



Slutevaluering

BÆREDYGTIGE DESTINATIONER I PRAKSIS

Udarbejdet for Danske Destinationer

August 2023

INDHOLD

1	Indledning.....	3
1.1	Om Bæredygtige Destinationer i Praksis.....	3
1.2	Om evalueringen	3
2	Projektets værdiskabelse.....	4
2.1	Udbytte af projektet.....	4
2.2	Forankring af projektets resultater	5
2.3	Projektets målopnåelse.....	6

1 INDLEDNING

1.1 Om Bæredygtige Destinationer i Praksis

Med dette projekt ønsker Danske Destinationer og partnerne at genstarte dansk turisme – på en måde, der også sikrer dansk turismes langsigtede konkurrencedygtighed. Det betyder, at turismen og de danske destinationer skal udvikles bæredygtigt. Med dette projekt sætter Danske Destinationer fokus på morgendagens turisme målt på morgendagens succeskriterier. Projektet indhenter inspiration fra international best practice til at forme de fremtidige ambitioner for bæredygtig destinationsudvikling. Projektet vil samtidig skabe grundlag for at implementere nye mål for turisme- og destinationsudvikling med nye indikatorer, der skal sikre stærkere beslutningsgrundlag til at forme fremtidens bæredygtige turisme- og destinationsudvikling, samt synliggøre effekten af destinationssekskabernes arbejde og indsats for at fremme dansk turismes bæredygtige værdiskabelse. Projektet løb fra sommeren 2021 til sommeren 2023 og bestod overordnet af tre arbejdsopgaver:

1. **Bæredygtigt udsyn:** Seks tematiske masterclasses, der sætter fokus på forskellige aspekter af bæredygtighed for destinations- og turismeudvikling. Afviklet med 3-4 måneders mellemrum i perioden oktober 2021 til marts 2023.
2. **Bæredygtige mål i arbejde:** Fælles workshops og individuelle udviklingsforløb i de enkelte destinationer med et mål om at sætte fokus på KPI'er og indikatorer for bæredygtig turisme. Udvikling af metoder til løbende at kunne måle i praksis.
3. **Destinationer med mening:** Som afslutning på projektet et fælles mulighedskatalog af KPI'er og indikatorer for danske destinationer og fælles mål for danske destinationer prioriteres. Et manifest for destinationernes bæredygtige ansvar og potentielle udvikles.

1.2 Om evalueringen

Pluss Leadership har for Danske Destinationer gennemført en slutevaluering med fokus på at afdække henholdsvis projektets værdiskabelse og udbytte for de deltagende destinationer samt en evaluering af processerne i projektet, herunder samarbejdet mellem destinationerne og med Danske Destinationer som tovholder. Dataindsamlingen i forbindelse med evalueringen er gennemført i juni 2023 og omfatter interviews med 22 personer, der i forskelligt omfang og på forskellig vis har deltaget i projektet. Interviewkilderne er blevet interviewet gennem 8 interviews, herunder 5 fokusgruppeinterviews og 3 individuelle interviews. I alt har 18 af landets 19 destinationssekskaber medvirket på tværs af interviewene. Kun Destination Nordvestkysten blev forhindret i at medvirke i interview. Alle interviews er gennemført som semi-strukturerede, online interviews med en varighed af 1-1½ time.

Nedenfor fremgår navnene på alle medvirkende i interview.

Figur 1: Oversigt over interviewpersoner

Organisation	Person	Titel	Grp.
Dansk Kyst- og Naturturisme	Henriette Mølgaard Hansen	Seniorkonsulent	-
Dest. Trekantområdet	Kim Worrman Jensen	Proj. Coordinator	1
Dest. Vadehavskysten	Hans Peter Folmann	Destinationschef	5
Destination Bornholm	Pernille Kofod Lydolph	Direktør	3
Destination Fjordlandet	Thomas Kær Mahler	CEO	1
Destination Fyn	Mark Hauge Østergaard	Forr.udvikler	2
Destination Himmerland	Maria Lyngø Flamsholt	Projektleder	5
Destination Kystlandet	Helle Berthold Rosenberg	Direktør	2
Destination Limfjorden	Bo Bredal Immersen	Projektleder	2
Destination Nord	Anne-Grethe Kramme	Head of Bus. Dev.	4
Destination Sjælland	Louise Terkildsen	Projektchef	2
Destination Sønderjylland	Mads Platon-Rødsgaard	Projektleder	3
KL	Anna Nilsson	Specialkonsulent	-

Sydsjælland-Møn	Rikke Karlsson	Projektleder	3
Vesterhavet	Lisbeth Jensen	Projektleder	4
Visit Lolland-Falster	Lindy Kjøller	Destinationschef	4
Visit Nordsjælland	Bettina Kampmann	Projektchef	5
VisitDenmark	Eva Thybo	Projektleder	-
VisitDenmark	Amanda H. Johansen		-
VisitHerning	Mette Gottlieb	Direktør	4
VisitAarhus	Lone Bak Kirk	Projektleder	3
Wonderful Copenhagen	Lone Alletorp Callard	Head of Research	1



2 PROJEKTETS VÆRDISKABELSE

2.1 Udbytte af projektet

Generelt er partnerne meget tilfredse med deres deltagelse i og udbytte af projektet. Flere beskriver, at de har fået mange forskellige former for udbytte af deres deltagelse. Blandt de konkrete former for udbytte nævner deltagerne, at de har fået inspiration, ny viden om bæredygtighed, har fået styrket deres netværk og fået en række konkrete redskaber med hjem til egen organisation.

Flere af interviewpersonerne beskriver, at de afholdte masterclasses har givet god inspiration til deres eget arbejde med bæredygtighed. Særligt de **lokale cases**, hvor eksempler fra Danmark fremhæves og diskuteres, har været værdsat. De internationale cases har også tilført værdi, om end flere udtrykker, at det kan blive lidt for højtflyvende. Nogle fremhæver, at det er vigtigt, at man kan forholde sig til eksemplerne, hvis man skal arbejde videre med det i egen organisation efterfølgende. Samtidig foreslår et par af destinationerne, at der på masterclasses med fordel kunne have været afsat lidt mere tid til samtale og refleksion over, hvordan viden fra oplæggene bringes i spil i deltagerens respektive organisationer.

I forlængelse af ovenstående giver flere destinationer udtryk for, at de afholdte masterclasses har hjulpet til at **indsnævre og konkretisere emnet bæredygtighed** for dem og dermed gøre det mere forståeligt og håndgribeligt. En repræsentant udtrykker det sådan, at de gennem projektet er "gået fra frustration til forståelse". Flere af destinationerne udtrykker, at det for dem har været særligt vigtigt at udarbejde en række KPI'er og bæredygtighedsmål, så destinationerne arbejder frem mod samme mål.

Samtidig fremhæver flere af interviewpersonerne, at projektet har været med til at skabe et **fælles sprog om bæredygtighed** blandt destinationerne. Flere udtrykker, at projektet har skabt rum for en masse viden ift. erfaringer og udfordringer i arbejdet med bæredygtighed. Særligt for mindre destinationer har det betydet meget, at de ikke oplever at stå alene med udviklingen ift. bæredygtighed. Grundet økonomiske begrænsninger har de ikke kunne afsætte tilsvarende ressourcer som større destinationer til arbejdet med bæredygtighed. I den forbindelse har dette projekt igangsat en udvikling hos dem, de ikke selv kunne have mobiliseret på egen hånd.

Mange af de interviewede lægger også vægt på, at projektet i høj grad har styrket deres **netværk og samarbejde** med de andre destinationer. Flere siger, at noget af det bedste ved projektet har været, at man har mødt fysisk med de andre destinationer og haft mulighed for at udveksle erfaringer. Det understreges at netværksaspektet har været særligt godt, fordi samarbejdet ikke kun har været på direktør-niveau men også ift. medarbejdere fra andre dele af de enkelte partnerorganisationer. Det skaber en større grad af fællesskab mellem destinationerne og gør det nemmere "at ringe til en ven" og spørge andre til råds.

Hvad angår helt konkrete gevinster ved deltagelse i projektet, fremhæver og roser flere **manifestet**, der er blevet udviklet i regi af projektet. Én destination fortæller, at de har printet dogmerne i manifestet og hængt dem op i deres lokaler, så bliver mindet om arbejdet med dem. Samtidig udtrykker flere af destinationerne, at dogmerne dog også er relativt brede og en smule u håndgribelige, hvorfor der stadig ligger stykke arbejde lokalt i at tilpasse dem og finde ud af, hvordan man konkret vil arbejde med dem.

Der er en række eksempler på, at partnerne har **omsat deres udbytte fra projektet til konkrete tiltag** efterfølgende. En række destinationer på Sjælland har startet et fælles projekt op om certificeringer i forlængelse af projektet. En gruppe destinationer er, inspireret af projektet,

gået sammen om at lave et projekt om regenerativ turisme. Andre nævner, at de på bagkant af projektet har startet en dialog med deres kommune og bestyrelse omkring indikatorer i det bæredygtige turismeregnskab, hvor projektet har været katalysator for den dialog. Andre destinationer nævner, at de som følge af projektet har ansat en bæredygtighedskonsulent. Flere peger på, at de i højere grad er gået i gang med at søge om certificeringer efter projektet. Én siger f.eks.: "Hvis vi ikke havde været med i projektet, havde vi nok ikke turde være så konkrete som en certificering kræver." En anden repræsentant fortæller i forlængelse heraf, at de gennem eksemplerne fra Fyn har fået konkret inspiration til egne indsatser, hvad angår certificeringer, og at det har været en stor hjælp for dem i deres eget arbejde med certificeringer.

2.2 Forankring af projektets resultater

Flere destinationsselskaber har haft **flere og forskellige medarbejdere med til de enkelte masterclasses**. Det har ifølge destinationsselskaberne haft en positiv indvirkning på forankringen af viden fra masterclasses, idet viden dermed er blevet aktiveret og spredt i organisationen gennem efterfølgende diskussioner. Samtidig har det skabt et fælles sprog og forståelse for bæredygtighedsarbejdet i det enkelte destinationsselskab. Andre destinationsselskaber har ikke gjort som beskrevet i ovenstående men udtrykker, at de nu på bagkant ville ønske, at de havde prioriteret ressourcerne til at deltage med flere medarbejdere.

For flere af destinationsselskaberne gælder det, at projektets resultater også forankres i organisationen gennem deres arbejde med deres **destinationsstrategi**. Flere af destinationsselskaberne har allerede bæredygtighed skrevet ind i deres destinationsstrategier, mens andre af destinationerne er de først nu ved at indarbejde bæredygtighed i deres strategi. For flere af destinationerne er dette arbejde foranlediget af deres deltagelse i projektet og derfor **forankres dele af projektets resultater i de destinationsstrategier**, der bliver udarbejdet på bagkant af deltagelse i projektet. En repræsentant fortæller f.eks., at de er ved at udarbejde en

bæredygtighedsstrategi med udgangspunkt i tre indikatorer, som de har taget med sig fra projektet.

Destinationselskaberne har forskellige forudsætninger og behov for at kunne fortsætte arbejdet med bæredygtighed, der varierer på tværs af størrelsen på destinationerne. På tværs af selskaberne nævner flere dog, at **ERFA-grupper** kunne udgøre en vigtig ramme for deres fortsatte muligheder for at arbejde videre med projektets resultater. Det ville give en fortsat mulighed for at mødes, dele erfaringer med arbejdet og blive holdt op på, at man skal arbejde videre med bæredygtighedsdagsordenen. I denne sammenhæng udtrykker et flertal af de interviewede et ønske om, at Danske Destinationer påtager sig den opgave.

I forlængelse af ovenstående er der flere der fremhæver vigtigheden af, at de bliver ved med at arbejde med dogmerne. Herunder at få dem gjort praksisnære og få styr på, hvordan de konkret kan arbejde med dogmerne i deres hverdag. Nogle af de interviewede udtrykker, at det kunne være brugbart, hvis der fortsat ville blive afholdt fysiske eller online **workshops omhandlende arbejdet med dogmerne**. Gerne med eksempler på, hvordan de bliver brugt i andre destinationer. Samtidig nævner flere, at bæredygtigheds KPI'er fortsat skal udvikles og gøres tilgængelige. I tråd hermed fortæller flere, at inspirationen fra projektet og masterclasses kan være overvældende, fordi destinationerne er på helt forskellige udviklingsstadier. Fælles workshops kan på den måde hjælpe mindre destinationsselskaber til at få overblik over, hvor og hvordan man kan starte arbejdet.

Flere udtrykker, at projektet har understreget for dem, at man næsten bør have en medarbejderprofil der arbejder direkte med bæredygtig turisme. Det er der imidlertid flere af de små destinationer, der ikke har mulighed for. En repræsentant fra et af de mindre destinationsselskaber foreslår, at Danske Destinationer kunne understøtte de mindre destinationer i at undersøge, om man kan gå sammen og **dele medarbejderressourcer** til stillinger, der arbejder direkte med bæredygtig turisme. Det

er én mulig måde at understøtte de mindre destinationer i deres arbejde med bæredygtig turisme.

2.3 Projektets målopnåelse

Forud for projektstart blev der opstillet nogle effektmål inden for projektperioden, herunder blandt andet:

- Alle danske destinationer har integreret bæredygtighed i deres destinationsstrategi
- KPI'er er økonomisk tilgængelige og opdaterbare og opdaterede mål danner således bedre og stærkere grundlag for beslutninger om bæredygtig udvikling
- Fælles grundlag for at sætte nye bæredygtige mål for dansk turisme- og destinationsudvikling

Flere destinationer har allerede indskrevet bæredygtighed i deres strategi. For dem der ikke har, lyder det til at flere af dem, foranlediget af projektet, er på vej til at inddrage det i deres destinationsstrategi. I flere tilfælde er bæredygtighed hele overliggeren for strategien. I mange tilfælde har projektet således ikke været afgørende for, at bæredygtighed er skrevet ind i destinationsstrategier, men projektet har for mange af destinationsselskaberne skabt grundlaget for at sætte handling på en række af de formulerede intentioner i strategierne.

Hvad angår det andet effektmål ovenfor er det sværere for os konkret at vurdere status. Gennem de gennemførte interview har vi dog fået indtryk af, at arbejdet med indikatorer primært har skabt værdi for deltagerne ved at skabe et fælles sprog (og herigennem også et sprog for beslutninger) snarere end at udgøre et konkret værktøj til at sætte målsætninger og måle fremdrift i forhold hertil.

Endelig virker de 6 nye dogmer til at udgøre et godt grundlag for at destinationerne sammen kan sætte nye bæredygtige mål for dansk

turisme- og destinationsudvikling. Samlet set vurderes det dermed, at projektet i alt overvejende grad er kommet langt i opnåelsen af de målsætninger. I tillæg hertil beskriver flere, at projektet har bidraget til en generel større opmærksomhed omkring bæredygtighed internt i destinationerne.

3 PROCES OG SAMARBEJDE

3.1 Samarbejde mellem alle 19 destinationsselskaber

Samtlige repræsentanter for de interviewede destinationsselskaber fremhæver det som **en af projektets helt store styrker, at samtlige destinationsselskaber medvirkede i projektet**. Det fremhæves der flere grunde til, og en af de centrale er, at destinationsselskaberne med dette projekt har etableret en fælles tilgang til bæredygtighed i turismesektoren. Både hvordan og hvor bredt begrebet 'bæredygtighed' skal forstås, men også hvordan man kan arbejde konkret med at styrke bæredygtigheden i de danske destinationer.

De interviewede fremhæver over en bred kam, at de i store træk oplever samme udfordringer med bæredygtighed. Derfor er det en **stor fordel med et forum, hvor man kan udveksle viden og løsninger** på disse problemer. Det sparer mange ressourcer for mange af destinationsselskaberne, og muliggør et mere effektivt arbejde med bæredygtighed. Som det bliver nævnt af flere af de interviewede, undgår man hermed at opfinde den dybe tallerken flere gange parallelt ude i de enkelte destinationer.

Deltagelsen af alle de 19 destinationsselskaber gør det også lettere for den enkelte deltager at identificere andre destinationsselskaber, der

kæmper med samme udfordringer eller emner. Som et konkret eksempel nævnes arbejdet med GDS-indekset, hvor der kan være et naturligt incitament til at betragte andre destinationer som konkurrenter. Men det at mødes fysisk gentagne gange om arbejdet gør, at der opbygges en fælles tillid, så destinationsselskaberne kan hjælpe og styrke hinanden i arbejdet til fælles gevinst for alle.

Det er gennemgående især **sparringen med andre destinationer**, der minder om egen destination i størrelse og kapacitet, som fremhæves som værdifuld. Men flere af de mindre destinationsselskaber fremhæver også værdien ved et fællesskab med de større destinationsselskaber med større ekspertise på bæredygtighedsområdet, som generel roses for at have delt gavmildt ud af deres viden og erfaringer i projektet.

I begge tilfælde har projektets aktiviteter medvirket til at etablere relationer og identificere ressource- og sparringspersoner på tværs af destinationsselskaberne, som flere af de interviewede fremhæver som meget værdifulde, når man har spørgsmål eller behov for sparring.

Vi har i forbindelse med evalueringen også spurgt destinationsselskaberne, hvordan samarbejdet og koordineringen på tværs af destinationerne kan blive bedre. Til dette spørgsmål har mange fremhævet **projektledelsens rolle som tovholder**, som har været vigtig for at holde momentum i koordineringen og relationsopbygningen mellem destinationsselskaberne. De interviewede er dog bevidste om, at der har været tale om en tidsbegrænset projektansættelse, og udtrykker i den forbindelse en vis utryghed og bekymring over, at projektlederen ikke kan fortsætte dette fællesskabsunderbyggende arbejde.

Flere fremhæver vigtigheden af, at ERFA-netværksgrupper (gen)etableres, så der opretholdes et forum, hvor destinationsselskaberne kan mødes og vidensdele om arbejdet med bæredygtighed. Der er etableret en national vidensbank, og der efterspørges et forum, eventuelt digitalt, hvor man kan stille spørgsmål og gå i dialog med andre destinations-

selskaber om bæredygtighed. Der findes sådanne fora på europæisk plan på bæredygtighedsområdet, men de interviewede efterspørger et dansk forum også. Adskillige af de interviewede peger også på behovet for flere konkrete fælles projekter (inden for bæredygtighed), så man bliver 'tvunget' ind i samarbejde.

Det er dog en væsentlig læring fra projektet, at der er en unik værdi for de medvirkende personer fra landets destinationer i at mødes fysisk, så der **opbygges personlige bekendtskaber** – og dermed tillid. Også selvom fysiske møder ofte er behæftet med noget besvær/logistik for især de yderligst beliggende destinationer, når man skal mødes. Derfor har forskellige af de interviewede peget på for det første, at man med fordel kunne mødes flere dage ad gangen, når man mødes, så man får 'puljet' ressourcerne så optimalt som muligt. Og for det andet, at fysiske møder godt kan opfølges af virtuelle møder. Det vigtige er bare, at den fysiske kontakt mellem deltagere i et projekt/forum etableres først.

3.2 Projektforankring hos Danske Destinationer

Som en del af evalueringen af processer og samarbejde i projektet har vi sat selvstændigt fokus på forankringen af projektet hos Danske Destinationer. Ikke blot for at evaluere kvaliteten af Danske Destinationers ledelse af projektet, men i høj grad for at vurdere opbakningen til Danske Destinationer som projektholder for fremtidige indsatser. Danske Destinationer har et sekretariat af meget begrænset kapacitet, så det har været en ekstraordinær rolle som projektholder, som Danske Destinationer har påtaget sig i forbindelse med dette projekt.

Først og fremmest har der som tidligere nævnt været stor tilfredshed med Danske Destinationers ledelse af projektet, og projektlederen fremhæves for en meget proaktiv og inkluderende indsats. Særligt roses projektledelsen for at have aktiveret relevante repræsentanter fra destinationerne, Dansk Kyst- og Naturturisme samt eksterne konsulenter og andre aktører til at bidrage til aktiviteterne.

Vi kan samtidigt konstatere, at der er **meget bred og entusiastisk opbakning til Danske Destinationer som projektoperatør** – både i forhold til dette projekt, men i lige så høj grad i et fremtidsperspektiv. Først og fremmest fremhæver de interviewede vigtigheden af, at nationale projekter som dette er forankret ét sted, så projektet ikke bliver fordelt ud på for mange aktører og dermed de facto mister et samlet ophæng. I forlængelse heraf peger flere på, at Danske Destinationer er i en unik position til at favne alle destinationernes interesse i modsætning til, hvis et projekt om dette havde ophæng hos en enkelt destination. Når et projekt har ophæng i et destinationsselskab vil det af naturlige årsager være domineret af særinteresser – eller det ville i hvert fald være sårbart over for denne type kritik. I den sammenhæng har Danske Destinationer en position – og gennem projektet en demonstreret evne – til at tage hensyn og balancere de mange forskellige hensyn og interesser. Flere af de interviewede fremhæver således eksplicit, hvordan Danske Destinationer har formået at agere som uafhængig aktør i mange sammenhænge gennem projektet.

Forankringen hos Danske Destinationer har også betyder, at DD som en paraplyorganisation **har kunnet repræsentere på én gang de danske destinationsselskaber og projektet over for eksterne aktører**. Kommunernes Landsforening (KL) fremhæver specifikt dette som en gevinst ved forankringen af projektet hos Danske Destinationer. Det har gjort, at KL har haft langt bedre adgang til opdateringer på arbejde med bæredygtighed i turismen end hvis projektet havde været forankret hos ét specifikt destinationsselskab. For KL har Danske Destinationer haft en unik position i arbejdet med bæredygtighed som bindeled mellem

Flere peger dog også på, at det er sårbart med forankringen af et nationalt projekt i Danske Destinationer på grund af **sekretariatets begrænsede kapacitet**. De fremhæver, at modellen med en tidsbegrænset ansættelse af en projektleder endvidere gør projekter meget sårbare over for personudskiftninger. Omvendt er der dog en styrke i, at en projektleder hos Danske Destinationer kan dedikere al sin tid til ledelsen af

projektet, hvilket de interviewede ikke vurderer i samme grad ville være tilfældet, hvis projektet var forankret hos en af de større destinationer, da personale herfra også ville have andre opgaver at løfte.

Løsningen på disse dilemmaer er naturligvis en styrkelse af Danske Destinationers sekretariatet, så de fik tilført flere ressourcer til at kunne håndtere rollen som projektorganisation også. Alle er dog bevidste om, at dette i sidste ende er et spørgsmål om økonomi, og flere har svært ved at se, at det er muligt for destinationsselskaberne at betale et væsentligt større kontingent til Danske Destinationer.

3.2.1 Vestkyst-destinationernes udtræden af DD undervejs

Projektledelsen har ifm. evalueringen ønsket at få belyst, i hvilket omfang det ifølge destinationsselskaberne havde betydning for projektet, at de tre danske vestkyst-destinationer undervejs i projektperioden udtrådte af samarbejdet i Danske Destinationer.

Svarene herpå har været ret entydige: Udmeldelsen var et slag for Danske Destinationer som medlemsorganisationer, fordi den ikke længere repræsenterer alle danske destinationer. Men for selve projektets implementering **havde udmeldelsen ingen betydning overhovedet**. Snarere tværtimod. For mens det politiske samarbejde mellem destinationsselskaberne kom ind i et uvejr, der udfordrede samarbejdet mellem destinationerne, så udgjorde projektet i denne periode et forum, hvor alle destinationsselskaberne på et praktisk plan fortsat og uhindret kunne fortsætte det gode samarbejde, der var etableret.

Den primære bekymring, der blev udtrykt af de interviewede, handler om fremtiden. Der vil fremadrettet være en risiko for større konkurrence om midlerne, hvis vestkystdestinationerne vil arbejde uden om Danske Destinationer, hvilket ifølge flere vil underminere det gode eksempel på samarbejde, som projektet har været med til at sætte.

3.3 Læring og ønsker til fortsat samarbejde

Alle interviews blev afsluttet med en fælles drøftelse af, hvilke ønsker der er til fortsat samarbejde på bæredygtighedsområdet samt refleksioner over konkrete læringspunkter.

Gennemgående giver flere udtryk for **ønsker om en 'version 2' af dette projekt**, hvor man – sammen – kan arbejde videre med de input og resultater, som man har nået i dette projekt. Mange refererer til det udviklede 'manifest' med dogmer, som destinationsselskaberne har forpligtet sig selv og hinanden på at leve op til. Og netop i denne sammenhæng udtrykker flere et behov for at kunne mødes med faste intervaller om, hvordan der konkret arbejdes med dogmerne ude i destinationerne. Fællesnævneren i de ønsker til fortsat samarbejde, der blev formuleret i interviewene, er fortsat videndeling. Konkret blev det foreslået, at Danske Destinationer faciliterer halvårlige erfa-møder, hvor destinationerne selv kan holde oplæg om, hvordan de har arbejdet videre med projektet og bæredygtighed siden sidst. Andre peger på, at det kunne være værdifuldt med delingen af 'best practices' – både via møder, men måske også opsamlet skriftligt.

Med hensyn til læring fra projektet indeholder denne evalueringsrapport allerede en del input fra projektets deltagere. Men adspurgt som en afrundende del af interviewet blev der nævnt en række konkrete punkter, som ikke nødvendigvis har nogen indbyrdes sammenhæng og derfor gengives her i punktform:

- De mindre og de større danske destinationsselskaber kan sagtens lære af hinanden gensidigt, så det fungerer fint med et tema som bæredygtighed at samarbejde og **videndele på tværs af størrelser på destinationerne**. I nogle tilfælde kan det være meningsfuldt at sammensætte destinationsselskaberne i mindre grupper med andre, der ligner dem selv. Men når der skal skabes et fælles sprog og en fælles forståelse, er det vigtigt, at alle er samlet.

- Det har været en styrke, når de enkelte destinationsselskaber har kunnet prioritere at **deltage i projektaktiviteterne med flere medarbejdere**, hver for sig eller på skift. Dette er med til at forankre arbejdet med bæredygtighed bredere i de enkelte destinationsselskaber. Bæredygtighed er et emne, der påvirker (eller bør påvirke) alle dele af arbejdet i destinationerne, så det kan således være relevant med aktiviteter for såvel kommunikationsansvarlige som regnskabsmedarbejdere.
- Og netop i forhold til **forankringen af input ude blandt kollegaer** i destinationerne er det samtidig en læring, at man/Danske Destinationer med fordel kan klæde deltagerne i projektets aktiviteter bedre/mere eksplicit på i forhold til, hvordan de kan 'overføre' den tilførte viden/input/inspiration til kollegaer, der ikke har været deltaget i projektets aktiviteter – så vidt muligt gennem konkrete aktiviteter, man kan arbejde videre med hjemme i destinationen.
- Flere af de interviewede giver udtryk for, at man i arbejdsgrupperne har **brugt væsentligt flere timer end man har budgetteret med**. Dette kan tolkes og adresseres på forskellige måder. Først og fremmest er det værd at understrege, at destinationsselskaberne har brugt disse ekstra ressourcer på projektets aktiviteter, fordi de har oplevet det som værdiskabende. Så altså overordnet en positiv indikator for projektets relevans. Omvendt bør det adresseres i tilsvarende projekter fremadrettet. Det kan gøres ved at budgettere mere realistisk og enten budgettere med flere timer i medfinansiering fra destinationsselskaberne eller øge puljen af midler til ekstern konsulentstøtte ift. at drive fx aktiviteterne i en arbejdsgruppe frem. I det omfang det vurderes urealistisk at budgettere anderledes, bør der som minimum ske en grundigere og tydeligere forventningsafstemning om ressourcetrækket, som for nogle destinationers vedkommende har ligget meget langt over det budgetterede.
- Sluttelig gentager flere af interviewdeltagerne, at **det fysiske format har været langt mere velfungerende end det virtuelle** for en type projekt som dette. Når det handler om at skabe relationer og arbejde konkret om et emne som bæredygtighed, så er det vigtigt, at alle aktiviteter er nærværende. Derfor har det ifølge nogle heller ikke fungeret så godt, når projektet har inddraget udenlandske oplægsholdere.



OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

Pluss