

Midtvejsevaluering af Strategic Marketing Alliance – Zealand (SMA-Z)

Visit Lolland-Falster

Februar 2025

Projektnummer	041.
Version	Endelig
Udgivelsesdato	Februar 2025
Udarbejdet af	Anders Asboe Christensen

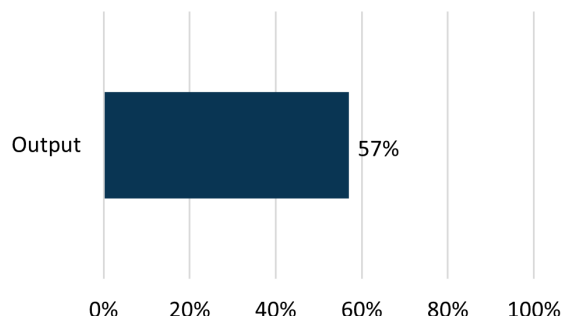
INDHOLD

1. Resume.....	2
2. Fakta om projektet.....	3
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	8
3.1 Overordnet status.....	8
3.2 Status på output.....	8
3.3 Status på effektforventninger.....	9
4. Projektets implementering.....	10
4.1 Input.....	10
4.2 Rekruttering.....	11
4.3 Virkemidler.....	12
4.4 Outcome & effekt	13
4.5 Forankring.....	16
4.6 Monitorering og opfølgning.....	17
5. Anbefalinger og læring.....	18

1 Resumé

Status på projektets indikator

Projektet er kommet langt i forhold til outputmålene for arbejdsplan 1, hvor alle hovedaktiviteterne er gennemført. Der er dog stadig et stykke vej endnu i forhold til at indfri måltallene for de virksomhedsrettede forløb i arbejdsplan 2, og vi mener derfor, at dette bør have særlig fokus i den resterende del af projekterperioden. Derudover er der ved midtvejsevalueringen endnu ingen af hovedaktiviteterne i arbejdsplan 3, som er afsluttet. Desuden er der ikke indsamlet data for størstedelen af projektets effektmål, og det er derfor ikke muligt at opgøre status for disse.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Vi vurderer, at projektet er baseret på en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, og at der er et velfungerende samarbejde mellem partnerne. Herunder både mellem de fem destinationsselskaber samt i forhold til erhvervshuse i arbejdsplan 2 og de nationale aktører (Dansk Kyst- og Naturturisme og VisitDenmark) i arbejdsplan 1 og 3. De forskellige projektpartnere supplerer desuden hinanden godt rent kompetencemæssigt.

Rekruttering

Det er vores vurdering, at der er behov for at opprioritere indsatsen for rekruttering af turistvirksomheder til forretningsudviklingsforløbene i arbejdsplan 2, hvis projektets samlede måltal skal indfris. Det bør i den forbindelse overvejes, om der med fordel kan inddrages flere forskellige aktører (som fx erhvervshuse, lokale erhvervsråd, brancheorganisationer mv.) og kanaler end DMO'ernes eksisterende netværk i rekrutteringsindsatsen.

Virkemidler

Projektets virkemidler fremstår relevante, og der er en tydelig sammenhæng mellem de forskellige arbejdsplaner. Derudover oplever deltagervirksomhederne, at forretningsudviklingsforløbene (både den individuelle bæredygtighedskortlægning og de kollektive opkvalificeringsaktiviteter) har høj kvalitet og er tilpasset til deres behov. Virksomhedernes evne til at omsætte deres nye viden til konkrete handlinger og arbejde videre med bæredygtighed kan dog evt. styrkes yderligere gennem flere opfølgende aktiviteter.

Outcome & effekt

Vi vurderer, at SMAZ allerede har skabt effekter både for destinationsselskaberne og de deltagende virksomheder. DMO'er har fået øget viden om potentialerne på det tyske marked og styrket deres samarbejde om markedsføring, hvilket har skabt bedre forudsætninger for tiltrækning af flere tyske turister. Og deltagervirksomhederne har øget viden og overblik over, hvordan de kan arbejde videre med bæredygtighed. De konkrete effekter af markedsføringskampagnerne på det tyske marked kan endnu ikke vurderes.

Forankring

Det er vores vurdering, at SMAZ i høj grad styrker deltagervirksomhedernes muligheder for at arbejde videre med bæredygtighed efter projektet samt gør dem mere modne i forhold til at anvende andre tilbud i erhvervsfremmesystemet og købe privat rådgivning. Det tætte samarbejde med erhvervshuset og DMO'erne imellem bør også videreføres efter projektet men afhænger bl.a. også af den politiske og ledelsesmæssige vilje til at prioritere dette.

Monitorering

Vi vurderer, at der sker en god monitorering og opfølgning på projektets fremdrift og aktiviteter gennem de enkelte arbejdsgrupper og via den tværgående styregruppe, samt at der foretages korrigerende handlinger for at imødekomme udfordringer og risici. Det er dog samtidig vores vurdering, at der fremadrettet især bør rettes opmærksomhed mod monitorering og opfølgning på rekrutteringen af virksomheder til AP2.

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.

Baggrunden for SMA-Z er, at destinationerne på Sjælland og øerne er karakteriseret ved en høj andel af danske turister samt en lav andel af udenlandske gæster og en lav kapacitetsudnyttelse især udenfor højsæsonen. Der vurderes derfor at være et potentiale for at øge turismen og udnytte kapaciteten bedre hele året, hvilket også bliver forstærket af den kommende Femern-forbindelse, der vil gøre de sjællandske destinationer mere tilgængelige for udenlandske turister.

Formålet med SMA-Z er således at øge antallet af udenlandske turister, særligt de tyske, og derigennem skabe et mere bæredygtigt turismerhverv på Sjælland og øerne ved at sikre udnyttelse af kapaciteten i en større del af året. Projektet har et tredelt fokus på strategisk destinationsudvikling, forretningsudvikling og markedsføring:

- **Arbejdspakke 1 (AP1) – Strategisk destinationsudvikling:** Her finder destinationerne (DMO'erne) i samarbejde med Dansk Kyst og Naturturisme (DKNT) og VisitDenmark (VDK) en fælles kernefortælling, som er relevant for hele området især udenfor juli og august. Konkret vil DKNT gennemføre en analyse, som belyser efterspørgsel og udbud ift. internationale målgrupper, og VDK vil bidrage med målgruppeviden og wonderworkshops for området. På den baggrund vil DMO'erne analysere et fælles udpeget marked og målgruppe samt udvikle et koncept og kernefortælling.
- **Arbejdspakke 2 (AP2) – Virksomhedsrettede udviklingsforløb:** I trin 2 vil Erhvervshus Sjælland (EHSJ) og DMO'erne screene og kortlægge relevante virksomheder, som tilbydes et individuelt forretningsudviklingsforløb med fokus på bæredygtig og/eller kompetencemæssig omstilling. Udviklingsforløbene og udviklingsplanerne varetages af Erhvervshus Sjælland (EHSJ) og Erhvervshus Hovedstaden i forhold til virksomhederne fra Nordsjælland).
- **Arbejdspakke 3 (AP3) – Strategisk markedsføring:** Bygger ovenpå trin 1 og 2 og fokuserer på at teste de strategiske output i trin 1 og skabe kendskab til de udviklede tiltag i trin 2. Konkret vil DMO'erne og VDK udarbejde og eksekvere på markedsføringsplan med henblik på test af kernefortælling (testkampagner), og VDK vil arrangere pressebesøg med udgangspunkt i strategiske pejlemærker

FAKTA-BOKS

Bevillingssmodtager	Visit Lolland-Falster
Sagsbehandler	Stine Hildebrandt Vendelboe
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Ingen (DEM)
Samlet budget	DKK 15.640.000
Bevillingsperiode	01.08.2023 – 30.07.2026

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
Input	- Samlet finansiering på DKK 15.640.000 - Visit Lolland-Falster er projektejer og leder af SMA-Z. Derudover er indgået de fire øvrige sjællandske destinationer, Erhvervshus Sjælland, Erhvervshus Hovedstaden, Dansk Kyst- og Naturturisme (DKNT) samt VisitDenmark (VDK) som projektpartnere. Alle partnere indgår i projektets styregruppe. - Erfaringer fra vestkystsamarbejdet.
Hovedaktiviteter	- Projektets overordnede formål er at øge antallet af undelandske turister – særligt de tyske – og derigennem skabe et mere bæredygtigt turismeerhverv på Sjælland og øerne - Projektets otte hovedaktiviteter er organiseret i tre trin/arbejdspakker: AP1 – Strategisk fællesskab 1.1: DKNT foretager analyse, som belyser efterspørgsel og udbud ift international målgruppe. 1.2: DMO'er foretager analyse af fælles udpeget marked og målgruppe. 1.3: DMO'er udvikler fælles koncept og kernefortælling med input fra DKNT og VDK. 1.4: VDK bidrager med målgruppeviden og wonderworkshops for området. AP2 – Virksomhedsrettede udviklingsforløb 2.1: EHSJ og DMO'erne screener og kortlægger virksomheder 2.2: EHSJ og EHHS varetager udviklingsforløb og laver udviklingsplaner AP3 – Strategisk markedsføring 3.1: DMO'er og VDK udarbejder og eksekverer markedsføringsplan mhp test af kernefortælling 3.2: VDK arrangerer pressebesøg med udgangspunkt i strategiske pejlemærker
Output	AP1 – Strategisk fællesskab 1 stk. GAP-analyse (eller lignende) 1 stk. koncept for fælles turisme på Sjælland og Øerne 1 stk. Kernefortælling 1 stk Wonder Workshop AP2 – Virksomhedsrettede udviklingsforløb 100 virksomheder screenes 80 udviklingsforløb med tilhørende udviklingsplan gennemføres 50 virksomheder har fået opkvalificeret deres bæredygtighed (miljømæssigt, social og/eller økonomisk) gennem projektet AP3 – Strategisk markedsføring 5 fælles testkampagner på internationalt marked er gennemført 15 pressebesøg (med fokus på bæredygtighed eller højt serviceniveau)

Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	Projektets forventede resultater inden for projektperioden - Turismeovernatninger øges til 100.499 overnatninger - Tyske turistovernatninger øges til 23.837 - Turismeomsætningen øges til DKK 75.374.248 50 virksomheder har påbegyndt relevant mærknings- eller certificeringsforløb inden for bæredygtighed, udvikling af nye services rettet mod udenlandske/tyske turister eller iværksat kompetenceudvikling inden for bæredygtighed - Omkostning per skabt kendskab: DKK 5.349.275 - Omkostning per skabt præference: DKK 1.419.615 80 virksomheder vurderer, at de har opnået en større grad af økonomisk, social og/eller miljømæssig bæredygtighed
	Projektets forventede resultater op til tre år efter projektperioden - Turismeovernatninger øges til 143.370 overnatninger - Tyske turistovernatninger øges til 36.387 - Turismeomsætningen øges til DKK 107.272.284 10 virksomheder har påbegyndt relevant mærknings- eller certificeringsforløb inden for bæredygtighed

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder (Visit Lolland-Falster) og udvalgte projektpartnere/-deltagere. Herunder alle de medvirkende destinationsselskaber (Visit Sydsjælland-Møn, Destination Sjælland, Visit Fjordlandet og Visit Nordsjælland) samt Erhvervshus Sjælland, der varetager aktiviteterne i AP2.

I forbindelse med evalueringen er der desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i AP2. 11 af deltageraktiviteterne i AP2 har besvaret spørgeskemaet. Desuden har vi gennemført interviews med fire deltagere i AP2.

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

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

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

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger et afsnit om henholdsvis projektets outputmål og effektmål som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen. Der er i projektets indikatorskema kun opstillet mål vedrørende output og effekt, og der er derfor ikke et afsnit om aktivitetsmål.

3.1 Overordnet status

Projektet er kommet langt i forhold til outputmålene for AP1, hvor alle hovedaktiviteterne er gennemført. Der er dog stadig et stykke vej endnu i forhold til at indfri måltallene for de virksomhedsrettede forløb i AP2, og vi mener derfor, at dette bør have særlig fokus i den resterende del af projektperioden. Derudover er der ved midtvejsevalueringen endnu ingen af hovedaktiviteterne i AP3, som er afsluttet. Desuden er der ikke indsamlet data for størstedelen af projektets effektmål, og det er derfor ikke muligt at opgøre status for disse.

3.2 Status på output

På evalueringstidspunktet er 57 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede outputmål primo februar 2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i %
AP1 – Strategisk fællesskab			
GAP-analyse (eller lignende)	1	1	100 %
Koncept for fælles turisme på Sjælland og Øerne	1	1	100 %
Kernefortælling	1	1	100 %
Wonder Workshop	1	1	100 %
AP2 – Virksomhedsrettede udviklingsforløb			
Turismevirksomheder screenes	100	38	38 %
Udviklingsforløb med tilhørende udviklingsplan	80	28	35 %
Virksomheder opkvalificeret bæredygtighed (miljømæssigt og/eller økonomisk) gennem projektet	50	19	38 %
AP3 – Strategisk markedsføring			
Fælles testkampagner på internationalt marked	5	0	0 %
Pressebesøg med fokus på bæredygtighed eller højt service-niveau	15	0	0 %

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

Tabellen viser, at alle de planlagte aktiviteter i AP1 er afsluttet i starten af februar 2025. Der er således blevet gennemført en spørgeskemaundersøgelse på det tyske marked samt udarbejdet og præsenteret en kernefortælling og et koncept for den fælles turisme på Sjælland og Øerne. Ifølge projektholder har der vist sig at være nogle midler i overskud på

AP1, og styregruppen har derfor besluttet, at DKNT også skal udarbejde to "pixie-versioner" af analysen, som er målrettet henholdsvis kommuner og virksomheder.

I forhold til AP2 er der ved midtvejsevalueringens gennemførelse blevet screenet 38 virksomheder. Det samlede mål er 100 virksomheder for hele projektperioden, der varer til midten af 2026. Ud af de 38 screeninger er der 28 virksomheder, som har fået lavet en bæredygtighedskortlægning og udviklingsplan, og der er heraf 19, som også har deltaget i et opkvalificeringsforløb gennem projektet. Målsætningen for hele projektperioden er 80 udviklingsforløb og 50 opkvalificeringer.

Samlet set er SMAZ således bagud i forhold til AP2 og de virksomhedsrettede udviklingsforløb, og det er vores vurdering, at det kan blive svært at nå de samlede måltal, selvom der ifølge projektholder pt. er en god pipeline af relevante virksomheder.

AP3 er blevet en smule forsinket, og den planlagte testmarkedsføring i den første del af projektperioden (fra 01/08/2023 – 31/07/2024) er ikke blevet gennemført. Ifølge projektholder skyldes det behov for mere tid til analysearbejdet i AP1 samt VDK's eget arbejde med at justere det samlede Danmarks brand. Den første testmarkedsføring er imidlertid i gang i forbindelse med midtvejsevalueringens gennemførelse, og den næste er planlagt til maj 2025. Det er projektholders samlede vurdering, at der inden projektets afslutning i midten af 2026 vil være gennemført fire testkampagner i alt, selvom der oprindeligt var planlagt fem.

3.3 Status på effektforventninger

På evalueringstidspunktet er det endnu ikke muligt at opgøre status for størstedelen af projektets effektmål, og tabellen herunder gengiver derfor blot opstillede mål.

Tabel 4: De opstillede effektmål

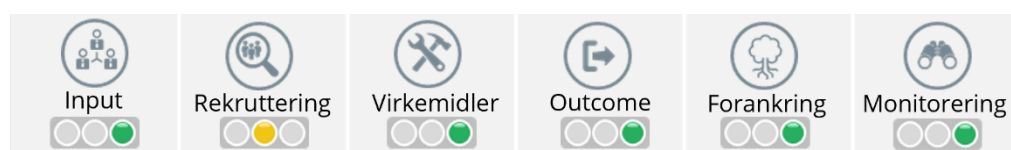
Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i %
Turismeovernatninger total	100.499	143.379	-	-
Tyske turismeovernatninger	23.837	36.387	-	-
Turismeomsætning	75,4 mio. kr.	107,3 mio. kr.	-	-
Antal virksomheder der har påbegyndt relevant mærknings- eller certificeringsforløb inden for bæredygtighed	50	10	-	-
omkostning pr. skabt kendskab	5,3 mio. kr.		-	-
omkostning pr. skabt præference	1,4 mio. kr.		-	-
Virksomheder vurderer, at de har opnået en større grad af økonomisk, social og/eller miljømæssig bæredygtighed	80		19	24 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholderet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

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



Projektet er baseret på en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, og der er et vel-fungerende samarbejde mellem partnerne, der kompetencemæssigt også supplerer hinanden godt.

Projektet ledes overordnet set af Visit Lolland-Falster, og der er derudover nedsat selvstændige arbejdsgrupper inden for hver af de tre arbejdsplaner. Dertil kommer en tværgående styregruppe, der mødes hver anden måned.

Alle de interviewede projektpartnere – herunder projektholder (Visit Lolland-Falster), de fire øvrige destinationsselskaber og EHSJ – giver udtryk for, at der er et godt samarbejde mellem partnerne i projektet, og at det fungerer godt med de tre selvstændige arbejdsgrupper. Destinationsselskaberne fremhæver det bl.a. som meget positivt, at der er stor decentral beslutningskompetence i de tre arbejdsgrupper. Det gør det nemmere at træffe løbende beslutninger og sikre fremdrift samtidig med, at alle de relevante projektpartnere er inddraget. Derudover er det muligt for destinationsselskaberne at bemande projektet med de mest relevante og kompetente medarbejdere i forhold til de enkelte arbejdsgrupper.

I forhold til AP1 fremhæver destinationsselskaberne, at DKNT og Visit Sydsjælland-Møn har varetaget tovholderfunktionen og samarbejdet godt, og at der har været en god balance mellem styring og involvering. I forhold til AP2 tegner interviewene også et billede af, at der på trods af forskellige kulturer og arbejdsformer er blevet skabt et godt samarbejde mellem EHSJ og DMO'erne. Det gælder både i forhold til rekrutteringen via DMO'erne og den fælles gennemførelse af bæredygtighedskortlægningerne ude hos virksomhederne samt EHSJ's bidrag med viden om andre tilbud og muligheder i erhvervsfremmesystemet. AP3 om den strategiske markedsføring har som nævnt i afsnit 3 været præget af en smule

forsinkelser, men både projektholder og destinationsselskaber nævner, at der også her har været et godt samarbejde og konstruktive diskussioner mellem destinationsselskaberne. Desuden har der også været et godt samarbejde med VDK, der har taget styring på test-markedsføringerne, som gennemføres fra februar til maj 2025.

Generelt fremhæves det af projektholder, at det har fungeret rigtig godt, at de nationale aktører (DKNT og VDK) ikke kun indgår som videnspartnere, men at de også har en udførende rolle i projektet.

4.2 Rekruttering



Projektet kom godt fra start med hensyn til rekrutteringen af virksomheder til AP2, men der har fra midten af 2024 til starten af 2025 været udfordringer med at rekruttere tilstrækkeligt mange virksomheder.

Ifølge projektholders statusnotat fra d. 30. juli 2024 var projektet foran måltallene i forhold til antallet af virksomheder i AP2 i den første projektperiode. Siden da har projektet imidlertid oplevet udfordringer med at rekruttere tilstrækkeligt mange virksomheder, jf. også afsnit 3 om projektstatus. Rekrutteringen til projektet foregår via de enkelte DMO'er, og tabellen herunder viser fordelingen af de rekrutterede virksomheder mellem de forskellige destinationsselskaber. De samlede måltal for hele projektperioden er ligeligt fordelt mellem de fem DMO'er. Dvs. at hver DMO har et mål om rekruttere/screene 20 virksomheder, samt at 16 heraf skal gå videre til et bæredygtighedsforløb og 10 til et opkvalificeringsforløb.

Tabel 6: Antal rekrutterede virksomheder fordelt på DMO'er, primo februar 2025.

	Total (mål)	Visit Nord-sjælland	Visit Fjordlandet	Destination Sjælland	Visit Syd-sjælland-Møn	Visit Lolland-Falster
Rekrutterede (screenede)	38 (100)	6	17	7	1	10
Bæredygtighedsforløb	28 (80)	6	8	5	1	8
Opkvalificeringsforløb	19 (50)	4	6	4	0	5

Kilde: Præsentation fra styregruppemøde d. 04. februar 2025

Som det fremgår, er der en vis forskel på, hvor mange virksomheder de enkelte DMO'er har rekrutteret. Primo februar 2025 er det Visit Fjordlandet, der har rekrutteret flest, og Visit Sydsjælland-Møn der har rekrutteret færrest.

Destinationsselskaberne fremhæver bl.a. følgende forklaringer på rekrutteringsudfordringerne:

- Manglende tid og overskud blandt turistvirksomhederne. Herunder at mange har mere fokus på drift end udvikling, og at efterspørgslen blandt målgruppen derfor har været mindre end forventet.
- At DMO'erne har ville afvente resultaterne fra AP1, som netop er afsluttet, før de opprioriterede rekrutteringsindsatsen.

For at styrke rekrutteringsgrundlaget og udvide målgruppen har EHSJ og projektholder undervejs lempet en række formelle krav til deltagerne. Herunder bl.a. i forhold til SMV-status og inklusion af foreninger og kommunalt ejede virksomheder/organisationer (som fx museer) samt virksomheder med koncern-cvr-nr. udenfor de to regioner.

På trods af disse tiltag er det vores samlede vurdering, at det kan blive vanskeligt at indfri måltallene for virksomhedsforløbene i AP2, og at der risikerer at opstå flaskehalse hos EHSJ, hvis der skal gennemføres et stort antal bæredygtighedskortlægninger i den sidste del af projektperioden. Der bør derfor rettes opmærksomhed mod, hvordan rekrutteringen kan styrkes i den resterende del af projektperioden.

Spørgeskemaundersøgelsen bekræfter, at langt størstedelen (91 %) af de adspurgte deltagervirksomheder har fået kendskab til projektet gennem deres destinationsselskab, og at over halvdelen (55 %) også tidligere har deltaget i projekter og/eller vejledning hos destinationsselskaber. Det indikerer, at der muligvis kan være et potentiale for at rekruttere flere deltagere via andre aktører og kanaler end DMO'ernes eksisterende netværk.

4.3 Virkemidler



Projektets virkemidler fremstår relevante, og der er en tydelig sammenhæng mellem de forskellige arbejdsopgaver. Forretningsudviklingsforløbene har høj kvalitet men kan evt. styrkes yderligere gennem flere opfølgende aktiviteter.

Selvom SMAZ består af tre særskilte arbejdsopgaver med hver deres tovholder og arbejdsgruppe, fremstår projektet som en logisk sammenhængende indsats.

I AP1 er potentialet og mulighederne for tiltrækning af flere tyske turister blevet dokumenteret, og der er udarbejdet en kernefortælling og et koncept til at understøtte dette. Alle de interviewede DMO'er giver udtryk for tilfredshed med kvaliteten af DKNT's analysearbejde. Det har både synliggjort perspektiverne i øget samarbejde mellem DMO'erne om tiltrækning af tyske turister samt bidraget med viden til at kvalificere forretningsudviklingsforløbene i AP2 og markedsføringsindsatsen i AP3.

I forhold til AP 2 viser både interviewene og spørgeskemaundersøgelsen, at der er stor tilfredshed med forretningsudviklingsforløbene blandt deltagervirksomhederne. Det gælder både i forhold til bæredygtighedskortlægningen med erhvervshuset (og destinationsselskabet) samt de efterfølgende opkvalificeringsaktiviteter. De interviewede virksomheder giver bl.a. udtryk for, at bæredygtighedshjulet var et velfungerende og dækkende redskab, og at kortlægningsmødet var meget grundigt og tilpasset til deres behov. Det bekræftes også af spørgeskemaundersøgelsen, hvor alle respondenterne har svaret, at indsatsen enten i høj grad eller i meget høj grad var tilpasset til deres behov.

Der er også stor tilfredshed med opkvalificeringsforløbene (de kollektive workshops) i SMAZ blandt de interviewede deltagervirksomheder. Enkelte har dog haft en oplevelse af, at det var lidt vanskeligt at få gruppearbejdet til at fungere, og at der var for stor spredning på deltagerens viden og modenhed i forhold til bæredygtighed. Det betød, at indholdet i nogle tilfælde blev for basalt for de modne virksomheder, og det blev i den forbindelse foreslået at niveauintdele deltagerne i de kollektive opkvalificeringsforløb – hvis der er tilstrækkelig kritisk masse til dette.

Derudover nævner nogle af de interviewede virksomheder, at de har haft svært ved at komme videre og få omsat viden og indsigt fra udviklingsforløbene til konkrete handlinger. Der bliver i den forbindelse efterspurgt flere opfølgende aktiviteter som fx et kort møde (30 min over Teams) med forretningsudvikleren fra erhvervshuset og/eller etablering af netværk og erfagrupper med andre lokale turistvirksomheder med interesse for de samme bæredygtighedstemaer, da dette vil kunne understøtte virksomhedernes motivation og forpligtigelse til at arbejde videre med deres bæredygtighed.

Spørgeskemaundersøgelsen og interviewene viser, at enkelte virksomheder har fundet det administrativt bøvlet at deltage i forløbet, hvilket bl.a. knytter sig til kravet om registrering af timer og de minimis-støtte. Det er dog ikke det generelle billede, at virksomhederne oplever det som administrativt tungt at deltage i SMAZ, og 81 % af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen har også svaret, at de enten er enige eller meget enige i, at det samlet set var let og enkelt af deltage i forløbet.

Hovedaktiviteterne i AP3 er ikke gennemført i forbindelse med midtvejsevalueringen, og det er derfor endnu ikke muligt at vurdere, hvordan markedsføringskampagnerne og pressebesøgene virker.

4.4 Outcome & effekt



SMAZ har styrket de sjællandske DMO'ers samarbejde og forudsætninger for tiltrækning af flere tyske turister, og deltagervirksomhederne har fået øget viden og overblik over, hvordan de kan arbejde videre med deres bæredygtighed.

Effekter for DMO'erne

Både projektholder og de øvrige DMO'er giver udtryk for, at SMAZ har skabt følgende effekter for dem:

- Større indsigt i potentialerne på det tyske marked, og hvad de tyske turister efterspørger.
- Øget viden og bevidsthed om de eksisterende og kommende udfordringer og udviklingsmuligheder for turismen i hele regionen. Herunder indsigt i behovet for samarbejde og potentialerne i lyset af den kommende Femern-forbindelse.
- Styrket sammenhold og samarbejde om markedsføring og destinationsudvikling.
- Større viden om turistvirksomhedernes udfordringer og behov i forhold til at arbejde med bæredygtighed.
- Styrkede relationer til erhvervshusene samt øget viden om deres arbejdsmetoder og øvrige tilbud i erhvervsfremmesystemet.

Samlet set er det således vores vurdering, at SMAZ både har styrket DMO'ernes viden om potentialerne på det tyske marked og deres samarbejde om markedsføring og destinationsudvikling, og at det har skabt bedre forudsætninger for vækst i turisme i hele regionen i de kommende år. Det skal dog understreges, at det ved midtvejsevalueringen endnu ikke var muligt at vurdere effekterne af de konkrete markedsføringstiltag.

Effekter for virksomhederne

De interviewede virksomheder giver udtryk for, at bæredygtighedskortlægningen med erhvervshuset har givet dem et godt overblik over, hvad de skal prioritere i deres bæredygtighedsarbejde. Gennem bæredygtighedshjulet og samtalen med forretningsudvikleren fra erhvervshuset får de således skabt et godt og dækkende overblik over de forskellige bæredygtighedstemaer, og hvad der er mest relevant for dem at fokusere på. For nogle har det fx været affald og sortering, energieffektivisering, forplejning (madspild), leverandørkæder, datarapportering, kommunikation og/eller mærkningsordninger.

Herefter er deltagerne blevet tilbudt at deltage i et eller flere kollektive opkvalificeringsforløb som en del af SMAZ, og/eller de er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet som fx de kollektive workshops (Grøn Kickstart) i SMV:Grønne Kompetencer.

Der er ved midtvejsevalueringen blevet gennemført fire opkvalificeringsforløb om værditilbud, bæredygtighedsstrategi, affald og sortering samt mærkeordninger. Derudover er der planlagt to om henholdsvis kommunikation og forplejning, og der er et forløb om international gæsteservice under udvikling.

Både interviewene og spørgeskemaundersøgelsen viser, at opkvalificeringsforløbene giver virksomhederne øget indsigt i de specifikke temaer og styrker deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater. For enkelte har udbyttet af de kollektive opkvalificeringsforløb dog været mere begrænset, da de var på et højere grønt modenhedsniveau end de øvrige deltagere og derfor oplevede niveauet som lavt, jf. også afsnit 4.3.

Tabellen herunder viser andelen af respondenter, der har svaret, at har fået styrket en række forskellige forudsætninger som følge af deltagelsen i SMAZ.

Tabel 7: De umiddelbare effekter for deltagerne i form af styrkede forudsætninger

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af deltagelsen i SMAZ har fået...	
Viden og praktisk indsigt i bæredygtig forretningsudvikling	73 %
Viden om krav og regler vedr. bæredygtighedscertificering og mærkningsordninger	73 %
Indsigt i virksomhedernes styrker/udfordringer ift. at tiltrække udenlandske/tyske turister	55 %
Styrket kompetencer ift. tiltrækning og servicering af udenlandske/tyske turister	36 %
Viden om udvalgte målgruppers behov og ønsker	27 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svar, hvorfor andelen ikke summerer til 100% (n=11)

De fremgår, at størstedelen (73 %) har svaret, at de fået viden om bæredygtig forretningsudvikling samt krav og regler vedrørende bæredygtighedscertificering og mærkningsordninger gennem SMAZ, og at der er færre, som har fået styrket deres kompetencer i forhold til tiltrækning og servicering af udenlandske/tyske turister samt viden om udvalgte målgruppers behov og ønsker.

Det kan bl.a. hænge sammen med, at opkvalificeringsforløbet vedrørende den internationale gæsteservice endnu ikke er gennemført, og at de øvrige temaer i højere grad også er omfattet af den individuelle udviklingssamtale med erhvervshuset og bæredygtighedshjulet.

Vi vurderer derfor, at det i den resterende del af projektperioden er vigtigt at projektledelsen, DMO'erne og erhvervshusenes fortsat er opmærksomme på, hvordan viden og indsigt om de tyske turister fra AP1 også bliver båret ind i AP2 og forankret hos turistvirksomhederne. Det kan fx være ved at integrere dette tema i den individuelle bæredygtighedskortlægning. Derudover kunne det også være relevant at arbejde med at formidle resultaterne fra AP1 til en bredere kreds turistvirksomheder i hele regionen, hvilket både kan være gennem den kommende pixie-version af DKNT's analyse og andre formidlingsformer.

Udover øget viden fremhæver virksomhederne også, at deltagelsen i udviklingsforløbet (både den individuelle samtale og de kollektive opkvalificeringsforløb) er med til at give dem inspiration og motivation for at arbejde med bæredygtighed.

Tabellen neden for viser andelen af respondenter, der enten har gennemført forandringer som følge af deltagelsen i SMAZ, eller fremadrettet forventer at gøre det.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

Output	Ingen forandring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke relevant for os
Udvikle nye kompetencer inden for bæredygtighed	0 %	55 %	9 %	36 %	0 %
Udvikle nye bæredygtige services og tilbud til udenlandske turister	0 %	45 %	27 %	27 %	0 %
Blive bæredygtighedscertificeret	0 %	45 %	9 %	45 %	0 %

Note: (n=11)

Det fremgår, at over halvdelen (55 %) allerede har udviklet – eller er i gang med at udvikle – nye kompetencer inden for bæredygtighed på grund af SMAZ. Og resten forventer at gøre det i fremtiden. Alle de adspurgte deltagere vurderer desuden, at SMAZ har bidraget eller vil bidrage til, at de udvikler nye bæredygtige services og tilbud til udenlandske turister samt bliver bæredygtighedscertificeret.

Tabel 9 viser, hvad virksomhederne ville have gjort, hvis de ikke havde deltaget i SMAZ.

Tabel 9: Hvad virksomhederne ville have gjort, hvis de ikke havde deltaget i SMAZ

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af SMAZ har fået...	
Vi ville ikke have gennemført forandringerne	0 %
Vi ville have brugt længere tid på at gennemføre forandringerne	73 %
Vi ville have gennemført forandringerne i mindre omfang	55 %
Vi ville have gennemført forandringerne med lavere kvalitet	9 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svar, hvorfor andelen ikke summerer til 100% (n=11)

Ingen af de adspurgte virksomheder har svaret, at de ikke ville have gennemført forandringerne uden SMAZ. Størstedelen (73 %) af deltagervirksomhederne tilkendegiver, at de ville have brugt længere tid på at gennemføre forandringer, og over halvdelen (55 %) har svaret, at de ville have gennemført forandringerne i mindre omfang. SMAZ-projektet er således med til at fremskynde og øge omfanget af virksomhedernes bæredygtighedsarbejde. Resultatet indikerer dog samtidig, at projektet ikke er årsagen til, at virksomhederne går i

gang med bæredygtighedsarbejdet, og at virksomheder typisk har besluttet at ville arbejde med bæredygtighed, inden de deltager SMAZ.

I forlængelse af ovenstående resultater er det også relevant at fremhæve, at 55 % angiver, at det er meget sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb (dvs. at de er såkaldte promoters), og at ingen vil fraråde andre at deltage (dvs. er såkaldte detractors). Projektets samlede Net Promoter Score er dermed 55, hvilket generelt betegnes som virkelig godt.

4.5 Forankring



Viden, relationer og erfaringer fra SMAZ forankres hos DMO'erne og deltager-virksomhederne, men det kræver ledelsesmæssige beslutninger at fortsætte markedsføringssamarbejdet mellem DMO'erne efter projektet.

Det er vores vurdering, at SMAZ i høj grad er med til at styrke deltager-virksomhedernes muligheder for at arbejde videre med bæredygtighed efter projektet. Derudover viser både interviewene og spørgeskemaundersøgelsen, at erhvervshusene er gode til at henvise deltagerne til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet. Herunder fx Virksomhedsprogrammet og SMV:Grønne Kompetencer, der også udbydes gennem erhvervshusene.

Konkret viser svarerne på spørgeskemaet, at 73 % af respondenterne er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet, der er relevante for dem, og at 24 % er blevet gjort opmærksomme på andre tilbud, som dog ikke er relevante for dem lige nu. Der er således ingen af de adspurgte deltagere, som ikke er blevet præsenteret for andre tilbud i erhvervsfremmesystemet. Derudover nævner nogle af de interviewede virksomheder, at SMAZ har gjort dem mere afklarede om deres behov for privat rådgivning. Samlet set er det således vores vurdering, at SMAZ er med til at modne deltager-virksomhederne i forhold til yderligere anvendelse af erhvervsfremmesystemet samt kvalificere deres eventuelle køb af privat rådgivning.

Den direkte bevilling til de virksomhedsrettede udviklingsforløb hos erhvervshusene stopper imidlertid med projektets ophør medio 2026. Men det er vores vurdering, at der er et potentiale for at fastholde samarbejdet og henvisningerne fra DMO'erne til erhvervshusenes øvrige tilbud, og at både DMO'erne og erhvervshusene derfor bør være opmærksomme på at fortsætte med dette.

SMAZ har desuden skabt et stærkt fundament for at videreføre samarbejdet og den fælles markedsføring mellem DMO'erne. Men med projektbevillings udløb vil det i høj grad være op til politiske og ledelsesmæssige beslutninger i de enkelte DMO'er, om man ønsker at fortsætte det tætte samarbejde og afsætte midler til fælles markedsføring, hvilket derfor pt. stadig er forbundet med en vis usikkerhed.

4.6 Monitorering og opfølgning



Der sker en løbende monitorering af projektets fremdrift gennem de enkelte arbejdsgrupper og den tværgående styregruppe, og der foretages korrigerende handlinger til at imødekomme risici og udfordringer.

Det er vores vurdering, at der sker en god monitorering og opfølgning på projektets fremdrift og aktiviteter gennem de enkelte arbejdsgrupper og via den tværgående styregruppe, som mødes hver anden måned. Her bliver der foretaget en systematisk præsentation af status, opnået viden/erfaring og planlagte aktiviteter inden for de enkelte arbejdsplaner.

Det er desuden vores indtryk, at projektholder og projektpartnere er opmærksomme på projektets udfordringer og risici, og at der foretages korrigerende handlinger for at imødekomme dette. Herunder som fx at lempe på kravene til deltagerne med henblik på at styrke rekrutteringsgrundlaget, jf. afsnit 4.2.

Vi vurderer, at der fremadrettet især bør rettes opmærksomhed mod monitorering og opfølgning på rekrutteringen af virksomheder til AP2.

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
Projektholder	X	X	X
Øvrige operatører	X		X
Udvalg og rammesættere			

1: Styrket rekruttering af deltagervirksomheder fra andre aktører og kanaler. Midtvejsevalueringen viser, at projektet har udfordringer med at rekruttere et tilstrækkeligt antal deltagere til de virksomhedsrettede forløb hos erhvervshusene. Hidtil er rekrutteringen alene sket gennem de enkelte DMO'er, som i høj grad har rekrutteret en række relevante turismevirksomheder fra deres eksisterende netværk. Vi anbefaler derfor, at der i den resterende del af projektperioden inddrages flere forskellige aktører (som fx erhvervshusene, lokale erhvervsråd og brancheorganisationer) og kanaler til rekrutteringen af virksomheder til AP2.

2: Mere opfølgning på de virksomhedsrettede forløb. De interviewede deltagere i de virksomhedsrettede forløb (bæredygtighedskortlægnen og de kollektive opkvalificeringsforløb) giver udtryk for, at de ønsker en mere systematisk opfølgning på forløbet, og at dette vil kunne øge eksekveringen af deres bæredygtighedsarbejde og effekterne af SMAZ. Det kunne fx være i form af et kort møde (30 min) over Teams med forretningsudvikleren fra erhvervshuset eller etablering af netværk- og erfargrupper med andre turistvirksomheder med interesse for de samme temaer. Vi anbefaler derfor, at det undersøges nærmere, om der kan iværksættes mere systematiske opfølgende tiltag på de virksomhedsrettede forløb inden for projektets rammer i den resterende periode.

3: Øget kommunikation af projektets resultater og videnspredning. Der er gennem projektet skabt meget ny viden om potentialerne på det tyske marked og de tyske turistpræferencer med hensyn til bæredygtighed. Det kan komme en bredere kreds af aktører og turismevirksomheder til gavn samt være med til at dokumentere SMAZ-projektets relevans og styrke projektets rekrutteringsgrundlag. Derudover er det lykkedes at skabe et velfungerende samarbejde mellem destinationsselskaberne og erhvervshusene, hvilket kan give inspiration til lignende tiltag i andre dele af landet. Vi anbefaler derfor, at kommunikationen og formidlingen af projektets resultater og erfaringer styrkes og rettes mod en bredere målgruppe i den resterende del af projektperioden. Udover de kommende pixie-versioner af DKNT's analyse bør det derfor også overvejes at iværksætte andre understøttende og supplerende formidlingstiltag.

