger, samt en trendanalyse (HA3)</li><li>Etablering af to nye kulturturismenetværk (Odense og København) (HA4)</li><li>Deltagelse på mindst én national og én international conference samt udarbejdelse af mindst ét nyt formidlingsformat for kulturturismen (HA4)</li></ul> |
| <b>Output</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>30 økonomisk bæredygtige kulturprodukter er udviklet – heraf bidrager 75 % til grøn og bæredygtig turisme</li><li>Reach out og engagement med videoer og kampagner</li><li>90 % af kulturcases har brugt data til forretningsudvikling</li><li>300 aktører har deltaget i kompetenceudviklende og netværksaktiviteter</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Outcome</b>               | Se afsnit 4.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Resultater (effekter)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>Flere internationale gæster</li><li>Internationale kulturturisters tilfredshed med kulturtilbud i storbydestinationerne øges i 2025 ift. 2022</li><li>Den enkelte kulturgæst skal øge sit kulturforbrug ift. 2022</li><li>Andelen af borgere i de danske storbyer som oplever, at turisterne bidrager positivt til kulturtilbud i deres by, skal øges ift. 2022</li><li>De internationale gæster skal opleve de danske storbyer som miljø- og klimavenlige rejsemål</li></ul>                                                                                                               |

## 2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og projektpartnere. Desuden har vi gennemført interviews med fem deltagere fra fem forskellige kulturcases.

Projektet gennemfører desuden løbende en spørgeskemaundersøgelse blandt deltagerne i kulturcasene, som er blevet stillet til rådighed for os i forbindelse med denne evaluering. Spørgeskemaet er sendt ud til 13 deltagere, hvoraf alle respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 100 %.

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 sekundær *fremdrift ift. aktiviteter*. 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 aktiviteter (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen. Der er i projektets indikatorskema kun opstillet mål vedrørende output og effekt, hvorfor afsnittet om status på aktiviteter ikke indeholder mål fra indikatorskemaet.*

### 3.1 Overordnet status

Projektet er ved midtvejsevalueringen godt i gang med alle fire spor. Dette gælder særligt for udviklingsforløb for kulturcases (spor 1) samt kompetenceudviklingen og netværk (spor 4), hvor der er blevet afholdt intern kompetenceudvikling og netværksmøder.

Den fornuftige fremdrift er dog i mindre grad afspejlet i projektets seneste afrapportering til Erhvervsstyrelsen fra 2022. Som vi beskriver i nedenstående afsnit, er der derfor stor forskel på den afrapporterede fremdrift og projektets faktiske fremdrift på tidspunktet for midtvejsevalueringen.

### 3.2 Status på aktiviteter

Projektet har i første projektperiode (01.08.2022-31.07.2023) gennemført fire ud af de i alt ni udviklingsforløb for kulturcases under spor 1 (Kulturcases). Derudover er projektpartnerne i gang med gennemførelsen af de næste, og de har en forventning om at nå de planlagte ni kulturcases inden for projektperioden, hvilket vi også vurderer er realistisk. I dette afsnit gennemgås de aktiviteter, som blev nævnt i interviewene.

Under spor 2 (International markedsføring) har projektpartnerne blandt andet udarbejdet en billedbank, fem film og en analyse af tyske turister, der understøtter den internationale markedsføring. Flere af markedsføringsaktiviteterne er blevet udskudt af organisatoriske årsager hos projektpartnerne, og fordi projektpartnerne har vurderet, at input fra kulturcasene endnu ikke har kunnet skabe et stærkt grundlag for markedsføringen. Projektpartnerne forventer dog stadig at nå i mål med de planlagte aktiviteter inden for projektperioden.

I projektets spor 3 (Data og analyse) har projektpartnerne på nuværende tidspunkt identificeret og defineret behovet for data hos kulturpartnere, identificeret allerede eksisterende aktører og løsninger samt understøttet igangsatte kulturcases med relevante data, analyser og en foranalyse/nulpunktsmåling. Derudover har projektet påbegyndt arbejdet med en planlagt trendanalyse, der har til formål at kortlægge tendenser på kulturturismeområdet internationalt set (jf. hovedaktivitet 3). Projektet følger således planen for aktiviteterne under dette spor.

Projektpartnerne har afholdt en netværkskonference i efteråret 2023, som er en af aktiviteterne under spor 4 (Kompetenceudvikling, netværk og videndeling). Derudover er der blevet oprettet et kulturturismenetværk i København og Odense, og i Aarhus er der sket en intern opkvalificering, mens opstarten af den eksterne opkvalificering er blevet

udskudt til den kommende periode, da de så et behov for først at opkvalificere internt, før de kunne påbegynde den eksterne opkvalificering.

Projektpartnerne forventer at gennemføre de planlagte aktiviteter indenfor projektperioden, hvilket vi også vurderer.

### 3.3 Status på output

**På evalueringstidspunktet er 12 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor. Status på outputmålene er baseret på den årlige afrapportering til Erhvervsstyrelsen fra 28.09.2023, og der er derfor forskel på disse outputmål og de reelle output, der på nuværende tidspunkt er opnået i projektet, da projektet efter den årlige afrapportering har gennemført flere aktiviteter.

Tabel 3: Status på de opstillede outputmål per 28.09.2023

| Output                                           | Måltal | Status | Målopnåelse i procent |
|--------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|
| Kulturprodukter udviklet                         | 30     | 7      | 23 %                  |
| Internationale kampagner gennemført              | 7      | 0      | 0 %                   |
| Brug af data i forretningsudvikling              | 90%    | -      | 0 %                   |
| Tilfredshed i netværks- og kompetenceaktiviteter | 80%    | -      | 0 %                   |

*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.*

Som det fremgår af ovenstående tabel, havde projektet ved seneste afrapportering udviklet syv kulturprodukter ud af de planlagte 30, og udviklingen går planmæssigt. Der er blevet udarbejdet tre kulturprodukter under Wonderful Copenhagen, tre under VisitAarhus og et under Destination Fyn.

På afrapporteringstidspunktet var projektpartnerne stadig i gang med at evaluere forretningsudviklingsforløbene i kulturcasene, og status på måltal for output for brug af data i forløbene blev derfor ikke medtaget. Af spørgeskemaet fremgår det, at 85 % af respondenterne vurderer, at aktiviteterne i kulturcasen i meget høj til nogen grad blev skabt på baggrund af understøttende data og viden, hvilket indikerer brug af data.

Selvom projektet på evalueringstidspunktet kun har opnået 12 % af de opstillede outputmål, vurderer vi, at det er sandsynligt, at projektet når sit outputmål om, at 300 aktører har deltaget i kompetenceudviklende og netværksaktiviteter, da projektpartnerne har oplevet stor opbakning til deres netværksmøder og allerede er tæt på 300 deltagende aktører.

Vi kan dog ikke vurdere sandsynligheden for, at projektet opnår sine outputmål om udvikling af 30 økonomisk bæredygtige kulturprodukter – heraf 75 % der bidrager til grøn og bæredygtig turisme samt brug af data i forretningsudviklingen og tilfredsheden i netværks- og kompetenceaktiviteterne, da der ikke er datagrundlag for det på evalueringstidspunktet.

### 3.4 Status på effektf forventninger

**På evalueringstidspunktet er der endnu ikke tal for opstillede effektmål.** Der er på nuværende tidspunkt kun afrapporteret en baseline for projektet, som ikke kan give en indikation om projektets effekt.

*Tabel 4: Status på de opstillede effektmål per 15.12.2023*

| Indikator         | Måltal i projektperioden | Måltal efter projektperioden | Status | Målopnåelse i procent |
|-------------------|--------------------------|------------------------------|--------|-----------------------|
| Gæstetilfredshed  | 93 %                     | -                            | -      | -                     |
| Overnatninger     | 3.939.805                | -                            | -      | -                     |
| Borgertilfredshed | 71 %                     | -                            | -      | -                     |
| Bæredygtighed     | 70 %                     | -                            | -      | -                     |

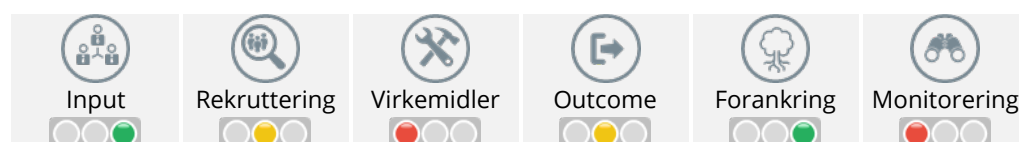
*Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene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

Der er på afrapporteringstidspunktet ikke blevet indsendt status for effektmål. Planen er, at effektmålene belyses med tal fra VisitDanmark, og der er blevet sat en baseline pba. målinger før projektaktiviteterne gik i gang. Derfor er det tallene for 2023-2025, der bliver afgørende for målopnåelsen, og vi kan på nuværende tidspunkt ikke vurdere, hvorvidt projektet opnår opstillede effektmål. Vi vurderer samtidig, at koblingen mellem projektets aktiviteter og opsatte effektmål er usikker, da der er langt fra projektets aktiviteter og effektmålene.

## 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 5 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



**Samarbejdet mellem de tre projektpartnere fungerer overordnet fint, da det bygger videre på tidligere samarbejder, men grundet stor forskel i udviklingsforløbene går projektet glip af større værdiskabelse.** Der er en løbende dialog mellem projektpartnerne Wonderful Copenhagen, VisitAarhus og Destination Fyn, som afholder faste statusmøder hver anden uge og derudover løbende har kontakt. Samarbejdet bygger blandt andet på samarbejdet i Kickstart Kulturturismen.

Projektpartnerne udtrykker, at koordineringen i Cities for Culture primært er på et administrativt niveau, da der er stor forskel på, hvordan de tre destinationer sammensætter og arbejder med udviklingsforløbene. Den store forskel begrundes af projektpartnerne med stor variation i behov på tværs af de tre byer. Så selvom de i projektet arbejder med de samme overordnede mål om internationale gæster, øget viden og bæredygtige modeller, udspiller det sig på forskellig vis i de tre byer. Projektpartnerne mener, at fleksibiliteten i udførelsen af udviklingsforløbene fungerer fint. Grundet den store forskel i udviklingsforløbene på tværs af de tre byer, vurderer vi dog, at der ikke opnås stor substantiel merværdi i projektet, da det hæmmer muligheden for videndeling på tværs. Vi vurderer, at samarbejdet i projektet primært fører til færre administrative udgifter, men at projektet går glip af værdiskabelse gennem erfaringsudveksling om selve innovationsmodellen.

I projektet har Wonderful Copenhagen hovedansvaret for det overordnede administrative arbejde samt data- og analysesporet. Projektpartnerne vurderer, at dette skaber en ensartethed på tværs af dataindsamlingen, hvilket vi vurderer har værdi. Derudover vurderer projektpartnerne, at det er de rette mængder ressourcer og kompetencer, som er allokeret projekter, på trods af at ressourcepresset svinger meget i projektet.

## 4.2 Rekruttering



**Projektet er nået ud til aktører, som normalt ikke deltager i denne type projekter, men særligt i Hovedstadsområdet, har det været vanskeligt at rekruttere deltagere.** Wonderful Copenhagen oplever udfordringer med rekrutteringen, da de ikke føler, at de har den rette platform til at nå ud til potentielle deltagere, og de føler et stort arbejde i at kommunikere, hvad deltagerne kan få ud af at deltage. Wonderful Copenhagen har dog i deres vilkår for deltagelse i udviklingsforløb et krav om, at deltagerne skal kunne sætte en partnerkreds på minimum fem partnere, og de har derfor set samarbejder, der formentligt ikke ville være sket uden Cities for Culture, hvilket indikerer en øget additionalitet. VisitAarhus har ikke oplevet problemer med rekruttering og bruger deres egen hjemmeside og LinkedIn, men projektdeltagere forklarer, at der var behov for yderligere dialog om udviklingsforløbene, før de kunne vurdere, om det gav mening for dem at deltage.

For Destination Fyn er rekrutteringssituationen en anden, da de før ansøgningen allerede havde aftaler med deres kulturcases. Men da det primært er større kulturinstitutioner, der på forhånd samarbejdede med Destination Fyn, som deltager i udviklingsforløbene i Odense, vurderer vi, at målgruppeadditionaliteten ikke er høj.

Grundet forskellige tilgange til udviklingsforløbene i de tre byer, er der stor forskel på de enkelte projektpartners rekruttering. Det er dog fælles for projektpartners, at fastsættelse og forventningsafstemning af forløbets formål er en meget vigtig opgave i udviklingsforløbene, og at de i høj grad bruger deres netværk til rekruttering. Dette understøttes også i nedenstående tabel, hvor 62 % af respondenterne har angivet, at de blev opmærksomme på indsatsen via destinationsselskaberne (projektpartnerne).

Tabel 5: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen?

| Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via... | Procent |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Destinationsselskab                                                             | 62 %    |
| Kommune                                                                         | 15 %    |
| Andet                                                                           | 15 %    |
| Andre virksomheder                                                              | 8 %     |
| Fandt det selv                                                                  | 8 %     |

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=13)

Spørgeskemabesvarelsenerne viser også, at kun 46 % af respondenterne før deltagelsen i indsatsen tidligere har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet. Dette understøtter, at Cities for Culture er nået ud til nogle aktører, som normalt ikke deltager i denne type projekter.

## 4.3 Virkemidler



**Projektpartnerne og deltagerne vurderer, at de igangsatte aktiviteter ikke ville være gennemført uden Cities for Culture, men opbakning i ledelsen hos deltagerne har stor betydning for, hvorvidt projekterne har mulighed for at opnå**

**sine mål.** Deltagerne oplever, at det kan være svært at prioritere udvikling i en hverdag, der forsvinder i drift. Derfor udtrykker både projektpartnerne og deltagerne, at Cities for Culture giver mulighed for at sætte fokus på udvikling og se mere langsigtet, hvilket deltagerne ser stor værdi i.

Både projektpartnerne og deltagerne mener dog, at opbakning og forankring i ledelsesniveauet hos deltagerne er en kritisk faktor for at opnå effekt gennem projektet, da det er afgørende for, at projektet bliver prioriteret og ikke udelukkende er forankret hos én medarbejder. For at adressere denne kritiske faktor har VisitAarhus i deres calls sat krav til klar ledelsesopbakning, men de oplever det svært at sikre gennem hele projektperioden, da fokus på projektet kan forsvinde, hvis andre opgaver bliver mere presserende i ledelsen.

Vi vurderer, at et af de interessante virkemidler i dette projekt er, at der lægges op til at samle aktører på tværs af værdikæden omkring udviklingen af kulturcases. Dette er en tilgang, som ikke i så høj grad er blevet afprøvet på turismeområdet. Wonderful Copenhagen oplever, at deltagerne i deres udviklingsforløb ser hinanden som samarbejdspartnere frem for konkurrenter, hvilket er en ændret indstilling ift. tidligere. Hos Destination Fyn oplever de også en værdiskabelse i samarbejdet mellem flere aktører, men da det som nævnt primært er større kulturinstitutioner, der i forvejen havde kontakt, som deltager i projektet, vurderer vi ikke, at samlingen af aktørerne skaber mange nye indsigter. Hos VisitAarhus arbejder de med mindre udviklingsforløb, og de samler derfor ikke på samme måde aktører på tværs af værdikæden. Vi vurderer derfor, at selvom noget af det særlige ved dette projekt er denne tilgang, bliver tilgangen ikke afprøvet hos alle projektpartnerne, da de bygger udviklingsforløbene forskelligt op. Derudover kan vi ikke på baggrund af nuværende datagrundlag vurdere, hvorvidt projektets virkemidler er de rette ift. at opnå projektets målsætning om flere internationale gæster eller øget gæstetilfredshed, øget kulturforbrug under opholdet, øget borgeropbakning og grønt rejsemål.

#### 4.4 Outcome & effekt



**Udviklingsforløbene styrker deltagernes forudsætninger for brug af data og analyser i deres forretningsudvikling, men projektpartnerne skal prioritere ressourcer til god onboarding, for at det skaber en længerevarende effekt hos deltagerne.** Deltagerne udtrykker, at de gennem udviklingsforløbene har fået en forståelse for og indsigt i, hvordan de kan bruge data og analyser i deres udviklingsarbejde. Dette via analyser, som er blevet lavet på tværs af kulturcasene, og dataindsamling, som er sket i udviklingsforløbene.

Konkret har flere af udviklingsforløbene allerede nu ført til adfærdsændringer hos nogle af deltagerne på baggrund af den viden, som de har fået. F.eks. er der på baggrund af viden fra projektet blevet udarbejdet en ny tysk brochure i H. C. Andersens Hus og Odense for at øge antallet af tyske gæster, og Skandinavisk Dyrepark har udskiftet deres fysiske brochurer med skilte og QR-koder i parken, hvilket skal være med til at fremme den bæredygtige udvikling. Svarene fra spørgeskemaet viser også, at 69 % af respondenterne er meget enige eller enige i, at de som følge af projektet har fået ny viden, som de kan bruge i deres daglige arbejde. Derudover svarer 54 % af respondenterne, at aktiviteterne i deres kulturcase blev skabt på baggrund af data og viden, og 54% af respondenterne vurderer, at den viden de har opnået i forbindelse med deres udviklingsforløb, vil blive brugt til fremtidig forretningsudvikling.

Særligt Wonderful Copenhagen har dog oplevet vigtigheden af en god onboarding af deltagerne i udviklingsforløbene, når det gælder at skabe en større forståelse for dataindsamling og -anvendelse og således en reel effekt. Derfor prioriterer de fremadrettet at bruge flere ressourcer på dette i de kommende udviklingsforløb. Projektpartnerne vurderer, at der generelt er kommet mere opmærksomhed på vigtigheden af databrug blandt kulturinstitutionerne, og vi vurderer, at Cities for Culture kan være med til at understøtte udviklingen på området gennem deres udviklingsforløb.

Projektpartnerne vurderer, at det kan være svært for deltagerne på forhånd at være skarpe på deres behov og målsætninger, men at deltagerne får meget ud af udviklingsforløbet, selvom de ikke konkret vidste, hvad de skulle forvente på forhånd. 62 % af respondenterne svarer, at de har udviklet et nyt kulturprodukt i forbindelse med projektet, og kun 38 % af de udviklede kulturprodukter vurderer respondenterne til at bidrage til at fremme grøn (bæredygtig) turisme, der ellers er en del af projektets hovedformål.

Det er relevant at fremhæve, at 62 % angiver, at det er meget sandsynligt eller sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb, hvilket vi vurderer indikerer tilfredshed med deltagelsen. Samtidig angiver 46 % af respondenterne i høj eller meget høj grad, at indsatsen har skabt en værdi for dem, som overstiger de ressourcer, der har investeret i deltagelsen.

Vi vurderer dog samtidig, at der er langt fra projektets aktiviteter til de opsatte effekter om flere internationale gæster, øget tilfredshed med kulturtilbud i storbydestinationerne, øget borgertilfredshed og øget syn på storbydestinationerne som grønne rejsemål. Da vi ikke har data som understøtter, at projektet vil opnå disse effekter, er vi nødt til at forholde os konservativt til, hvorvidt de opnås.

## 4.5 Forankring



**I udviklingsforløbene har projektet fokus på at sikre forankring ved at arbejde ud fra deltagerne behov og afslutte udviklingsforløbene med møder, der omhandler "vejen frem". Der kunne dog skabes merværdi, hvis der blev erfaringsudvekslet på tværs af kulturcasene.** Projektpartnerne afholder afslutningsmøder sammen med deltagerne i slutningen af udviklingsforløbene, hvor fokus er videre udvikling frem for afslutning af udviklingsforløbet. Dette oplever både projektpartnere og deltagere som meget værdifuldt, da de tydeliggør yderligere potentialer på baggrund af udviklingsforløbet. Svarene fra spørgeskemaet viser dog, at kun 8 % af respondenterne er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet, som er relevante for dem, og 38 % er ikke blevet gjort opmærksom på andre tilbud, men har savnet det. Vi vurderer, at der ligger et stort forbedringspotentiale her, og projektpartnerne kan f.eks. benytte afslutningsmøderne til at præsentere deltagerne for andre relevante tilbud.

Et vigtigt fokus i Cities for Culture er, at udviklingsforløbene tager udgangspunkt i deltagerne behov. Dette styrker sandsynligheden for, at deltagerne efter projektets afslutning selv arbejder videre med indsigterne. Men svarerne i spørgeskemaet viser, at kun 46 % af respondenterne i meget høj eller høj grad vurderer, at indsatsen har været tilpasset deres behov. Samtidig er det kun 38 % af respondenterne der svarer, at de regner med fortsat at bruge produktet efter afslutningen af projektet, og 54 % af respondenterne forventer, at viden opnået i forbindelse med deltagelsen vil blive brugt i den fremtidige

forretningsudvikling. Vi vurderer, at den lave andel, der forventer at bruge produktet efter projektet, skyldes, at der i flere af udviklingsforløbene er fokus på at teste prototyper af. Således er målet at forankre viden frem for videreudvikling af selve kulturproduktet. Men at det kun er godt halvdelen af deltagerne, der forventer at bruge viden fra deltagelsen i fremtidig forretningsudvikling, svækker den forventede sammenhæng mellem projektets aktiviteter og resultatmål.

Da der er stor forskel på, hvordan de enkelte udviklingsforløb er bygget op i hver by, bliver der ikke prioriteret erfaringsudveksling på tværs af kulturcasene på projektniveau. Projektpartnere har faste statusmøder, men deltagerne erfaringsudveksler ikke. Projektpartnerne vurderer, at der er for stor forskel på kulturcasene til at det vil skabe en merværdi, der er højere end de ressourcer det vil kræve at samles på deltagerniveau. Derudover frygter de, at det måske vil skabe forvirring mellem deltagerne grundet forskelligheden. Flere af deltagerne har dog givet udtryk for, at det vil have stor værdi at mødes med andre deltagere. Deltagerne har dog forståelse for, at forskellen er stor, hvorfor det måske ikke giver mening at samle alle på tværs.

#### 4.6 Monitorering og opfølgning



**I Cities for Culture bliver der efter endt udviklingsforløb udsendt et spørgeskema til deltagerne for at samle op på erfaringer og udbytte af aktiviteterne, men projektpartnerne kan i højere grad gøre brug af indsigterne til at monitorere projektet undervejs.** Det er en grundlæggende præmis for Cities for Culture at have fokus på data og analyse, og derfor udsender projektpartnerne blandt andet et spørgeskema til deltagerne efter endt udviklingsforløb. Det er Wonderful Copenhagen, der har det overordnede ansvar for dataindsamlingen, hvilket sikrer, at spørgerammen er ens på tværs af byerne, og alle projektpartnere oplever det værdifuldt.

Respondenternes svar fra spørgeskemaet lægger op til forbedringer af udviklingsforløbene f.eks. i forbindelse med forankringen af produkterne og henvisninger til andre relevante indsatser. Vi vurderer derfor, at der kan skabes meget værdi i at justere forløbene undervejs på baggrund af tilbagemeldingerne.

## 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 |
| Udvalg og rammesættere      |   |   |   |   |

**# 1: Tydeliggør udviklingsforløbenes formål og værditilbud i rekrutteringsfasen, så de rette deltagere rekrutteres.** Selvom projektpartnerne oplever det svært at tydeliggøre formålet med og værdiskabelsen i udviklingsforløbene på forhånd, er det vigtigt at have særligt fokus på dette. Det er vigtigt, da det både kan sikre, at de relevante aktører søger forløbene og for at understøtte forventningsafstemningen mellem deltagerne og projektholderne. Gennemførte udviklingsforløb kan evt. bruges som cases i fremadrettet rekruttering.

**# 2: Der er stor værdi i, at tilgangen til udviklingsforløb er forskellig i hver by, men det mindsker samtidig muligheden for erfaringsudveksling på tværs.** At projektpartnerne justerer deres udviklingsforløb, så de passer til behovene i deres by, gør forløbene relevante på trods af stor forskel i efterspørgsel i de tre byer. Forskellene i opbygningen af udviklingsforløbene mindsker dog muligheden for at erfaringsudveksle på projektniveau på tværs af byerne. Det er derfor vigtigt at overveje, om fleksibiliteten i afholdelsen af udviklingsforløbene skaber mere værdi, end hvis der i højere grad var mulighed for at erfaringsudveksle på projektniveau og strømline på tværs af byerne. Vi er dog opmærksomme på, at det var den tilgang, som blev afprøvet ved Kickstart Kulturturismen.

**# 3: Overvej hvorvidt det vil skabe merværdi at samle deltagere på tværs af udviklingsforløbene, selvom der er forskel på forløbene.** Selvom der er forskel på deltagerens fokus i de forskellige udviklingsforløb, kan det stadig være givende at samle deltagerne på tværs. Cities for Culture kan være en anledning til at samle aktører, som normalt ikke er i kontakt, som kan inspirere hinanden i f.eks. brug af data til forretningsudvikling. Det er dog vigtigt at opveje den mulige merværdi med de ressourcer, det kræver at samle deltagerne.

**# 4: Gør deltagerne opmærksomme på andre relevante erhvervsfremmetilbud.** Cities for Culture har fat i nogle deltagere, som normalt ikke deltager i denne type projekter. Derudover efterspørger flere af deltagerne henvisninger til andre mulige tilbud. Derfor er det særligt relevant for projektpartnerne at være opmærksomme på at præsentere muligheder for deltagerne. Dette kan både gøres løbende eller i forbindelse med afslutningsmøderne, så deltagerne i højere grad oplever, at de får den hjælp, som de har brug for.

