Kvistgaard HIRD

BÆREDYGTIGHED I ERHVERVS- OG MØDETURISMEN

ANALYSE AF NATIONALE OG INTERNATIONALE HOLDNINGER TIL OG ARBEJDE MED BÆREDYGTIGHED I ERHVERVS- OG MØDETURISMEN

MEETDENMARK

NOVEMBER 2021

MeetDenmark

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse

Kolofon

Denne bæredygtighedsanalyse er udarbejdet af Kvistgaaard+HIRD for MeetDenmark i perioden juni-november 2021 i tæt samarbejde med JerverConsulting og Grøn Start ved Inge Krogh Larsen.

MeetDenmark har copyright på analysen i sit hele, mens Kvistgaard+HIRD i samarbejde med Christian Haslam har copyright på metode og modeller. Metode og modeller kan ikke uden tilladelse fra Kvistgaard+HIRD bruges og/eller gengives af andre.

Alle fotos, der er brugt illustrativt i analysen, er med venlig tilladelse hentet fra Wonderful Copenhagens og VisitDenmarks billedarkiver. Fotografernes navne er gengivet ved hvert billede. Forsidefoto: Niclas Jessen

Kontakt

MeetDenmark for yderligere information ved:

Jesper Grenaa, project manager: mob. 20939336, mail: jgr@woco.dk

Eller Kvistgaard+HIRD ved:

Peter Kvistgaard, Ph.D.: mob. 5093 1614, mail: kvist@hum.aau.dk

Forord

Det er første gang, der laves et samlet overblik over bæredygtigheds-indsatsen i Danmark i forhold til erhvervs- og mødeturismen. Analysen er derfor et meget vigtigt skridt i retning af at skabe en bæredygtigheds-plan for erhvervs- og mødeturismen i Danmark med fokus på konkrete indsatser. Analysen har tre centrale elementer: 1. Udbuddet i form af indsigter fra danske virksomheder, 2. Efterspørgslen i form af indsigter fra nationale og internationale mødekøbere og 3. Konkurrencen i form af indsigter fra benchmark-analyse med 9 internationale og 4 danske destinationer.

Tak til alle deltagere i analysen. Især de mange danske og internationale virksomheder og organisationer, der har brugt tid på at deltage i online spørgeskema og interviews. Uden virksomhedernes engagement kunne analysen ikke have været gennemført.

Tak til Erhvervsfremmebestyrelsen for at have finansieret analysen under Kickstart dansk turisme-projektet.

MeetDenmark

November 2021

Om MeetDenmark

MeetDenmark er det nationale udviklingsselskab for erhvervs- og mødeturismen i Danmark og blev etableret som en selvstændig forening i 2015 på baggrund af Lov om dansk turisme (2014). MeetDenmarks formål er ifølge foreningens vedtægter at:

> *"Udvikle og fremme dansk erhvervs- og mødeturisme, herunder at styrke den private og offentlige indsats for at tiltrække flere internationale møder og kongresser til Danmark, med henblik på at skabe vækst og udvikling i turisterhvervet og dansk erhvervsliv generelt"*.

MeetDenmarks medlemmer er Erhvervsministeriet samt turismeorganisationerne på de fire største erhvervsturismedestinationer i Danmark: VisitAarhus, Destination Nord, Wonderful Copenhagen og Destination Fyn.

MeetDenmark ledes af en bestyrelse udpeget af foreningens medlemmer og sekretariatsbetjenes af Wonderful Copenhagen. Det daglige samarbejde i foreningen planlægges og koordineres af sekretariatet sammen med foreningens arbejdsgruppe, der består af en repræsentant fra hvert medlem.

MeetDenmark har en årlig mål- og resultatplan med Erhvervsministeriet og foreningens arbejde finansieres gennem en bevilling på finansloven samt kontingenter og egenfinansiering fra medlemsdestinationerne.

Konkret foregår foreningens daglige arbejde både decentralt på de enkelte destinationer og centralt i regi af foreningens sekretariat og arbejdsgruppe. Decentralt ligger bl.a. det konkrete budarbejde, mens fællesskabet anvendes til videndeling og erfaringsudveksling samt fælles kommunikation og udviklingsprojekter, der skal styrke destinationernes internationale konkurrenceevne. MeetDenmarks strategi for 2020-2023 kan læses her.

INDHOLD

1. EXECUTIVE SUMMARY	5
2. BAGGRUND OG FORMÅL	11
3. TEORIERNE OG METODERNE	14
4. UDBUDDET: DANSKE VIRKSOMHEDER	21
5. EFTERSPØRGSLEN: INTERNATIONALE MØDEKØBERE	49
6. KONKURRENCEN: INTERNATIONAL BENCHMARK	57
7. REGENERATIVE TOURISM	79
8. IDEKATALOG	81
9. BENCHMARK PÅ DANSKE DATA	85
KILDER	88
VIRKSOMHEDER OG RESPONDENTER	90

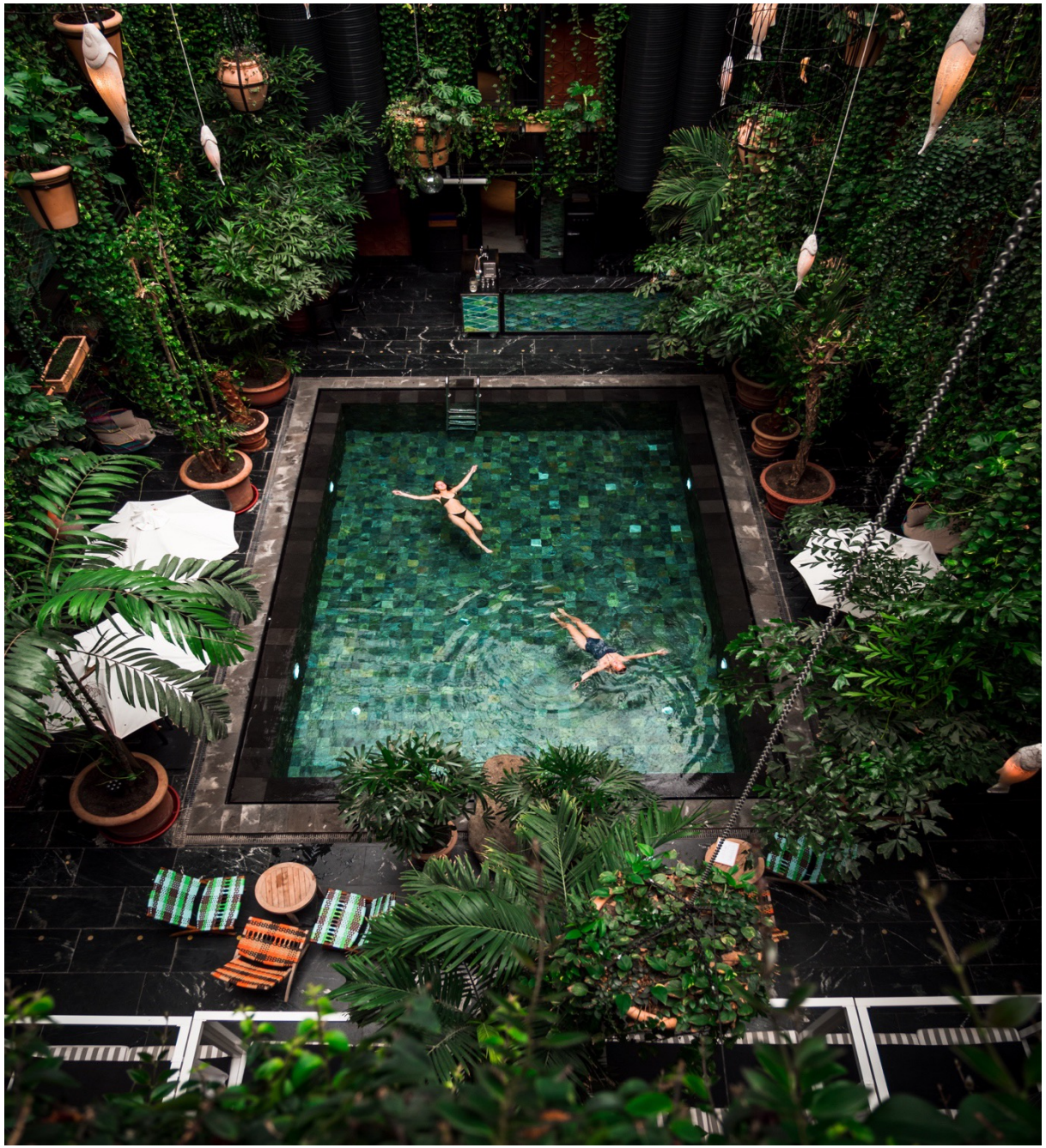


Foto: Daniel Rasmussen

1. EXECUTIVE SUMMARY

Analysen er en triangulering med følgende dele:

1. Udbuddet: Survey af 47 danske turismevirksomheders holdninger til og arbejde med bæredygtighed med 4 opfølgende interviews
2. Konkurrencen: Benchmark af 4 danske destinationer op imod 9 førende internationale destinationer (alle med i toppen af GDS-indekset) samt dybdeinterviews med 2 destinationer
3. Efterspørgslen: Interviews med 17 nationale og internationale mødekøbere og mødearrangører.

Analysens overordnede tendenser præsenteres på de følgende sider. Analysen indeholder en meget stor mængde data, som ikke hensigtsmæssigt eller rimeligt kan præsenteres i dette summary. Der skal derfor lyde en klar opfordring til at dykke ned i de enkelte sektioner i analysen for værdifuld information om bæredygtighed i erhvervs- og mødeturismen anno 2021.

Foto: Ruslan Merzlyakov

Analysens opmærksomhedspunkter i hovedtræk (1)

1. Konkurrencesituationen: De fire danske destinationer i analysen er på fuld omgangshøjde med førende internationale destinationer i forhold til bæredygtighed. Det betyder, at de fire danske destinationer ikke har en klar førerposition på bæredygtighed.

2. Stakeholders: De fire danske destinationer arbejder godt, strategisk og i tæt samarbejde med deres stakeholders med bæredygtighed. Dette arbejde kan udmønte sig i en fremtidig endnu stærkere position som destination, hvor bæredygtighed er i fokus i erhvervs- og mødeturismen. Arbejdet med stakeholders bliver i fremtiden et centralt omdrejningspunkt for bæredygtighedsarbejdet i lyset af kommende EU-lovgivning (*Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)). De fire danske destinationers fokus på stakholders kan derfor blive et konkurrenceparameter fremover. Også det nye bæredygtighedsregnskab (se Center for Regional og Turismeforskning, 2021) for destinationer har fokus på stakeholders.

3. Certificering: Certificering er en klar kilde til kompetenceudvikling i virksomhederne. Certificering betyder også en positiv afsmitning på virksomhedernes strategiske arbejde og ressourceanvendelse i forhold til bæredygtigheds-tiltag. Analysen viser tydelige forskelle i besvarelserne på de certificerede og ikke-certificerede virksomheder – uanset hvilken form for certificering, der er tale om.

4. Bæredygtighed som grundvilkår: Bæredygtighed er en hygiejnefaktor, som ikke skal koste kunderne ekstra. Bæredygtighed er mere et fravalg end et tilvalg. Bæredygtighed er en integreret del af alle bud, web, markedsføring og al øvrig kommunikation om destinationerne, hoteller, venues osv. Kunderne forventer, at bæredygtighedsarbejdet gøres af destinationerne og virksomhederne. Kunderne køber dermed en form for bæredygtighedsaflad gennem den valgte destination og virksomhed.

5. Hybridmøder: Med coronasituationen har der været stort fokus på online-møder og hybridmøder. Data viser, at det fysiske møde er meget eftertragtet for mange. Mange vil gerne have det fysiske møde, men der bliver stadig større opmærksomhed på, hvornår noget er nødvendigt at rejse for. Mødekøberne og mødearrangørerne bliver mere og mere opmærksomme på, hvornår et fysisk møde/konference er nødvendig, og hvornår noget kan holdes online. For både økonomiens og klimaets skyld.

Analysens opmærksomhedspunkter i hovedtræk (2)

6. Klimakompensation: Klimakompensation fylder en del for mødekøberne i analysen. Også i forhold til kommende EU-lovgivning fylder klima-kompensation meget (CSRD). Mange spørgsmål melder sig i forhold til den konkrete udmøntning af klimakompensation. Der er grænser for, hvor mange træer (eksempelvis), der kan plantes som kompensation for deltagelse af 500 personer til en konference, eller hvor meget CO2, der kan gemmes i Island, som en af casene viser. Der er et stort behov for at drøfte og definere, hvordan man kan gribe klimakompensation an, hvis den ikke udelukkende skal være møntet på selve klimadelen (Planet), men også kan være møntet på den sociale del (People). Hvordan kompenseres der så på den enkelte destination? Og hvordan kan denne kompensation så hensigtsmæssigt kommunikeres?

7. Bæredygtighedstiltag: De danske virksomheder i analysen er godt i gang med at høste de lavthængende frugter gennem især de ressource-besparende tiltag (vand, varme, el, madspild, kemi osv.). Derimod kan de mere strategiske og langsigtede tiltag prioriteres meget mere af virksomhederne. Eksempelvis er det at sætte KPI'ere for bæredygtighedsindsatsen kun noget 28% af virksomhederne gør. At have en målsætning om at sænke virksomhedens CO2-aftryk hvert år er der kun 29% af virksomhederne, der gør. Der er derfor et stort potentiale i at fokusere endnu mere på virksomhedernes konkrete tiltag – både de ressourcebesparende og de mere strategiske tiltag. Det er et oplagt indsatsområde for MeetDenmark i fremtiden. Hovedparten af de danske virksomheder i analysen er kun lige startet på deres bæredygtighedsrejse, hvilket giver optimisme – alene af den årsag, at virksomhederne faktisk gennemfører mange tiltag (se Figur 8).

8. Grøn kommunikation: Danske virksomheders kommunikation til kunderne om deres bæredygtighedstiltag synes at kunne optimeres. Der ligger et stykke arbejde forude for, at det bliver klart, hvordan virksomhederne arbejder med bæredygtighed, og hvordan kunderne reelt kan aflæse tiltagene under et besøg. Her kan sættes ind i forhold til dokumentation. Kunderne ser i denne analyse ikke ud til lige nu at efterspørge det, men med det stigende fokus på grøn omstilling og bæredygtighed kan det formentlig forventes at komme.

Analysens opmærksomhedspunkter i hovedtræk (3)

9. GDS-indeks: Mange danske og internationale destinationer er med i *Global Destination Sustainability Index* (GDS-indekset), og der arbejdes målrettet med indekset for at løfte arbejdet med bæredygtighed. Rent kommunikativt er der et udfordring i at få udbredt kenskabet til GDS-indekset over for virksomhederne og mødekøberne. Der er ikke mange danske virksomheder og nationale og internationale mødekøbere og mødearrangører, der kender ret meget til GDS-indekset. Hvis indekset skal blive et kommunikationsredskab, der betyder noget for kunderne, synes det at kræve en betydelig kommunikationsindsats fremover. Af destinationerne og GDS-indeks-organisationen selv.

10. Governance: Governance i forhold til bæredygtighed er en generel udfordring for de danske virksomheder i analysen. Dette ses i forhold til ressourcer og strukturer, der er helt centrale elementer i virksomhedernes styring af deres bæredygtighedsarbejde. Der kommer i fremtiden eksempelvis via EU-lovgivning (*Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)) større krav til auditing og afrapportering af Planet, People og Profit. Det kræver Governance. Og det kræver, at virksomhederne har de nødvendige menneskelige og monetære ressourcer til at sætte ind på området, og det kræver, at der laves strategier, KPI'er og handlingsplaner, der bruger de afsatte menneskelige og monetære ressourcer rigtigt.

11. Motivation til bæredygtighed: De danske virksomheder, der er med i analysen, er stærkt motiveret til at gøre en indsats omkring bæredygtighed. Hovedparten af virksomhederne har også en solid viden om de forskellige elementer af bæredygtighed. Men der er også store forskelle på virksomhedernes ambitioner i forhold til bæredygtighed. Der er især udfordringer i forhold til ressourcer og struktur. Det betyder, at en del virksomheder tøver med at indsætte nok ressourcer til bæredygtighedsarbejdet. Dette hænger igen sammen med et manglende fokus i det strategiske arbejde med bæredygtighed.

12. Integreret bæredygtighed: Der er forskel på, om en virksomhed ser bæredygtighed som endnu et område, der skal dækkes i virksomhedens arbejde, eller om bæredygtighed er noget, der tænkes ind i alle områder af virksomhedens arbejde. At bæredygtighed er integreret i arbejdet, og at alle medarbejdere er en del af indsatsen. I analysen er en klimafirstmover et klart eksempel på en virksomhed, hvor bæredygtighed er en integreret del af alt andet arbejde i virksomheden, og hvor medarbejderne ikke blot er med, men faktisk går forrest, og hvor de har beslutningskompetencer til at handle.

Analysens opmærksomhedspunkter i hovedtræk (4)

13. Erfa-netværk: Der er virksomheder i analysen, der er nået rigtig langt i arbejdet med bæredygtighed. De er klar til at dele deres erfaringer med andre virksomheder, der måske ikke er nået så langt i deres bæredygtighedsrejse endnu. Analysen viser, at der er lyst til at række ud efter viden og erfaringer fra andre virksomheder, mens det kniber med samarbejde med destinationer, vidensinstitutioner og erhvervshusene. Analysen viser ikke, hvorfor det forholder sig sådan.

14. Supply Chain Management: Analysen af de danske virksomheder viser, at de ikke rangerer supply chain management (SCM) særligt højt i forhold til 7 andre centrale virksomhedsområder – herunder bæredygtighed. Set i lyset af den kommende EU-lovgivning (*Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)), hvor SCM er et vigtigt element, vil det være et meget vigtigt område for MeetDenmark, de fire medlemsorganisationer og ikke mindst danske erhvervs- og mødeturismevirksomheder at fokusere mere på i fremtiden.

15. Kompetenceudvikling: Analysen af de danske virksomheder viser også, at kompetence- og medarbejderudvikling er et vigtigt område, når virksomhederne skal arbejde med bæredygtighed i strategi, handleplaner, KPI'er og i det hele taget i forhold til at lave kulturændrende tiltag omkring bæredygtighed (se eksempelvis casen "Klimafirstmoveren")

Analysens opmærksomhedspunkter i oversigt

Tabel 1 viser 3 niveauer i forhold til handlingsansvarlige på opmærksomhedspunkterne. Det strukturelle niveau er stat, region og erhvervsfremmesystemet. MeetDenmark-niveauet siger sig selv. Destinationsniveauet refererer direkte til de danske destinationer og det, de kan gøre. Virksomhedsdelen ligger implicit under destinationsniveauet. Destinationernes direkte samarbejdspartnere er virksomhederne – se eksempelvis opmærksomhedspunkt #2, Stakeholders.

Opmærksomhedspunkter	Strukturelt niveau	MeetDenmark-niveau	Destinationsniveau
1. Konkurrencesituation		X	x
2. Stakeholders			X
3. Certificering	X	x	
4. Bæredygtighed som grundvilkår	X	x	
5. Hybridmøder		X	x
6. Klimakompensation		X	x
7. Bæredygtighedstiltag	x	X	
8. Grøn kommunikation		X	x
9. GDS-indeks		x	X
10. Governance	X	x	
11. Motivation til bæredygtighed			X
12. Integreret bæredygtighed		X	
13. Erfa-netværk			X
14. Supply Chain Management	X	x	
15. Kompetenceudvikling	X		x

Tabel 1: Oversigt over opmærksomhedspunkter i forhold til indsatsniveau. Stort X betyder hovedaktør, mens lille x betyder hjælpeaktør

2. BAGGRUND OG FORMÅL

På de følgende sider præsenteres analysens baggrund og formål kort. Bæredygtighed er en kompliceret størrelse, og der er meget stor bevågenhed på emnet internationalt, nationalt og i de enkelte destinationer.

Foto: Kim Wyon

Baggrund (1)

Bæredygtighed, verdensmål og grøn omstilling er nogle af de begreber, der er vokset mest i betydning gennem de seneste par år. Det kan blandt andet aflæses af det fokus, som ligger i regeringens klimamålsætninger, Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses mange midler til grøn omstilling, den kommende nationale turismestrategi, det store fokus på bæredygtighed i alle danske destinationer og de mange virksomheder, der selv har bevæget sig ind på at arbejde mere eller mindre målrettet og strategisk med bæredygtighed.

Også i EU-regi foregår der et stort arbejde, der allerede nu presser på som en del af de rammebetingelser, som danske virksomheder generelt og danske erhvervs- og mødeturismevirksomheder skal se meget nøje på. EU's *Green Deal* eksempelvis. Her er der tale om *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), hvor der bliver meget stor fokus på standardiseret årlig afrapportering af virksomheders bæredygtighedsarbejde. Det er allerede i gang for store virksomheder, mens alle andre virksomheder kommer i gang med det i 2026.

Et stort skifte i *Green Deal* er fokuset over imod "no harm" og "positive contribution". Det betyder kort sagt, at virksomhederne skal have øjnene rettet mod at gøre mere end "at gå i nul". De skal yde et positivt bidrag i fremtiden på Planet, People og Profit.

Green Deal slår allerede igennem i *Green Key*-kravene for 2022, hvor CO2-måling og afrapportering kommer til at spille en væsentlig rolle for danske medlemmer af *Green Key*. Det betyder også et skifte for *Green Key* fra at være et kriteriebaseret instrument til nu mere at være et udviklingsinstrument, der kan bruges i virksomhedernes årsberetninger over for stakeholders.

Ét af dansk turismes helt tunge områder, erhvervs- og mødeturismen, har i en årrække arbejdet med bæredygtige møder og konferencer. Men der har ikke været et samlet fokus på bæredygtighed i den danske møde- og erhvervsturisme.

MeetDenmark ønsker at skabe et samlet nyt vidensgrundlag for at kunne etablere en ny national bæredygtighedsplan med et idékatalog med konkrete initiativer.

MeetDenmark vurderer, at den danske erhvervs- og mødeturisme har et stort potentiale for at kunne tilbyde bæredygtighed som endnu et særkende for danske møde- og konferenceudbydere i lighed med eksempelvis den stærke infrastruktur, den gode og nære kobling til den større destination, som møde- og konferencestedet ligger i og meget mere.

Formål

Formålet med analysen er at skabe et nyt vidensgrundlag for udarbejdelsen af en ny national bæredygtighedsplan inden for erhvervs- og mødeturismeområdet i Danmark.

Analysen har tre centrale analysedele (se Tabel 2, side 18, og Figur 2, side 19). Tallet foran hver del refererer til afsnitsinddelingen i analysen:

- Afsnit 4. Danske turismevirksomheder (udbuddet): Hvor langt er danske møde- og erhvervsturismevirksomheder i arbejdet med bæredygtighed? Beskrivelse af bæredygtighed (økonomisk, miljø og social), barrierer og største potentialer med videre.
- Afsnit 5. Konkurrerende møde- og erhvervsdestinationer (konkurrencen): Hvordan ligger MeetDenmark i forhold til internationale konkurrenter? Hvordan arbejder konkurrerende destinationer med bæredygtighed sammenlignet med de danske destinationer, er bæredygtighed en central aktivitet for de internationale destinationer med videre?
- Afsnit 6. Nationale og internationale møde- og konferencekunder (efterspørgslen): Hvad er kundernes behov, i hvor høj grad efterspørger de bæredygtighed og hvordan er forholdet mellem de velkendte pris og beliggenhed på den ene side og på den anden side bæredygtighed med videre?

Et unikt datasæt

Analysen hviler på et unikt datasæt. Der er aldrig før samlet et så stærkt datasæt med indblik i udbuddet, konkurrencen og efterspørgslen i forhold til bæredygtighed på dansk erhvervs- og mødeturisme.

Datasættet har fokus på at lokalisere og analysere tendenser og sammenhænge, forskelle og ligheder for at kunne pege på konkrete initiativer, der kan bidrage positivt til udviklingen af danske erhvervs- og mødeturismevirksomheder i den nære fremtid i forhold til bæredygtighed.

Konkrete initiativer

Analysen munder også ud i et idékatalog, der har fokus på konkrete initiativer, som skal komme erhvervet til gode og være en central del af den position, som Danmark skal have i fremtiden som en førende møde- og erhvervsturismedestination.

Bæredygtighed

Bæredygtighed defineres i analysen som den tredobbelte bundlinje med økonomisk, miljømæssig og social bæredygtighed.

3. TEORIERNE OG METODERNE

Analysen anvender et særligt teoriapparat, der er specielt udviklet til dette projekt, og et mix af metoder for at sikre så godt og validt et resultat som muligt.

Afsnittet fortæller om modellen *Net Green Score©* og dens bagvedliggende teoriapparat, og det kommer ind på fordelen ved at bruge både online survey og almindelige interviews til at opnå indsigter.

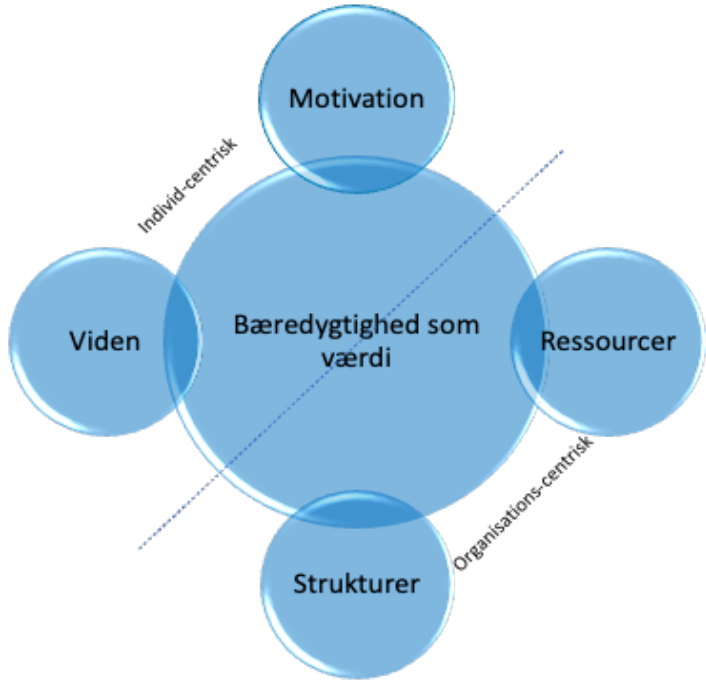
Foto: NH Collection Copenhagen

Teoretisk fundament - *Net Green Score©* (1)

Analyse arbejder med en ny måde at måle bæredygtighed på. *Net Green Score©* er en måde at skabe overblik over en virksomheds nuværende eller kommende arbejde med bæredygtighed. Scoren giver et billede af virksomheders potentialer indenfor en række elementer, som er væsentlige for arbejdet med bæredygtighed. Dette kan bruges til at identificere og prioritere strategier, behov for partnerskaber, investeringsområder, nøglemedarbejdere og meget mere og dermed lette planlægningen og opfølgning af arbejdet med bæredygtighed (se Figur 1). *Net Green Score©* har 30 spørgsmål, der på en 5-punkt Likertskala, kan generere 150 point maksimalt.

Helt grundlæggende er der tale om 6 individuelle scorer baseret på spørgsmål indenfor hver af modellens 5 analyseelementer (30 spørgsmål), som tilsammen udgør en destinations *Net Green Score©.* Disse del-værdier kan derefter tegnes ind i modellen for at visualisere de områder, hvor man står stærkest og svagest.

Kernen i modellen er "Bæredygtighed som værdi". Da bæredygtighed kan betyde mange forskellige ting for forskellige virksomheder og indenfor forskellige brancher, er det centralt for modellen at afklare, hvad en virksomhed forbinder med bæredygtighed, hvilket er målet med spørgsmålene i dette element. Det er således altid det første element, der spørges ind til, da virksomhedens svar på dette område er med til at danne konteksten og skabe fokus for besvarelser indenfor de øvrige elementer.



Figur 1: Centrale analyseelementer og forholdet imellem dem

Om skalaen: Likertskalaen er en af det mest anvendte metoder til at spørge ind til respondenters holdninger. I denne analyse anvendes skalaen fra Meget vigtig / I høj grad (værdien 5), Vigtig/ I nogen grad (værdien 4) over Delvist vigtig / Hverken eller (værdien 3) til Uvigtig / I ringe grad (værdien 2) og Meget uvigtigt / Slet ikke (værdien 1) og afspejler derfor respondenternes holdninger til de udsagn, der er stillet op. Der er brugt forskellige svarmuligheder afhængig af spørgsmålstyperne. Grundlæggende er værdien 3 ikke specielt eftertragtet. Det er en middelværdi og kan afspejle usikkerhed hos respondenten – eller manglende kendskab til emnet. Værdien 3 er dermed skalaens moderate/neutrale værdi. Det er polerne - 5 og 1 -, der er de mest interessante.

Derefter spørges der ind til de fire øvrige elementer, som hver især kan opdeles i en række interne og eksterne forhold. To elementer – *Viden* og *Motivation* – tager udgangspunkt i et individcentrisk perspektiv på virksomheden – altså de individer som udgør virksomheden. Herunder ejer, bestyrelsesmedlemmer, ledelse, medarbejdere, partnere og personlige netværk. De to øvrige områder – *Ressourcer* og *Struktur* – udspringer af et organisationscentrisk perspektiv. Det vil sige forsøger at afdække forhold, som knytter sig til selve virksomheden og dens måde at arbejde på – for eksempel regler, lovgivning, økonomiske og øvrige ressourcer, beslutningsprocesser og operationelle procedurer.

Især de to områder – *Ressourcer og Struktur* – er essentielle. Både i forhold til virksomhedernes arbejde med bæredygtighed og især i forhold til de stigende *governance*krav, der allerede er på vej fra eksempelvis EU's *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), der udspringer af EU's Green Deal. *Governance* er en helt central del af den måde, som EU i fremtiden vil arbejde med bæredygtighed over for virksomhederne. Frem mod 2026 er det først de store virksomheder (i EU-kontekst), hvor SMV'erne i 2026 også vil være en del af det nye afrapporteringssystem.

Governance kan løsesligt oversættes med styring / policing af en virksomhed. Her spiller netop ressourcer og struktur en helt central rolle. I *Net Green Score©*-modellen ligger strategi- og KPI-spørgsmålene eksempelvis i strukturspørgsmålene, mens tildeling af ressourcer til bæredygtighed ligger i netop ressourcedelen. Uden strategi, handlingsplaner og KPI'ere er det vanskeligt at forestille sig, at en virksomhed kan tildele ressourcer til bæredygtighed på en klar og tydelig måde.

Modellen spiller på denne måde meget fint sammen med de krav, der både er på plads og snart kommer i forbindelse med både de nye Green Key-krav fra 2022 og CSRD om eksempelvis årlige målinger og afrapporteringer. Der kommer flere og flere krav om måling af forhold, der kan defineres som Planet, People and Profit. Derfor vil alle virksomheder – også i erhvervs- og mødeturismen – blive omfattet af krav om måling og afrapportering.

En klar udfordring synes dog lige nu at være mangel på standarder. Altså hvordan skal virksomhederne arbejde standardiseret og struktureret med bæredygtighed, så det ikke længere er tilfældigt, hvordan arbejdet sker. Eksempelvis er der diskussion i EU og blandt virksomhederne om, hvordan de såkaldte Audits (måling og afrapportering) skal foregå, og hvilke standarder der skal bruges. I CSRD er der en tidslinje fra 2021 til 2026, hvor disse standarder bliver udviklet. CSRD lægger også stor vægt på supply chain management for virksomhederne. Derfor bliver værdikædearbejdet med bæredygtighed i fremtiden særligt vigtig.

Net Green Score© som motor

Net Green Score© kan bruges på virksomhedsniveau og destinationsniveau. I denne analyse er der anlagt et destinationsperspektiv. Her indgår virksomhedernes svar i et øjebliksbillede af destinationens arbejde med bæredygtighed inden for møde- og erhvervsturisme.

Modellen skelner mellem interne og eksterne forhold i hvert af de områder, der er vist i Figur 1. Det gør det muligt at differentiere mellem forhold, som er en del af destinationen (eksempelvis ansatte medarbejdere eller materialer, som er på lager) og, som er til rådighed for destinationen gennem en ekstern relation (eksempelvis specialiseret viden eller produktionskapacitet, der er tilgængelig gennem en samarbejdspartner eller netværk). Tilsammen udgør de interne og eksterne forhold et billede af de forhold, som skaber såvel potentiale som begrænsninger for destinationen i relation til fokusområdet.

Bag om modellens opbygning

Modellen er funderet i forskning indenfor *Strategic Innovation Mangament* (Bessant & Tidd, 2014) og relateret områder. Herunder begreber som *Competencies og Capabilities* (Prahalad & Hamel 1990, Porter 1985, Bessant & Francis, 1999) som rammesættende for en virksomheds strategiske handlemuligheder kombineret med ideen om *Dynamic Capabilities* (Teece, 2009), som et perspektiv på, hvordan virksomheder kan arbejde inkrementelt med strategisk planlægning i situationer, hvor strategiske mål er svære at præcisere eller meget omskiftelige. Hertil kommer Gagné & Deci's (2005) perspektiver på motivation, hvor der skelnes mellem eksterne og interne (*Exstrinsic* og *Intrinsic*) motiverende faktorer og deres evne til at påvirke vores beslutningsprocesser.

Dette teoretiske framework, der er udviklet af lektor og Ph.D. Christian Haslam, Aalborg Universitet, er tidligere sat i konteksten af særligt små, mellemstore virksomheder i Danmark gennem forskning indenfor særligt strategisk digital innovation (Haslam, Smed & Rosenstand, 2018). Sidstnævnte med direkte paralleller til grøn omstilling, da dette netop var fokus for flere af de strategiske tiltag, der udgør undersøgelsernes empiriske fundament. Læs mere om det modellens teoretiske fundament her.

Analysens grundlag består af data indsamlet ved hjælp af flere metoder (Tabel 2). Det er en klar styrke, at der er anvendt forskellige og komplementerende metoder. Denne type metodetriangulering gør det muligt at pejle sig mere præcist ind på, hvordan førende internationale og danske destinationer arbejder med bæredygtighed anno 2021. Og bruge dette som pejlemærke for en række indsatser, der kan hjælpe danske erhvervs- og mødeturismevirksomheder til at stå stærkt på bæredygtighed i de kommende år.

Surveys giver generelt bredde og er talbasereder. De gennemførte surveys gør det muligt at sammenligne udvikling primært gennem talmateriale.

Men tal giver kun én side af historien. Derfor kommer der også kød og blod på tallene gennem de mange interviews, der er foretaget. Samtale fremmer som bekendt forståelsen, og det er klart tilfældet her. Der er kommet mange nuancer på tallene fra de forskellige surveys. Nuancer, der ikke ville være kommet frem gennem talmateriale alene.

Eksempelvis er der lavet fire cases på baggrund af gode samtaler med danske virksomheder. De er svære at lave uden gode samtaler. Der er også to cases på baggrund af gode samtaler med internationale destinationer. Igen for at give kød og blod til de mange tal. Igen er der gode samtaler bag casene.

Metoder	Kommentar
Survey til virksomheder	Udsendt til 206 virksomheder, der var blevet orienteret om analysen gennem MeetDenmarks medlemsdestinationer. Her svarede 47 virksomheder, hvilket giver en svarprocent på 22,3%. Dette er analysens udbudsperspektiv
Benchmarksurvey til internationale destinationer	Udsendt til 9 førende destinationer: Barcelona, Bergen, Dublin, Glasgow, Göteborg, Helsinki, Ljubljana, Reykjavik og Zürich. Desuden har Antwerpen takket nej til at deltage pga. manglende bæredygtighedsstrategi. Dette er analysens konkurrentperspektiv
Benchmarksurvey til danske organisationer	Udsendt til 4 danske medlemsdestinationer. Alle har svaret. Samme survey som til de internationale destinationer
Interviews	Der er gennemført 4 interviews med aktører fra virksomheder i de fire medlemsdestinationer om deres syn på bæredygtighed nationalt. Disse interviews danner baggrunden for fire cases
Interviews	Der er gennemført 17 interviews med internationale foreninger og virksomheder om deres syn på bæredygtighed internationalt. Dette er analysens kundeperspektiv
Desk research	Der er gennemført desk research nationalt og internationalt. Der er desuden gennemført analyse af 10 internationale turismeorganisationers hjemmesider ift. bæredygtighed
Rapport	Herværende analyse præsenterer data, findings og idékatalog, der skal danne baggrund for de kommende års indsats på bæredygtighed inden for dansk erhvervs- og mødeturisme

Tabel 2: Oversigt over analysens metoder og forløb

Metodetriangulering

Analysen er inddelt i tre delanalyser, som Figur 2 viser.

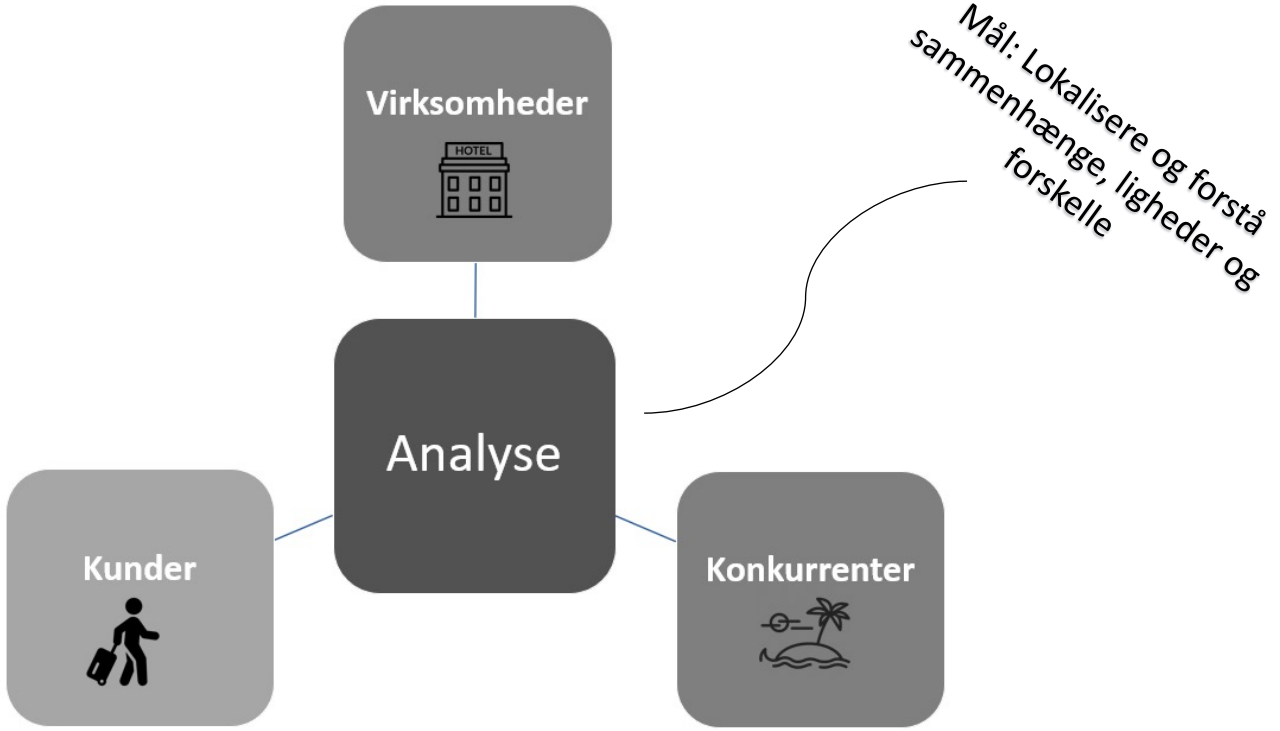
Alle spørgsmål, der indgår i surveys til virksomhedsanalysen og til konkurrentanalysen samt spørgeguides til kundeanalysen, er udarbejdet i tæt samarbejde med MeetDenmark.

Net Green Score©-analysen, der anvendes til virksomheds-analysen, har en række generiske spørgsmål, der går igen i alle *Net Green Score©*-analyser, men der er sket en nøje tilpasning til erhvervs- og mødeturismeområdet.

Konkurrentanalysen (benchmarken) har et andet sigte end virksomhedsanalysen. Den er mere fokuseret på konkrete destinationsindsatser i forhold til strategi, marked, stake-holders med videre.

Kundeanalysen har et klart fokus på, hvad kunderne efter-spørger lige nu, hvad der påvirker dem ift. efterspørgsel, hvor stor en betydning bæredygtighed har for deres efterspørgsel og meget mere. Denne del af analysen er meget markedsdrevet.

Metodetrianguleringen består derfor af både kvantitative og kvalitative data. Denne kombination giver dermed både bredde og dybde.



Figur 2: Analysens tre centrale analysedele. Figur udarbejdet af MeetDenmark

Disclaimer

Coronasituationen har givet en del udfordringer i forhold til både surveyen og interviewene. På basis af tilbagemeldinger fra virksomhederne og det generelle erhvervsfremmesystem har coronasituationens efterdønninger gjort det svært for en del virksomheder at finde tiden til at deltage i analysen her.

Virksomhederne vil gerne deltage, men kan ikke. De er presset på økonomi, hvorfor de naturligt nok er fokuseret på at tjene penge hjem for at forbedre økonomien. Det er klart, og det er et vilkår for analysen.

Det er således ikke af manglende interesse, at en del virksomheder ikke har prioriteret at deltage i denne analyse. De har måttet træffe beslutninger, der ene og alene bunder i virksomhedernes indtjening for at overleve.

Der indgår data fra 47 virksomheder, der ligger klart inden for rammen af analysens felt, konferencehoteller, konferencecentre med videre. 47 virksomheder er i den lave ende i forhold til at tale om kvantitativ repræsentativitet over for den samlede population inden for erhvervs- og mødeturismen i Danmark. Det ændrer ikke ved, at materialet giver nogle helt nye og klare indikationer og mønstre, som giver stof til eftertanke.

Det er altid vigtigt at forholde sig til, at der i både survey og benchmark er tale om selvevaluering, hvilket betyder, at det er virksomhederne / destinationerne selv, der har vurderet de forskellige spørgsmål. Det kan føre til ubevidst selvovervurdering, hvilket igen kan give usikkerhed i forhold til datas validitet. Omvendt er det vanskeligt at gennemføre andre typer datagenerering, der ikke indebærer en vis form for selvevaluering – alene ud fra økonomiske betragtninger.

Figur 3: Corona

4. INDSIGTER FRA DANSKE VIRKSOMHEDER (UDBUDDET)

I dette afsnit præsenteres data fra de 47 virksomheder, der har været med i analysens surveydel. Det er data om virksomhederne (virksomhedstyper, virksomhedsstørrelser, virksomhedsalder og den tid, de har arbejdet med bæredygtighed). Det giver et godt indblik i analysens grundlag for de konklusioner, der følger.

Det er eksempelvis interessant at se forskellene i svar i forhold til, om en virksomhed er bæredygtighedscertificeret eller ikke. Der er markante forskelle i svarene, viser det sig. Desuden bliver de samlede resultater af *Net Green Score©*-surveyen præsenteret og diskuteret.

Der alt i alt 50 danske virksomheder med, da der også er lavet cases, der uddyber surveyen og giver kød og blod på surveyen.

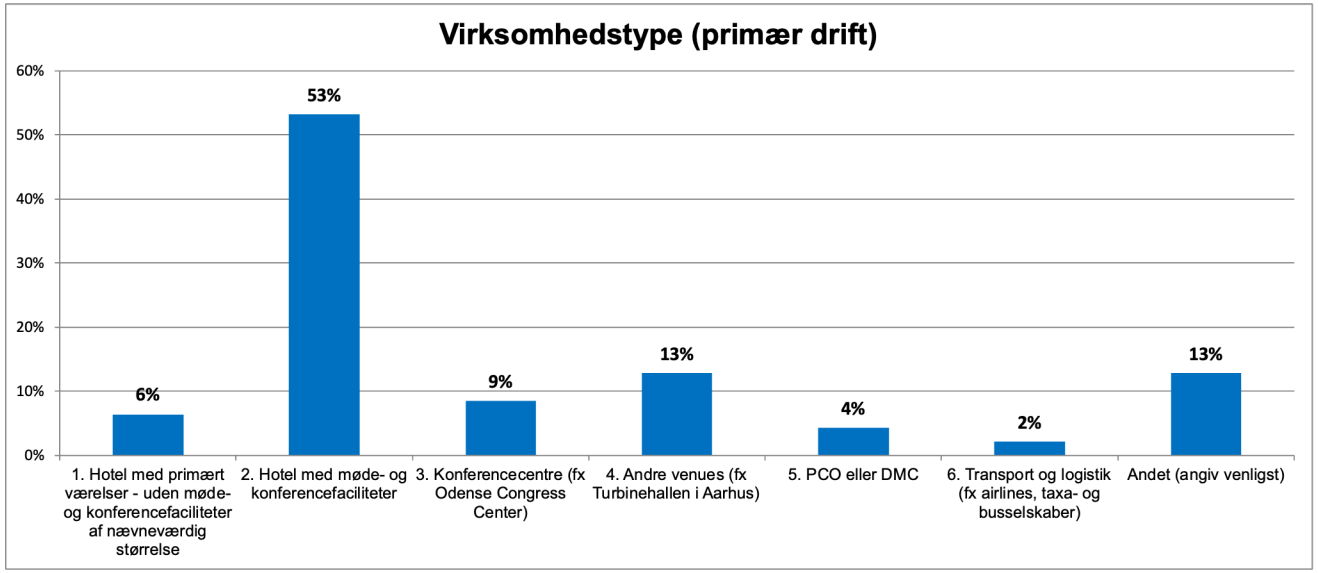
Foto: Kim Wyon

STAMDATA

Figur 4 viser, at der klart er flest ”traditionelle” møde- og konferencevirksomheder med i undersøgelsen, nemlig 53% af de 47 deltagende virksomheder svarende til 25 virksomheder.

Der er repræsentanter for de 6 kategorier, der er valgt som centrale for erhvervsturismen i Danmark.

Kategorien Andet dækker med 13% svarende til 6 virksomheder over flere forskellige typer som attraktion, naturcenter, hostel, kultur- og kongrescenter og et eksklusivt venue for møder og arrangementer

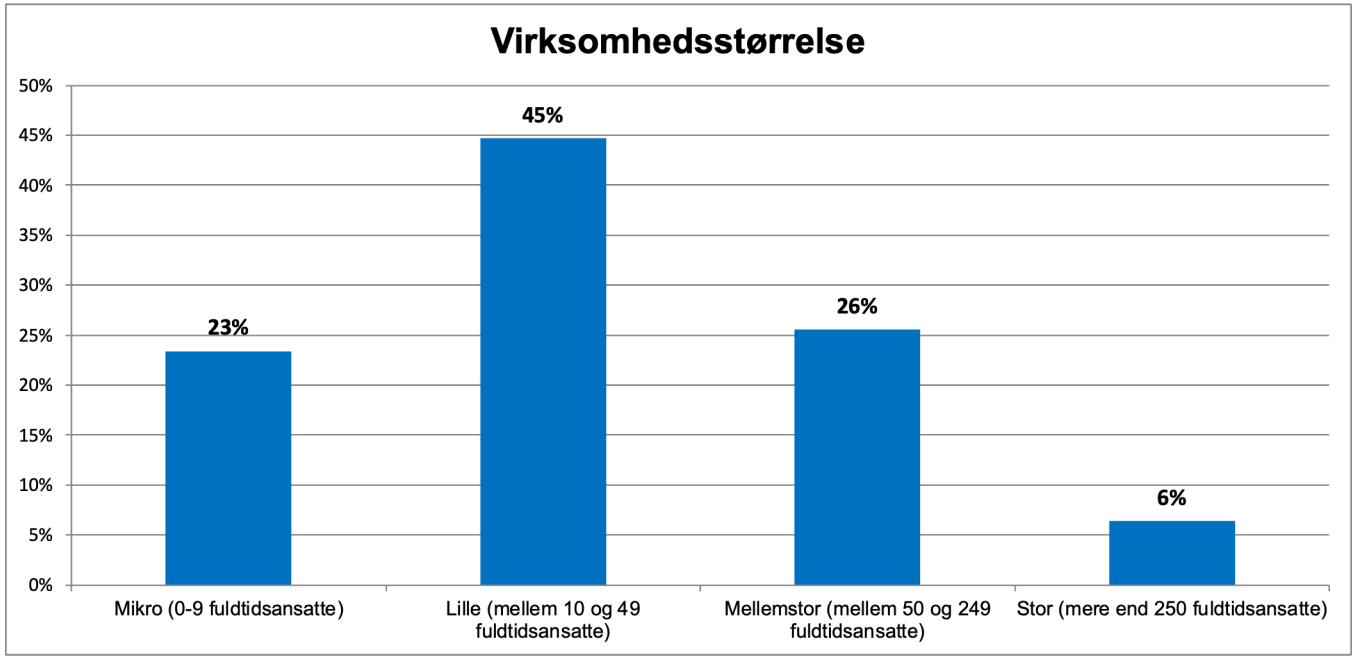


Figur 4: Virksomhedstyper

Som det ses af Figur 5, er 45% (21 virksomheder) af de deltagende 47 virksomheder små. Læg hertil de 23% (11), der ligger i mikro-størrelse, så er der en klar overvægt af mikro og små virksomheder i analysen med hele 68% (33).

De mellemstore virksomheder er repræsenteret med 26% (12) og de store med 6% (3). Samlet er det 32% af populationen.

I denne analyse er der forholdsvis flere større virksomheder med end de andre analyser med *Net Green Score*© i 2021. Dette skyldes formentlig, at der dels er tale om større byer som København, Odense, Aarhus og Aalborg, og dels at det er erhvervs- og mødeturismen som forretningsområde.



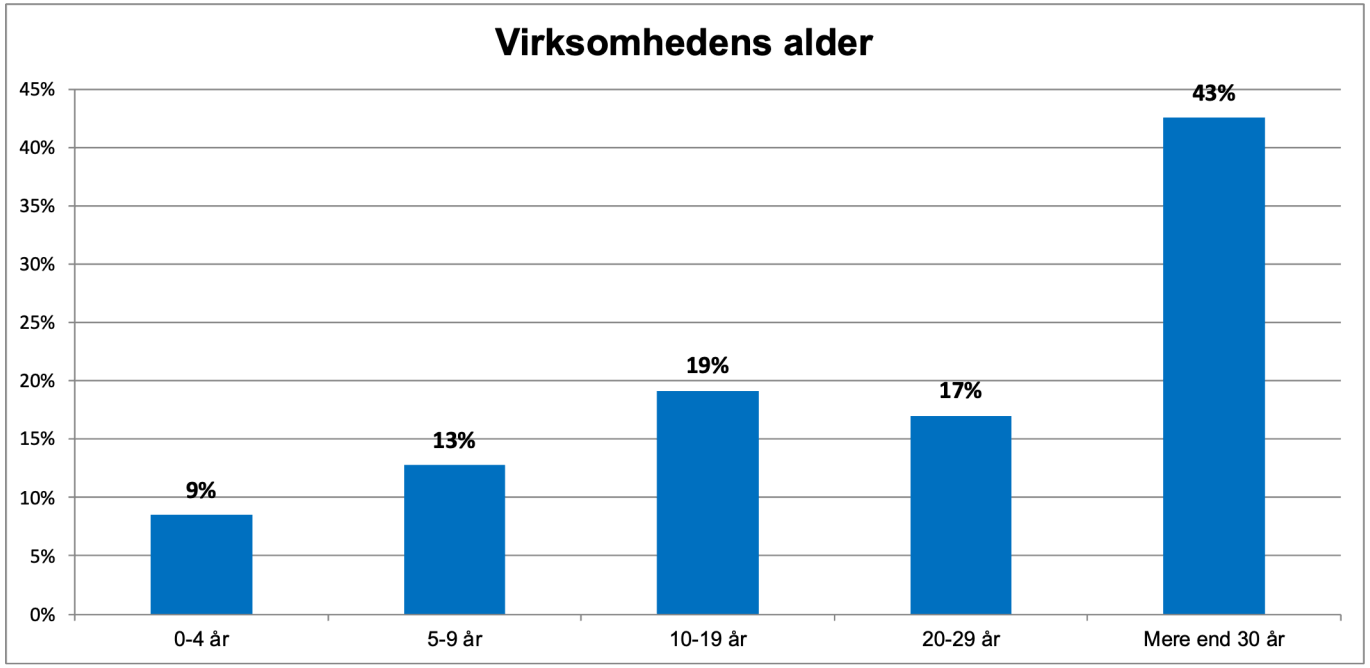
Figur 5: Virksomhedsstørrelse i antal fuldtidsansatte

Som det ses af Figur 6, er 43% (20) af virksomhederne i undersøgelsen mere end 30 år gamle. Det tyder på en vis erfaring, kompetence og evne til at håndtere forandringer i turismens omverden.

Ses der nærmere på forholdet mellem virksomhedens alder og arbejdet med bæredygtighed, så har 8 af de 20 virksomheder, der er mere end 30 år gamle, arbejdet med bæredygtighed mellem 1-4 år. Kun 1 virksomhed har arbejdet med bæredygtighed i mere end 30 år. Resten af de erfarne virksomheder er spredt i erfaring med området.

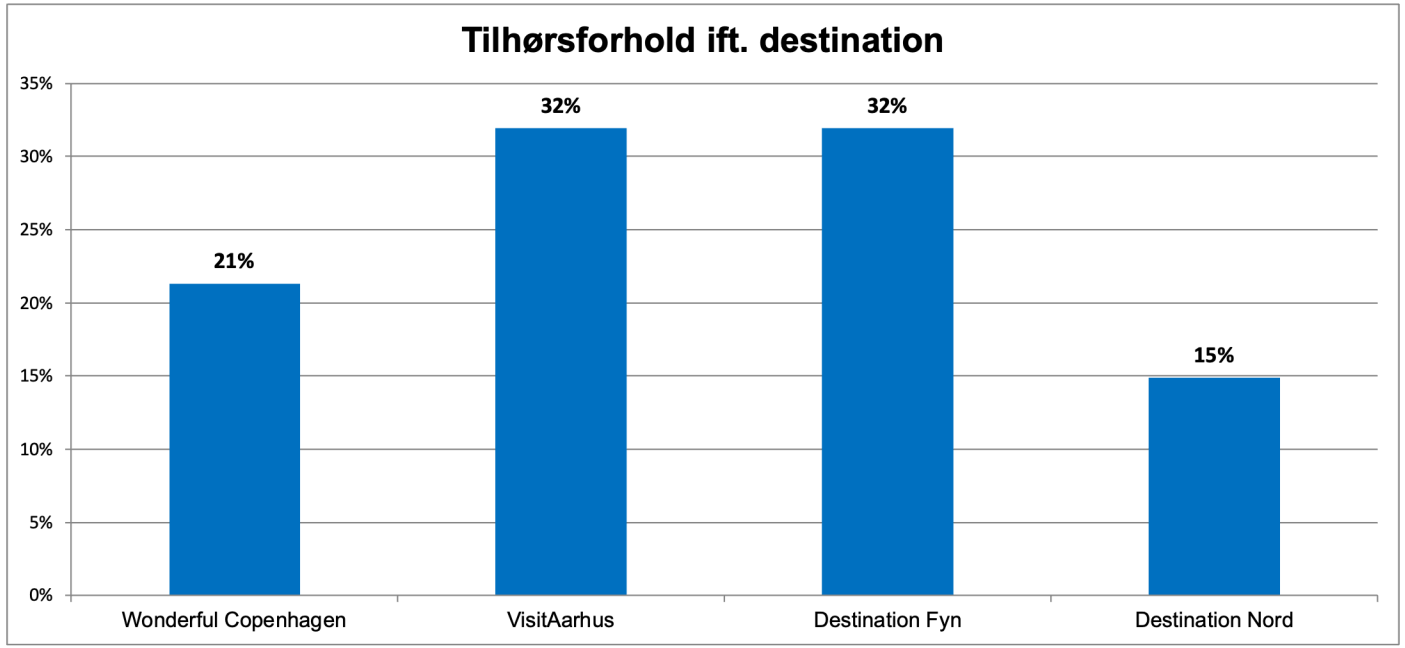
Ses der på de 20 erfarne virksomheders arbejde med bæredygtighed i form af certificeringer, så har 14 af de 20 (70%) certificering, mens 5 (25%) ikke har. En enkelt virksomhed har svaret ”ved ikke”.

Ses der på de 20 virksomheder i forhold til virksomheds-størrelse, så er 13 (65%) kategoriseret som små virksomheder med mellem 10 og 49 fuldtidsansatte. 4 virksomheder er mellemstore, 2 virksomheder er store, mens 1 virksomhed er mikro (0-9 fuldtidsansatte).



Figur 6: Virksomhedernes alder

Som det ses af Figur 7, er der flest virksomheder med fra VisitAarhus (15) og Destination Fyn med (15) virksomheder. Herefter følger Wonderful Copenhagen (10) og Destination Nord (7).



Figur 7: Virksomhedernes destinationstilknytning

Som det ses af Figur 8, har de fleste virksomheder, 43% (20), arbejdet med bæredygtighed i 1-4 år. 19% (9) har arbejdet med bæredygtighed i 0-1 år.

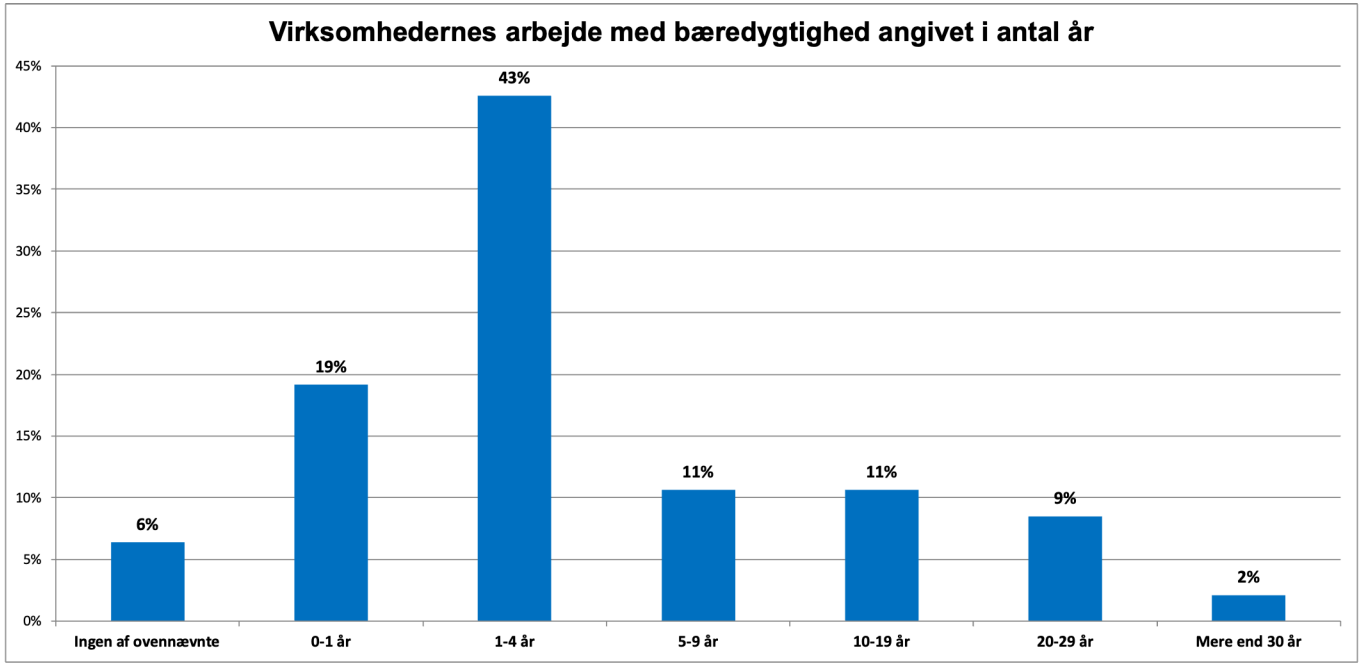
Samlet set er 62% (29) påbegyndt deres arbejde med bæredygtighed inden for de seneste 4 år.

Kun 2% (1) har arbejdet med bæredygtighed i mere end 30 år.

Det er først for relativt nyligt, at bæredygtighed er blevet et tema hos virksomhederne. Muligvis på grund af interne ønsker (egen motivation, som præsenteres på de følgende sider) og eksternt pres (for eksempel statsaftaler og mange virksomheders krav).

Dog har nogle af de større hotelkæder arbejdet med bæredygtighed i længere tid. De ligger til højre i figuren og udgør de mere erfarne.

Data viser på den måde, at danske erhvervs- og mødevirksomheder kun lige er begyndt på deres bæredygtighedsrejse.



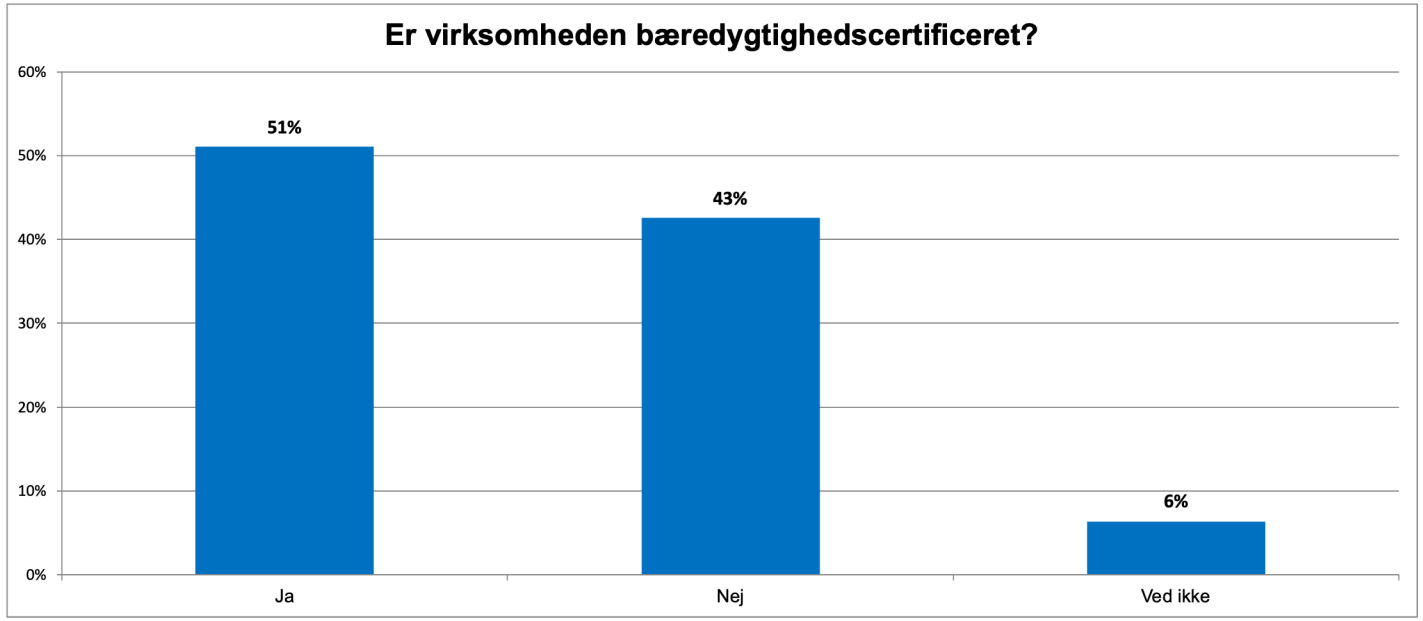
Figur 8: Virksomhedernes arbejde med bæredygtighed siden?

Virksomhedernes certificering

Som det ses af Figur 9, er der flere virksomheder med end uden certificering. 51% (24) af virksomhederne har certificering. 43% af virksomhederne (20) har ingen certificering, og 6% (3) svarer ”Ved ikke”.

Hovedparten af de certificeringer, der nævnes af virksomhederne, er Green Key (42%) og Svanemærket (27%). Derud over nævnes også Økologisk Bronze-mærke, Travellife Certified, ISO 14001, Refood Mærket og Danske Konferencecentres Bæredygtigheds-certifikat. Men det er Green Key og Svanemærket, der dominerer markedet nu.

Ses der på forholdet mellem certificerede og ikke-certificerede virksomheder og værdispørgsmålene (se Figur 10), opstår der et interessant mønster. Certifi-cerede virksomheder har en klart højere værdian-givelse end ikke-certificerede virksomheder. Fx svarer de certificerede virksomheder (24 virksomheder) med en værdiangivelse på 4,4 på spørgsmålet om, hvor vigtig bæredygtighed er for virksomheden i det strategiske arbejde. Ikke-certificerede virksomheders svar ligger noget lavere med 3,95. Dette svarmønster er konsistent i hele analysen. Dette indikerer, at certificering har en klar effekt på virksomhedernes måde at arbejde med og syn på bæredygtighed.



Figur 9: Virksomhedernes bæredygtighedscertificering

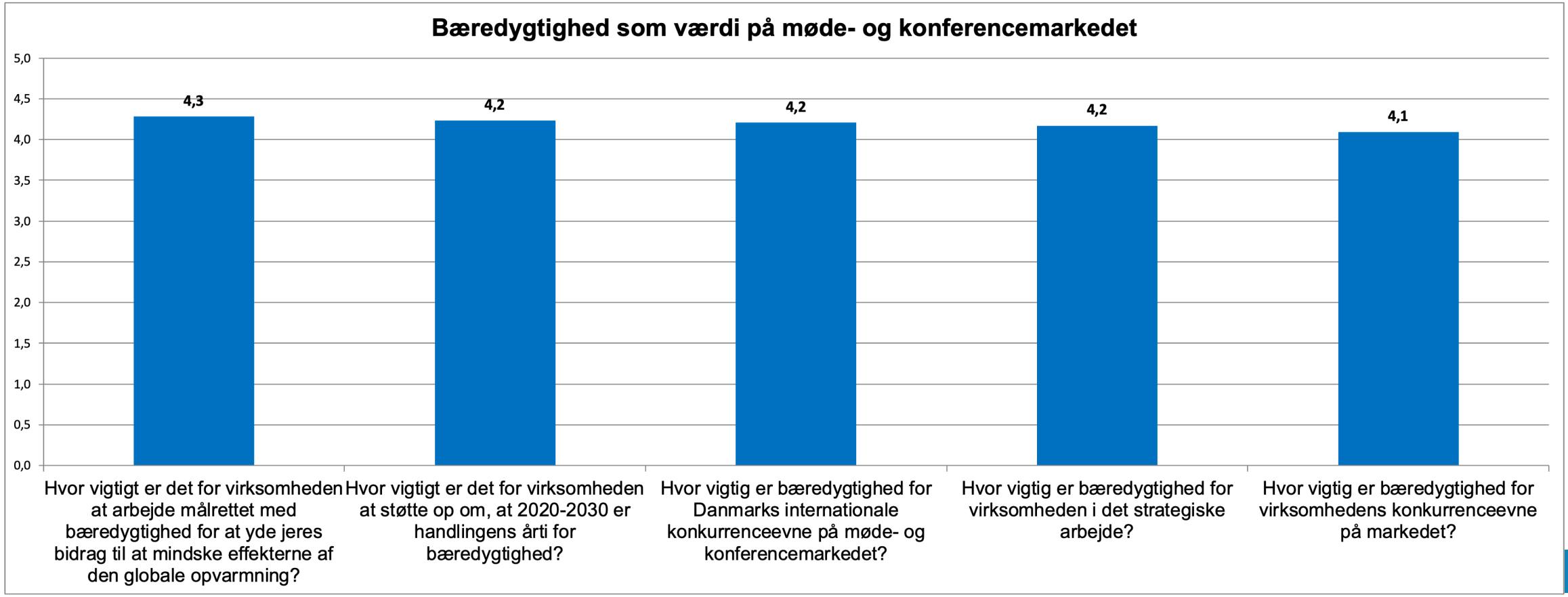
Aalborg Kultur og KonferenceCenter (AKKC) og hotelgruppen Sinatur er to eksempler på virksomheder, hvor det er lykkedes at bruge certificeringsarbejdet til at skabe en ny kultur med fokus på bæredygtighed. Virksomhederne bruger forskellige typer af certificering, men får begge en stor effekt ud af dem gennem eksempelvis medarbejderinvolvering, mind-set og kulturændring.

SURVEYRESULTATER

Bæredygtighed som værdi

Figur 10 viser, hvordan virksomhederne værdiansætter bæredygtighed. Med et samlet snit på 4,2 på 5-punktskalaen lægger virksomhederne meget stor vægt på bæredygtighed. De 20 virksomheder, der er mere end 30 år gamle, lægger større vægt på bæredygtighed end de øvrige lidt yngre virksomheder. Især lægger de ældre virksomheder vægt på bæredygtighed i forhold til det strategiske arbejde. Her ligger gennemsnittet for de 20 ældre virksomheder på 4,4.

Værdispørgsmålene viser, at bæredygtighed er vigtigt for virksomhederne samlet set. Virksomhederne vil gerne selv bidrage til omstillingen, de vil gerne sætte handling bag ordene, de mener at bæredygtighed er vigtig for Danmarks konkurrenceevne og for deres egen konkurrenceevne. Bæredygtighed betyder noget for virksomhederne – internt og eksternt. Det er der ingen tvivl om.

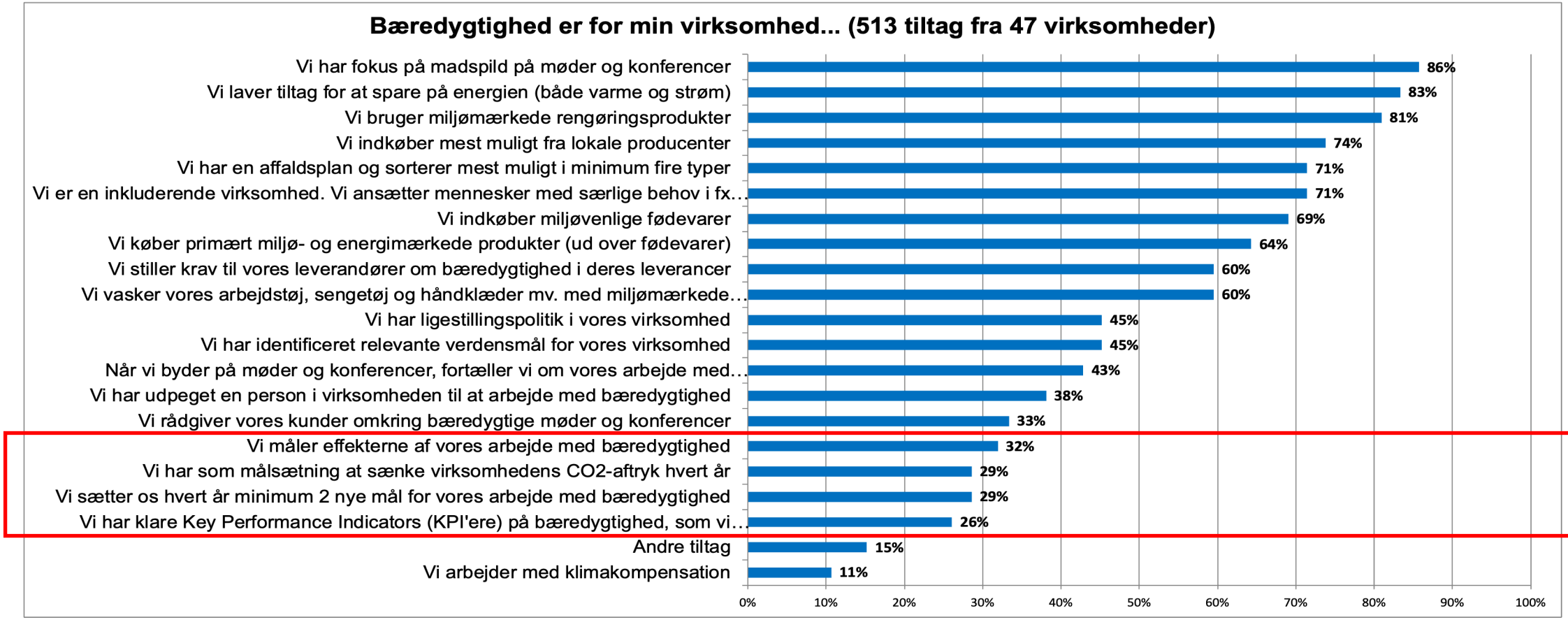


Figur 10: Grøn omstilling som værdi – gennemsnitlig score

*Metodeanmærkning: Beregning af værdien er Tiltag er sket på den måde, at det samlede antal tiltag (max 20 per virksomhed + "Andre") ganges med værdien 0,25 point og divideres med antal virksomheder i analysen. Altså: 513*0,25/47=2,7

Virksomhedernes bæredygtighedstiltag

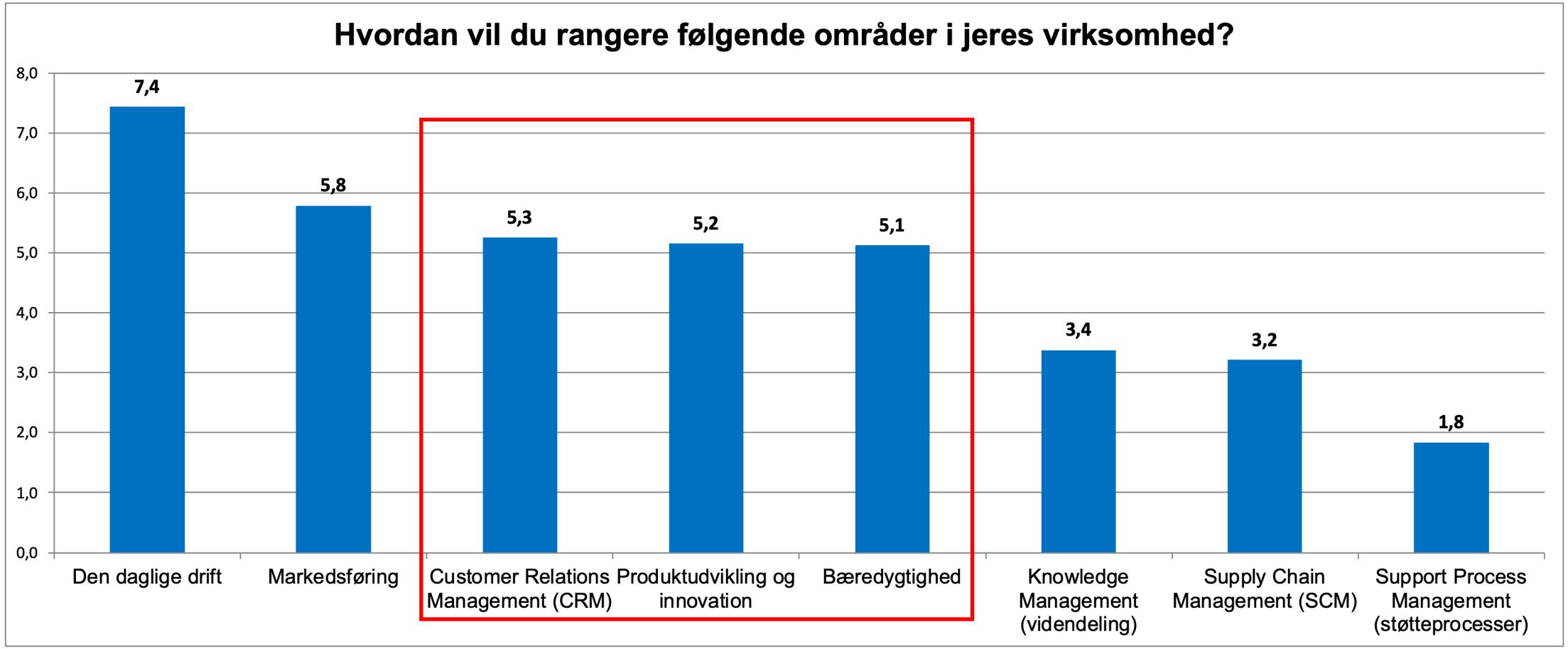
De 47 virksomheder indrapporterer i alt 513 tiltag på listen i Figur 11 – herunder også Andre tiltag. Disse tiltag giver et lavt gennemsnit på 2,7*. Da tiltagene er en del af værdiansættelsen i modellen, betyder snittet på 2,7 på tiltag, at værdispørgsmålet for virksomhederne falder fra 4,2 i Figur 10 til samlet 3,9 (se Figur 17). Der er rum til forbedring i forhold til tiltagene. Der kan især gøres mere på den strategiske del (markeret i Figur 11 med den røde boks). Dette viser, at der kan være visse udfordringer med at gå fra en generel høj værdiansættelse til konkrete tiltag (altså fra tanke til handling). Som det er tilfældet med andre *Net Green Score©*-analyser fra 2021 er især de ressourcebesparende tiltag meget fint repræsenteret i figuren. Det er ofte her, virksomhederne starter deres rejse mod mere bæredygtighed. Virksomhederne indrapporterer i snit 10,9 tiltag ud af 20 mulige (+ Andre tiltag). Det er værd at bemærke, at analysen klart viser, at de certificerede virksomheder udfører markant flere tiltag end ikke certificerede virksomheder. Svaret ligger formentlig i certificeringskriterierne.



Figur 11: Virksomhedernes bæredygtighedstiltag. Rød boks markerer virksomhedernes mere strategiske tiltag.

Rangering af bæredygtighedens betydning

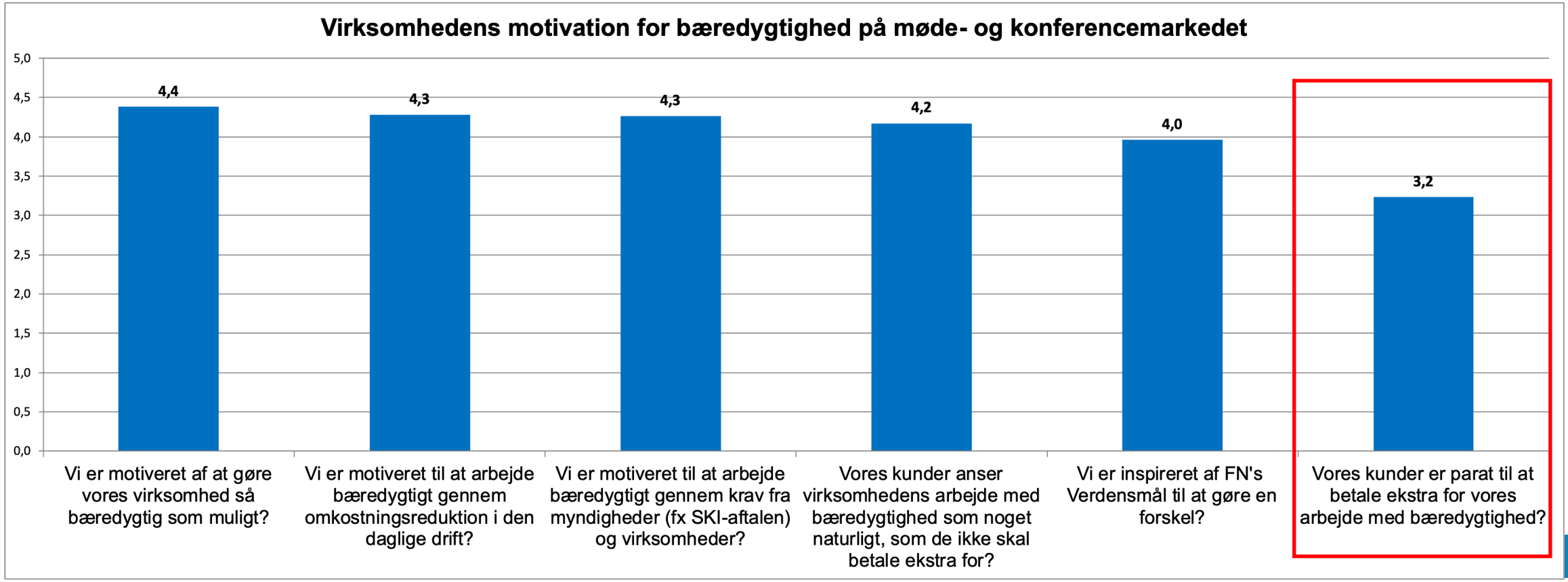
Figur 12 viser, hvordan virksomhederne rangerer 8 emner i forhold til deres betydning for virksomheden. Her ligger bæredygtighed på 5. pladsen efter Den daglig drift, Markedsføring, CRM og Produktudvikling og innovation. Set i forhold til den konkrete coronasituation er det ikke overraskende, at der er så stor fokus på den daglige drift og markedsføring. Set i forhold til værdiansættelsen i Figur 10 er det lidt overraskende at finde bæredygtighed på 5. pladsen. Det er også overraskende at finde SCM helt nede på 7. pladsen, når det tages i betragtning, at de fleste hoteller og konferencecentre ved, at der kan hentes rigtig mange ressourcebesparelser gennem et fokuseret SCM-system. En aktør, der er ISO 20121-certificeret påpeger det klart. Der kan høstes meget i SCM-systemet. I øvrigt rangerer de certificerede virksomheder bæredygtighed højere end ikke certificerede. Begge typer virksomheder er dog enige om rangeringen af driften.



Figur 12: Virksomhedernes rangering af bæredygtighed. Den røde boks viser tre områder, hvor der ikke er nævneværdige værdiforskelle

Virksomhedernes motivation

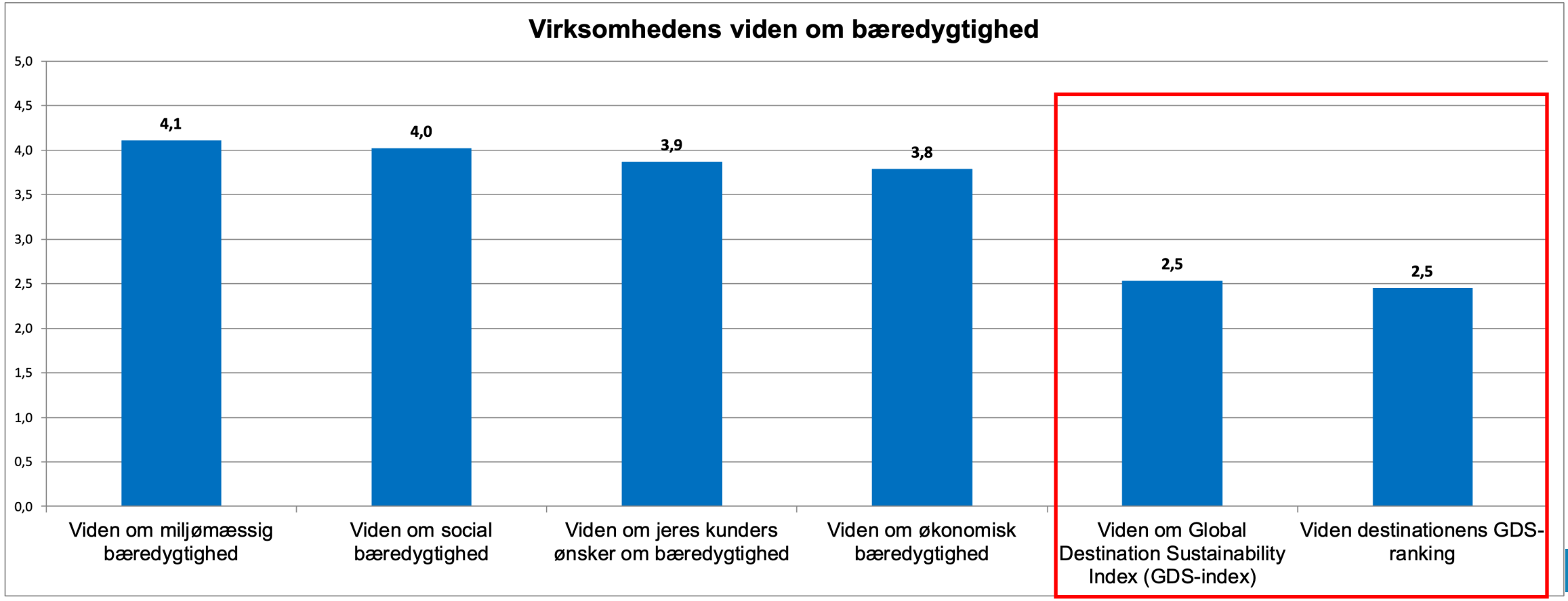
Figur 13 viser, at virksomhederne er motiverede for at arbejde med bæredygtighed med en gennemsnitlig score på 4,0. Der er ingen forskel på de 20 ældre virksomheders motivation og de øvrige virksomheder. Der er en klar intern motivation i tallene i forhold til at gøre noget omkring bæredygtighed. Den eksterne del omkring kunder og FN's verdensmål falder en anelse, men ikke meget. Det mest interessante i svarene er, at virksomhederne klart ser, at kunderne betragter deres arbejde med bæredygtighed som en hygiejnefaktor – altså noget som virksomheden bare skal have styr på, og som kunderne ikke skal hverken betale ekstra for eller tænke særligt over. Det er der styr på fra virksomhedens side. Kunderne forventer, at virksomhederne gør arbejdet for dem, så de kan købe en form for aflad gennem deres valg af virksomhed til et møde, en konference, en kongres eller lignende. Bæredygtighed er noget naturligt, som bare forventes: Selvfølgelig sparer de på vandet. Selvfølgelig har de fokus på madspild.



Figur 13: Virksomhedernes motivation for bæredygtighed– gennemsnitlig score. Den røde boks markerer manglende betalingsvillighed hos kunderne iflg. virksomhederne.

Virksomhedernes viden

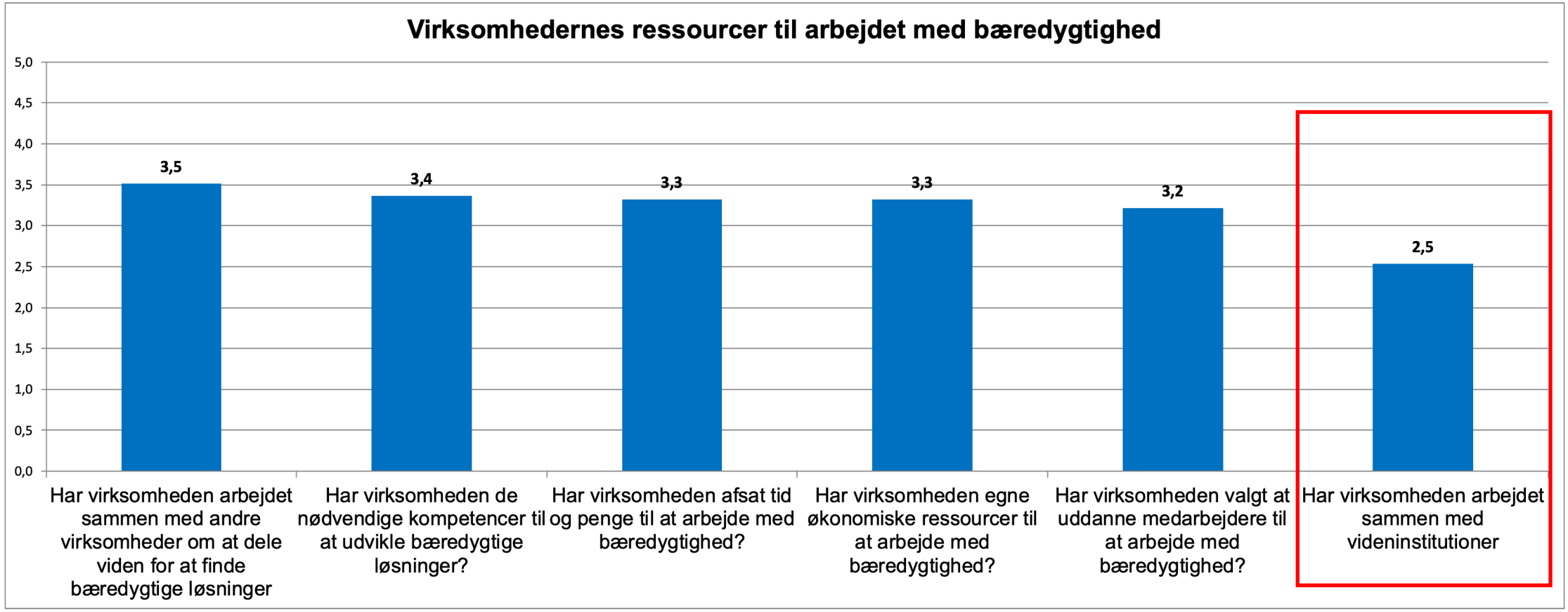
Som det ses af Figur 14, vurderer virksomhederne, at de har ret godt styr på kerneelementerne i bæredygtighed, nemlig den miljømæssige, den økonomiske og den sociale bæredygtighed - i den rækkefølge. Videnspørgsmålene har en gennemsnitlig score på 3,5. Det er især de to spørgsmål om GDS-indexet, der trækker ned. Uden de to GDS-index-spørgsmål ligger gennemsnittet for de fire øvrige spørgsmål på 3,9. Virksomhedernes iøjnefaldende manglende kendskab til GDS-indexet overrasker måske en smule qua den store interesse, som de fire deltagende destinationer udviser for GDS-indexet. Det kunne indikere, at der skal gøres en større indsats ift. GDS-indexet, såfremt destinationerne ønsker at fastholde GDS-indexet som en konkurrencefremmende aktivitet i fremtiden. Generelt er der en stor intern viden om bæredygtighed, mens den eksterne del trækkes altså ned af GDS-indexet. Viden om kundernes ønsker om bæredygtighed ligger relativt højt. Men generelt er der høj score på virksomhedernes interne viden om bæredygtighed.



Figur 14: Virksomhedernes viden om grøn omstilling – gennemsnitlig score. Den røde boks markerer det relativt store dyk i værdiangivelser fra virksomhederne.

Figur 15 viser virksomhedernes ressourcer til arbejdet med bæredygtighed. Den gennemsnitlige score er 3,2. Ser man nærmere på de 20 ældre virksomheder, så har de en højere score på ressourcer, nemlig på 3,6. Det er ikke nogen signifikant forskel, men det er dog en interessant forskel på ældre virksomheder og hele populationen på de 47 virksomheder.

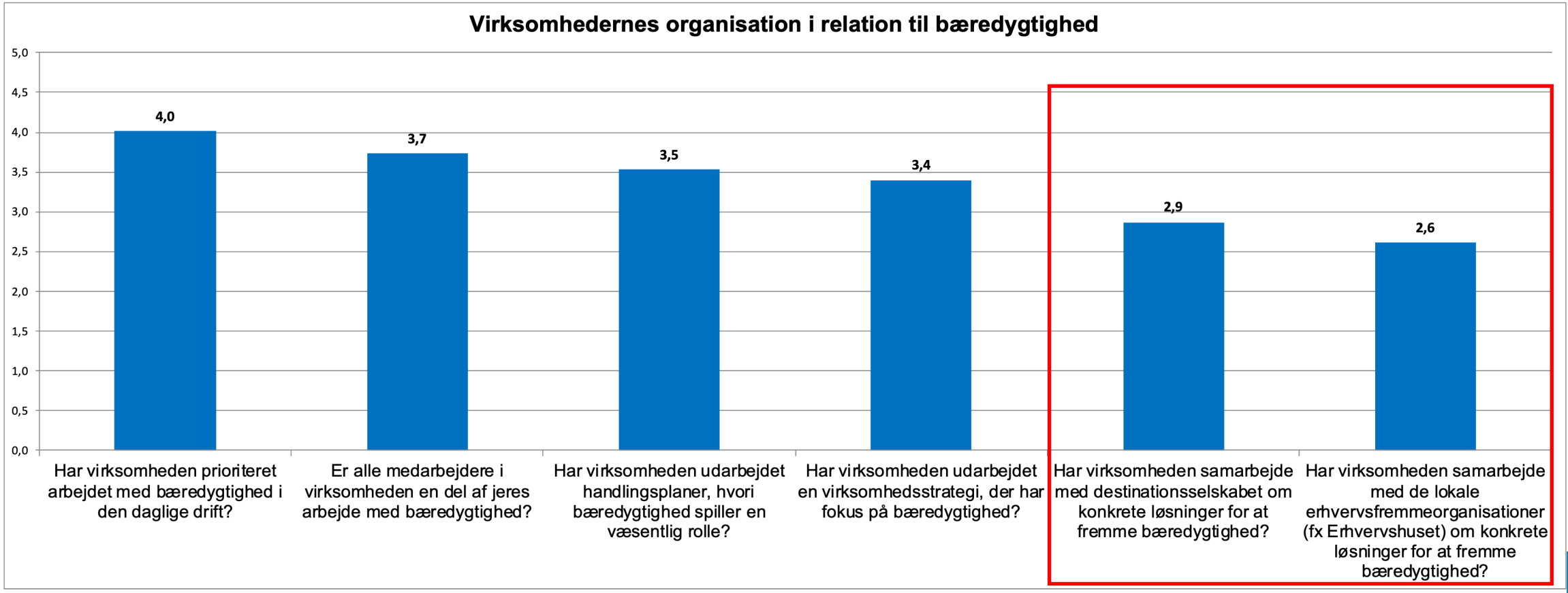
Det er interessant at bemærke, at virksomhederne arbejder mere sammen med andre virksomheder end med videninstitutioner om bæredygtighed. I modsætning til andre analyser (Destination Nord, 2021, og Kvistgaard, Hird & Haslam, 2021) er der et samarbejde med videninstitutioner. Det skal bemærkes som noget positivt. Samarbejdet med andre virksomheder kan hænge sammen med, at der er kædehoteller med i analysen. Her er der i de specifikke kæder tale om et fælles overordnet fokus på bæredygtighed, som altså ligger i kæden samtidig med, at det ligger hos det enkelte hotel. Det *kan* være en forklaring.



Figur 15: Virksomhedernes ressourcer til bæredygtighed – gennemsnitlig score. Den røde boks markere et overraskende højt niveau for samarbejde m. videninstitutioner.

Virksomhedernes strukturer

Figur 16 viser, hvordan virksomhederne organiserer arbejdet med bæredygtighed – ikke i alle detaljer, men i overblik. Den gennemsnitlige score her er 3,4, og det er især de to eksterne samarbejdspunkter, der trækker scoren ned. Uden disse to ville scoren have været 3,7. Det ses også i Figur 16 fra de 47 virksomheder i erhvervs- og mødeturismen. Det er interessant, at der er lidt større fokus på udarbejdelse af handlingsplaner, hvori bæredygtighed spiller en væsentlig rolle. Nu skal der jo ikke lægges for meget i manglen på virksomhedsstrategi, hvis der er fuld fokus på bæredygtighed i handlingsplaner. For mange virksomheder – især mindre virksomheder – er der mere fokus på de konkrete handlinger end på strategien. Mange har heller ikke skriftlige strategier. Det betyder ikke, at der ikke de facto er tale om strategiske overvejelser og handlinger i virksomhederne. Et opmærksomhedspunkt er dog manglen på samarbejde med destinationen og de lokale erhvervsfremmeorganisationer.



Figur 16: Virksomhedernes strukturer til arbejdet med bæredygtighed – gennemsnitlig score. Den røde boks markere manglen på eksternt samarbejde.

Net Green Score© (1)

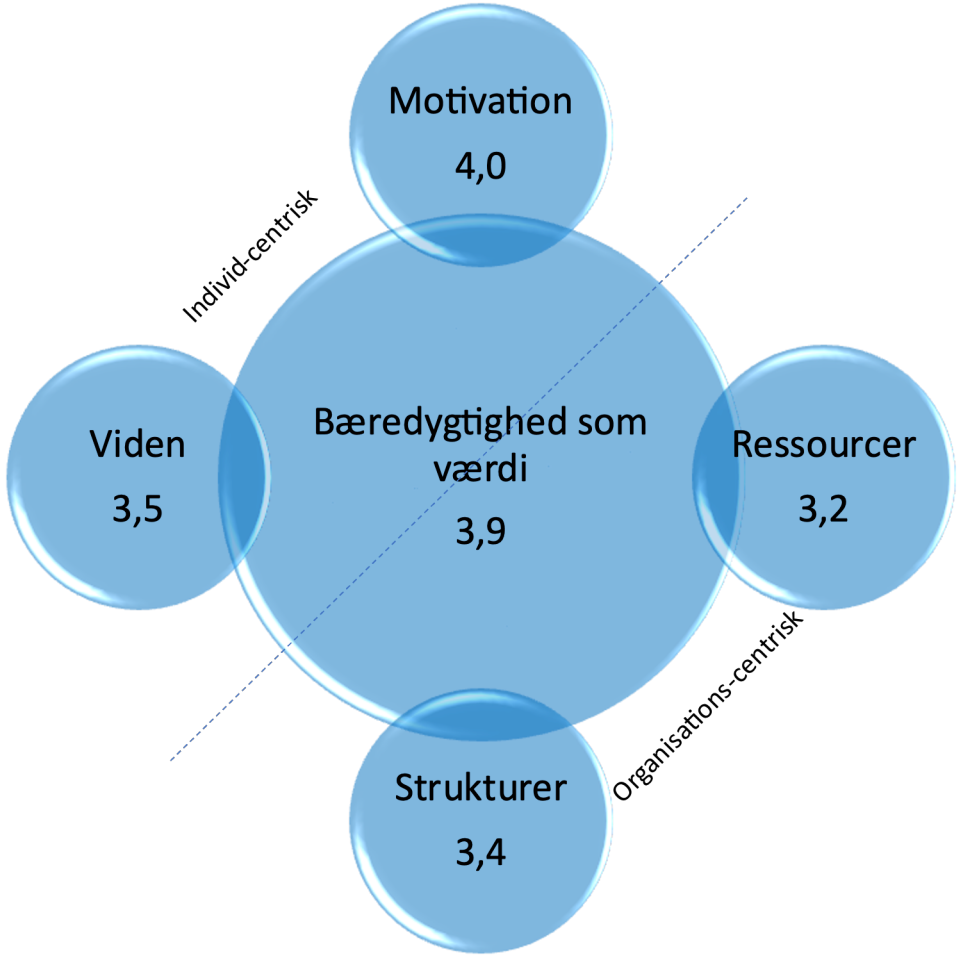
Net Green Score©-analysen har i alt 30 spørgsmål, som kan give en samlet score på 150 point. Der er i alt opnået **107,6 point**. Det giver et potentiale på **42,4 point** at gå efter i årene fremover. Der er væsentlig flere point at gå efter i forhold til de ikke-certificerede virksomheder end de certificerede (se Figur 18).

Virksomhederne er meget motiveret for at arbejde med bæredygtighed. Det ses af værdiansættelsen i midten af figuren og motivationen. Det skal bemærkes, at værdiansættelsen i midten af Figur 21 påvirkes negativt af en lav score på Tiltag, som er på 2,7. Uden Tiltag havde værdiansættelsen ligget på 4,2. Jo flere bæredygtighedstiltag, virksomhederne foretager, jo højere værdiansættelse i princippet. Derfor ligger der en del lavt hængende frugter ved at fokusere på bæredygtighedstiltag.

Der er opnået et gennemsnit på 3,6. Det er fornuftigt udgangspunkt for arbejdet med bæredygtighed, der er en kompliceret størrelse for virksomhederne. Scoren peger i den rigtige retning (over imod 5, som signalerer højeste betydning).

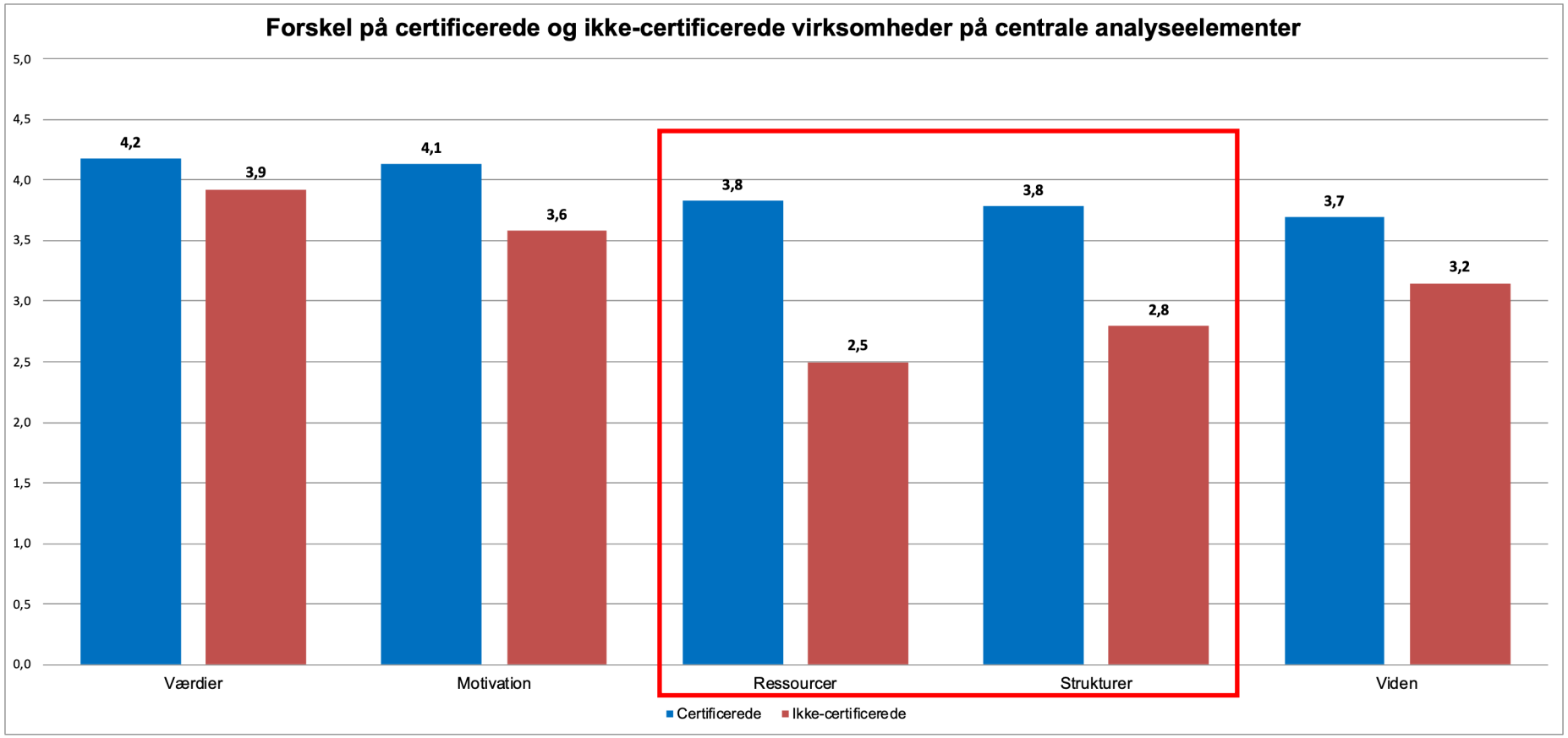
Det er generelt enkelte spørgsmål, der trækker ned. Eksempelvis trækker værdien 2,7 på virksomhedernes tiltag (Figur 11) ned. Også spørgsmålene om GDS-indekset trækker ned med hhv. 2,5 og 2,4. Også samarbejdsspørgsmålene (destinations-selskabet og erhvervsfremmeorganisationer) i Strukturer trækker ned med hhv. 2,9 og 2,6. Dette gælder også i Ressourcespørgsmålene, hvor samarbejdsspørgsmålet (samarbejde med videninstitutioner) trækker ned med 2,5.

Det er i høj grad disse ”2-point”-svar, der trækker snittet gevaldigt ned. Her ligger formentlig en del point, hvis der sættes ind på disse punkter.



Figur 17: Analyseresultater af de fem centrale analyseelementer

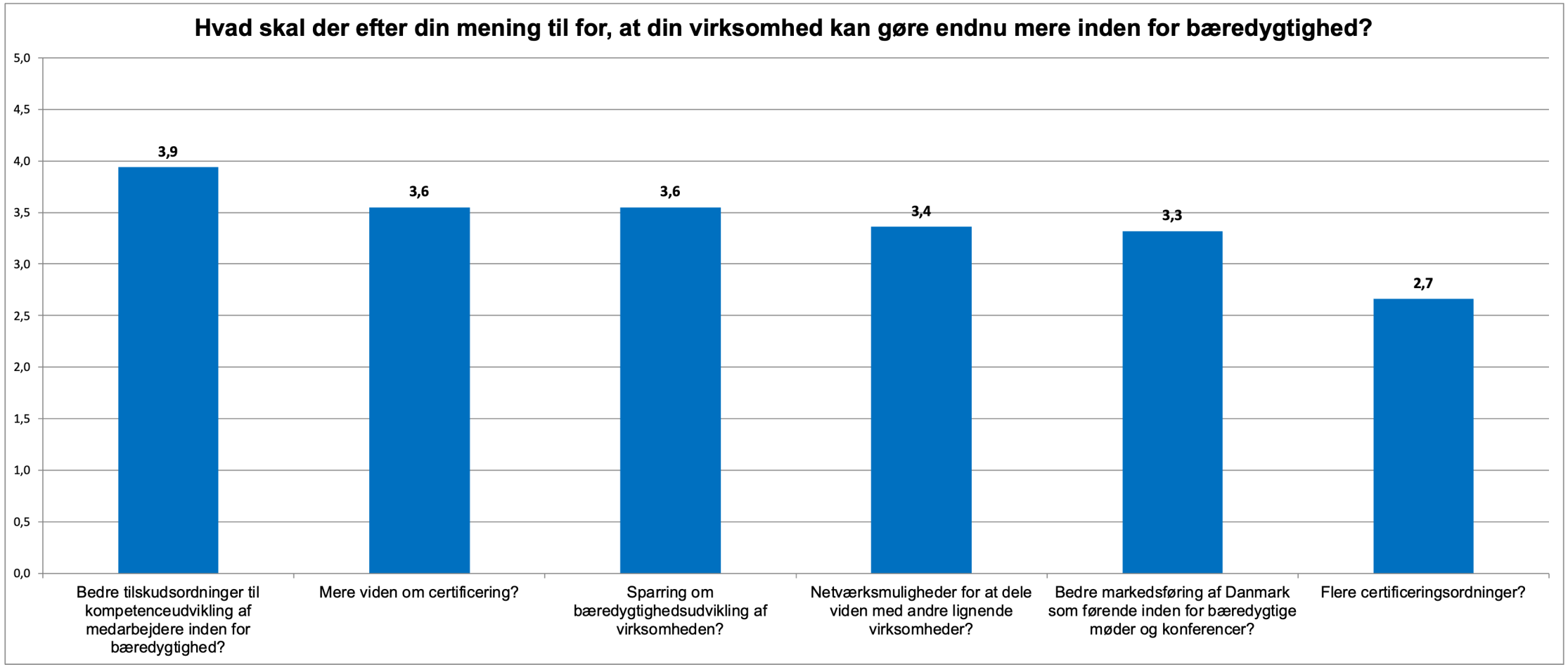
Figur 18 viser nogle meget markante forskelle på certificerede (3,9 gennemsnitlig score) og ikke-certificerede virksomheder (3,2 gennemsnitlig score). Det er især på ressource, struktur og viden, at forskellene er markante. Ses der nærmere på ressourcedelen, så er der meget markante forskelle. Det handler om afsatte ressourcer til at arbejde med bæredygtighed, og det handler om kompetencer til selve arbejdet. I forhold til strukturer så er et nærliggende at forklare forskellene med virksomhedsstørrelse. De tre store virksomheder i analysen er alle certificeret, men derudover synes der ikke at være nogen væsentlig forskel på sammensætningen ift. størrelse og certificering. En væsentlig forskel i ressourcespørgsmålene er samarbejde med andre virksomheder. Her er de certificerede langt mere opsøgende ift. samarbejde med andre virksomheder end ikke certificerede. På strukturspørgsmålene er det især strategi og handlingsplaner, der viser afgørende forskelle. Her er de certificerede langt mere strategisk mindede og handlingsorienterede end de ikke-certificerede.



Figur 18: Forskel på certificerede og ikke-certificerede virksomheders angivelser fordelt på centrale analyseelementer med fremhævelse af største forskelle

Virksomhedernes ønsker

Figur 19 viser, hvad virksomhederne efterspørger, hvis de skulle gøre endnu mere inden for bæredygtighed. Det er ikke flere certificeringsordninger, de ønsker. Husk her, at 51% af virksomhederne i analysen i forvejen har certificeringer, som det ses i Figur 9. Her fremgår det også, at der er et righoldigt udbud af certificeringer allerede. Virksomhederne ønsker sig derimod bedre tilskudsordninger til kompetenceudvikling af medarbejdere – altså ikke generelle grønne omstillingsordninger. Her er der tale om konkret kompetenceudvikling. Endvidere mere viden om certificering, mere sparring, mere netværk og mere markedsføring af Danmark ift. bæredygtige møder og konferencer. Bemærk dog, at den gennemsnitlige score er 3,4 på denne. Det indikerer en relativt tilbageholdende interesse for disse områder.



Figur 19: Virksomhedernes ønsker ift. bæredygtighedsindsatasen – gennemsnitlig score

I surveyen bliver virksomhederne stillet spørgsmålet ”Hvilke kompetencer skal der i jeres virksomhed til for at løfte arbejdet med bæredygtighed i møde- og erhvervsturisme?” Der er tre svar, der går igen formuleret på flere forskellige måder:

1. Mere viden om bæredygtighed generelt og især om certificeringer og konkrete værktøjer til at måle og nedbringe klimaaftrykket (oftest CO2). Der synes at være behov for mere viden om de forskellige certificeringsformer, og hvad de kan bruges til

2. Bedre kendskab til, hvordan man arbejder med grøn kommunikation. Flere taler om at bruge bæredygtighed i forbindelse med branding

3. Flere markedsundersøgelser af effekten af en indsats omkring bæredygtighed. Her menes formentlig, hvad kunderne får ud af, at en aktør gør en indsats for miljøet. Om der kommer flere kunder ud af indsatsen

Ser man på de 24 certificerede og de 20 ikke-certificerede virksomheder i analysen, er der nogle interessante forskelle – om end ganske naturlige kan det hævdes. De ikke-certificerede virksomheder efterspørger i klart større grad ovenstående end de certificerede. Især på spørgsmålene om certificering (mere viden om certificeringsordninger og flere certificeringsordninger) er der markante forskelle. Det er tydeligt, at de ikke-certificerede virksomheder søger efter viden, der kan hjælpe dem med at fokusere mere på bæredygtighed.

FIRE DANSKE CASES

I dette underafsnit præsenteres fire danske cases, der fortæller hver sin historie om bæredygtighed. Casene er fra hver sin destination, og de er på hver sit stadie af udvikling i forhold til arbejdet med bæredygtighed.

De fire cases bærer med respekt navnene:

- *Klimafirstmoveren*
- *Certificeret og gør noget*
- *I gang og ved noget*
- *Den helt nystartede*

De enkelte cases er anonymiseret af hensyn til virksomhederne.

*GHG Protokollen er en international standard for beregning af virksomheders CO2-udledning.

Klimafirstmoveren

Klimafirstmoveren består af seks små hoteller, som ejes af en forening. 80% af kunderne er business, mens resten er leisure. Klimafirstmoveren har helt fra starten tænkt bæredygtighed ind, og virksomheden blev allerede i 1995 *Green Key* certificeret. I dag er virksomheden B Corp-certificeret og arbejder med GHG-beregninger*, da de giver det mere holistisk billede. Lige nu overvejer virksomheden også at blive Svanemærket.

Én af de sværeste ting, som virksomheden arbejder med lige nu, er viden og facts. At få facts valideret, når der skal træffes valg. Det kan måske komme som et chok for mange, men virksomheden "overvejer" en nedgradering af det økologiske spisemærke fra sølv til bronze for at kunne handle mere lokalt. Det er svært at bevise, at økologi nødvendigvis er det bedste i en bæredygtighedskontekst.

Klimafirstmoveren vil gerne se sig selv som en bæredygtig hotelkæde – ikke en hotelkæde, der er bæredygtig. Det handler i sidste ende om at træffe nogle valg, der gør, at virksomheden også er i markedet om 5 år. Og her spiller bæredygtighed en væsentlig rolle. Faktisk er virksomheden overbevist om, at der inden længe kommer lovkrav, som vil sætte mere fokus på bæredygtighed. Også derfor er virksomheden med i front på dette område.

Virksomheden vil faktisk gerne gå endnu længere end politikerne måske lige nu er klar til. Virksomheden vil gerne fremme den bæredygtige dagsorden frem mod 2030 – både generelt samfundsmæssigt og specifikt ift. egne gæster. Lige nu arbejder man meget med nudging, så kunderne får serveret 30% mindre kød. Kunderne kan så bede om en portion mere, men det gør de fleste faktisk ikke. Det minimerer madspild og nedbringer forbruget af kød.

Klimafirstmoveren ser et stigende krav fra kunderne omkring bæredygtighed, men kun til en vis grænse. Kunderne vil ikke lide afsavn på deres hotelophold, som er forbundet med luksus, lange bade og "så skal de nok leve bæredygtigt igen på mandag".

Læringspunkter:

- 1 type certificering er IKKE nok. Der skal et holistisk blik på bæredygtighed i en virksomhed
- Klimafirstmoveren er nået langt, fordi alle i virksomheden arbejder med det hele tiden
- Der er et team med beslutningsansvar, der arbejder med bæredygtighed
- Kunderne lægger ofte vægt på geografi, men hvis to tilbud er lige gode, så vinder det hotel med bæredygtighed
- Oversættelse af bæredygtighed er vigtigt. Verdensmål er svære at forstå for de fleste
- Betalingsvillighed hos kunderne, når rammerne er på plads

Certificeret og gør noget
Hotellet er et 4 stjernet hotel med mødefaciliteter beliggende centralt i en større dansk by. Hoteldelen er Green Key-certificeret fra 2019, mens venuedelen endnu ikke er certificeret. Det er under overvejelse, da det kan give en konkurrencemæssig fordel. Ja, og så giver certificeringer generelt gode indsigter til gavn for både hotellets ansatte og gæsterne. At være Green Key-certificeret er en stor fordel for hotellet i forhold til statens indkøbsaftaler og aftale med universiteterne eksempelvis.
Virksomheden ser bæredygtighed gå hånd i hånd med driften. Her er der ikke nogen modsætning, som nogle måske tænker om bæredygtighed.
I virksomheden er det primært én person, der arbejder med bæredygtighed. Denne person har stor viden om bæredygtighed – mest via Green Key-certificeringen. Men bæredygtighed er lige nu lidt venstrehåndsarbejde. Der er andre ting, der presser sig mere på end bæredygtighed.
Det er også ofte vanskeligt at finde den viden, der skal bruges i arbejdet med bæredygtighed. Hvor er den viden tilgængelig, når den skal bruges, er ofte et spørgsmål, som bliver stillet i hotellet.
Virksomheden kunne godt tænke sig at være med i et netværk, hvor der var fokus på bæredygtighed. Der er mulighed for at få meget viden gennem nyhedsbreve, men det bliver væk i dagligdagens travlhed.
Virksomheden oplever ingen forespørgsler på bæredygtighed fra kunderne – heller ikke selv om bæredygtighed måske er vigtig for kunderne. Det er en barriere for at gå mere helhjertet ind i arbejdet med bæredygtighed. Et af de punkter, der sættes meget ind på i forhold til bæredygtighed, er madspild. Her mener virksomheden, at portionsanrettet mad er kommet for at blive. Det giver stor kundetilfredshed, og det giver besparelser gennem mindre madspilt. Alle er glade for det.
Den sociale bæredygtighed spiller en stor rolle for virksomheden. Det hænger sammen med virksomhedens grundlag, hvor dele af overskuddet går til sociale formål. Det er bare en del af DNA'et.

Læringspunkter:
- Økonomisk tæft svarer ofte til bæredygtige løsninger – besparelser er lig med win win
- Certificeringer giver indsigter, der kan bruges til konkrete initiativer
- Social bæredygtighed er vigtigt – at give en del af overskuddet videre til andre, der har brug for det
- Når DNA'et/Purpose er på plads, er det nemt at arbejde med bæredygtighed

I gang og ved noget
Virksomheden er en selvejende institution under en kommune. Det betyder derfor noget, når kommunen arbejder med en kommende klimastrategi. Det skal virksomheden forholde sig aktivt og konkret til.
Virksomheden er en multihal, der indeholder kultur, idræt, møder og events. Her spiller bæredygtighed en væsentlig rolle i forhold til drift. I det hele taget skal profilen være bæredygtig.
Virksomheden kan mærke, at der er øget efterspørgsel på bæredygtighed. Både i forholdet til kommunen, der understreger dette. Og i forhold til eksterne kunder. Herfra kommer flere forespørgsler, hvor det ofte bliver nævnt, at det, at kunderne har en overenskomst, er grundlag for henvendelsen. Så der er et klart pres på kunderne fra deres bagland om, at deres valgte venue skal være bæredygtigt – eller i det mindste arbejde med det og have styr på medarbejderforhold.
Men bæredygtighed betyder også noget for virksomheden i tiltrækningen af kvalificeret arbejdskraft. Her er det vigtigt at fortælle om de ting, de gør. Også selvom de lige er startet på rejsen. Der er så mange ting, de ikke er nået til endnu, men de er i gang – og de brænder for det. Det mærkes tydeligt.
Virksomheden ved en del om bæredygtighed, men de forskellige medarbejdere kommer ofte hjem fra samarbejdspartnere og fortæller, at man også kan gøre sådan og sådan. Så bæredygtighed spiller en stor rolle, og de har gjort sig mange tanker om tingene.
Lige nu har de ikke noget reelt kendskab til destinationen og arbejdet med bæredygtighed på destinationsplan. Men de vil gerne vide mere, og de vil gerne lære mere om bæredygtighed.

Læringspunkter:
- Bæredygtighed er svær, og rejsen er lang
- Små skridt er vigtige på en lang rejse
- Fortæl den gode historie om bæredygtighed – både ift. profilering og ift. tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft
- Og husk at leverandørerne spiller en rolle i arbejdet med bæredygtighed

Den helt nystartede
Virksomheden holder til i en bygning fra 1886 midt i en stor by. Virksomheden har plads til 1.000 gæster til spisning og show, og de er en del af en større international koncern med 15-17 arenaer i Norden. At arbejde med en fredet bygning giver mange udfordringer i forhold til bæredygtighed. Ledelsen, der er tiltrådt for nyligt, er overbevist om, at bæredygtighed er vejen frem. Især hvis de skal spille en rolle i venuebranchen fremover. Ledelsen skal derfor bruge den næste tid på at overbevise bestyrelsen om, at bæredygtighed er vejen frem. De har fået udarbejdet en rapport af *Green Key* om deres nuværende stade samt muligheder med bæredygtighed. De arbejder også sammen med destinationsselskabet om bæredygtighed, og her får de stor støtte i deres videre arbejde.
For virksomheden er bæredygtighed tæt koblet til klima og miljø, men også direkte drift målt i kroner og øre. Det handler derfor også om besparelser, hvor det kan lade sig gøre. Certificeringer som *Green Key* spiller også en rolle fremover for, at de kan nå nogle af deres mål omkring bæredygtighed.
Et væsentligt punkt, der ligger ledelsen på sinde, er uddannelse. Det er vigtigt, at medarbejderne bliver taget i hånden og hele tiden får præsenteret, hvad næste skridt er og hvorfor. Her kommer *Green Key* til at spille en vigtig rolle. Virksomheden kunne godt tænke sig at indgå i erfa-netværk, så man kan lære af dem, der måske er længere fremme i arbejdet med bæredygtighed. Så kan man dele godt og skidt, og måske tilmed hjælpe hinanden.
I forhold til efterspørgslen er der sket et kvantespring efter corona. Virksomhederne vil have bæredygtige events/venues, der lever op til de samme stramme krav, som de selv arbejder med hjemme. Her spiller certificering ikke nogen vigtig rolle for kundernes efterspørgsel, men den spøger i baggrunden. Certificeringen er måske ikke vigtig i sig selv, men den sætter en retning og fortæller en historie om, hvor vigtig bæredygtighed er for stedet, der arrangerer eventen.

Læringspunkter:
- Brug certificering som afsæt for den gode fortælling om bæredygtighed – at I er i gang med arbejdet
- Involver bestyrelsen i arbejdet, så der er fodslag hele vejen igennem organisationen
- Det er svært at arbejde med bæredygtighed i en fredet bygning – men det kan lade sig gøre, hvis man vil
- Nyheder omkring bæredygtighed skal være demand baseret i forhold til, hvad der konkret er brug for
- Virksomheden har brug for at få konkret og tilpasset støtte i arbejdet med bæredygtighed, da de ikke har kompetencerne selv

DELOPSAMLING - UDBUD

Overordnet set er de analyserede virksomheder meget motiveret for at arbejde med bæredygtighed. De værdiansætter bæredygtighed højt, de har høj motivation, og de har en god portion viden om bæredygtighed. De er sundt nysgerrige, og de sætter ting i gang på eget initiativ.

Governance og strategiske tiltag: Det område, er kræver mest interesse i forhold til fremtidige indsatser, ligger på Governance. Det handler om struktur og ressourcer. Ses der på Figur 11, der viser de konkrete tiltag, som virksomhederne gør omkring bæredygtighed, så er der ret godt styr på de lavt hængende frugter som ressourcebesparende tiltag (vand, varme, energi etc.). Derimod kniber det noget mere med de dele, der har et mere strategisk sigte som KPI'ere, strategi, handlingsplaner, nye mål hvert år, klimakompensation med videre. Ses der på Figurerne 15 og 16, så er det netop de elementer, der ligger i struktur og ressourcer, det halter med hos virksomhederne. Det er her, Governancedelen ligger. Det er her, virksomhederne kan sætte virkelig turbo på arbejdet med bæredygtighed.

Det ses eksempelvis af en af casene, hvor Klimafirstmoveren har arbejdet med bæredygtighed i mange år, og hvor det er tydeligt, at bæredygtighed er en del af den måde, som virksomheden ledes på. Det er en integreret del af deres Governance i forhold til bæredygtighed.

Certificering: Analysen viser også klart, at der er forskel på certificerede og ikke-certificerede virksomheder i forhold til den måde, virksomhederne svarer på. De certificerede virksomheder ligger i Figur 18 markant og konsekvent højere end de ikke-certificerede virksomheder på analysens centrale analyseelementer. Her bliver det netop tydeligt, at det især er på Governance, at de certificerede virksomheder skiller sig ud. De afsætter ressourcer, og de har strukturer på plads, så det netop er muligt at gennemføre en omstilling til en mere bæredygtig drift.

Supply Chain Management: Et element, der skiller sig lidt mere negativt ud i analysen, er placeringen af Supply Chain Management, som det ses i Figur 12. Det er velkendt, at mange virksomheder kan hente meget i deres arbejde med bæredygtighed i deres værdikæder. Det er der også fokus på i EU's nye direktiv. Her skal virksomhederne kunne dokumentere, at deres værdikæder er tjekket i forhold til bæredygtighed. Og at det kan dokumenteres. Det vil derfor være oplagt at fokusere mere fremover på Supply Chain Management i arbejdet med virksomhederne. Hvordan kan virksomhederne generelt hjælpes, så de bliver bedre til at styre krav til leverandører, og hvordan kan det dokumenteres, at leverandørerne så faktisk lever op til kravene. Omvendt viser Figur 11, at virksomhederne markerer, at de har fokus på leverandørernes arbejde med bæredygtighed. Figur 11 viser, at 60% af virksomhederne gør dette. Så hvorfor Supply Chain Management vurderes relativt lavt i Figur 11, er svært at gennemskue.

5. INDSIGTER FRA INTERNATIONALE MØDEKØBERE (EFTERSPØRGSLEN)

Der er gennemført 17 interviews med en række nationale og internationale mødekøbere og mødearrangører (inkluderer møder, konferencer og kongresser). Se liste over respondenter sidst i analysen.

Der er tale om et bredt spekter af erfaringer fra de 17 respondenter. Nogle er fagspecialister, der ved meget om klima. Nogle er specialister i at arrangere møder, konferencer og kongresser. Nogle køber møder, konferencer og kongresser.

Erfaringerne giver et meget nuanceret og dybt indblik i, hvad der rør sig i efteråret 2021 omkring bæredygtighed. I dette afsnit præsenteres en række hovedindsigter fra interviewene i punktform. Der er ikke én samlet historie, der kan præsenteres. Der er dog flere fællestræk i hovedpunkterne, der summeres op til sidst i afsnittet. Det handler om den prioritering, som respondenterne har ved valg af destination.

Foto: Kim Wyon

”Vand fra kander, elspare-pærer og andre småting er hamrende ligegyldigt og betyder intet resurse- og bæredygtighedsmæssigt – og det er dokumenteret fagligt.

Det er transporten, der er den afgørende faktor” (Hans Sanderson, iCLIMATE Aarhus University, 2021)

Transport / udledning / belastning CO2

Et gennemgående tema i alle interviewene er transport og især transportens belastning af klimaet. Her taler respondenterne meget om, at måden vi alle rejser på er til diskussion, og at begreber som ”slow travel” vinder indpas. Altså typisk rejser med tog. Det står ofte i kontrast til brugen af tid på en forretningsrejse, hvor det gamle ordsprog stadig gælder, at ”tid er penge”.

I forhold til transport er det vigtigt at skelne mellem transporten til og transporten rundt i en destination. I forhold til transporten til en destination bliver direkte flyvninger endnu mere vigtige i fremtiden i forhold til den klimamæssige belastning, der er ved flyskifte. Her står København ifølge én enkelt respondent stærkest i billedet i en dansk kontekst.

I forhold til transport rundt i destinationen taler respondenterne også om eksempelvis gratis/reduceret pris på offentlig transport på destinationen, og elementer som grønne parker, el-cykler etc. nævnes af mange som absolutte plusser for en destination i forhold til klimabelastning.

Belastningsspørgsmål er vigtige for respondenterne på flere måder. Eksempelvis spiller madspild en stor rolle. Der er dog usikkerhed om, hvorvidt man vil betale ekstra for økologi og andre bæredygtige løsninger på destinationen.

Én association udtrykte villighed til at betale mere for bæredygtighed, men stillede så som modkrav, at spild (energi, mad, forbrugsvarer) blev væsentligt reduceret – f.eks. indkøb/betaling for mindre mængder mad, der så ville kompensere for øget pris pr. ”bæredygtigheds tiltag”. Det betyder, at respondenten ikke samlet ville betale mere for opholdet.

Det lader til, at respondenterne generelt tænker i, at offentliggørelse af CO2-footprint fra hvert møde / konference. Det taler ind i en markant kommunikationsopgave for både venue og destination i forhold til footprint (eller handprint).

Fra forskningssiden lader det til, at der på mange universiteter og andre uddannelsesinstitutioner globalt vil indføre systemer, der giver den enkelte forsker et årligt kongresrådighedsbeløb/kongresbudget at arbejde med og regne om til et ækvivalent CO2 kvote/carbon-budget. Et eksempel er en konference i Købehavn, hvor en række forskere fra England havde taget toget hele vejen, fordi de allerede havde brændt årets CO2-kvote af på en konference på Hawaii.

Bæredygtighed som konkurrenceparameter

Kommunikationen omkring bæredygtighed og grønne indsatser spiller også en ret stor rolle for respondenterne. Her handler det både om den generelle kommunikation og den mere specifikke kommunikation om CO2-aftryk, madspild, energiforbrug og meget mere.

Som eksempel på den generelle kommunikation har Amsterdams bystyre ”tvunget” ***I amsterdam***-kampagnens efterfølger til at fortælle om det hensigtsmæssige ved europæiske togforbindelser til Amsterdam fra Europas storbyer, når der bydes på kongresser og events. Det vil sige, at der klart bliver kommunikeret, at tog er bedre end fly, når Amsterdam skal vælges som mødested.

Også i forhold til den generelle kommunikation forventer flere respondenter, at ”bæredygtighed specielt i de nordiske lande er en naturlig del af konferencen og ikke noget, man behøver annoncere ekstraordinært med”. Det vil sige, at respondenterne forventer, at bæredygtighed er på plads som noget naturligt. Noget der støtter op om deres opfattelser af Norden som en region, der er længere fremme på bæredygtighed end andre dele af verden. Det kan så godt betyde, at der skal tales implicit om bæredygtighed frem for direkte. Måske gennem anbefalinger af rejseformer. Eller valg af nær- versus fjernmarkeder.

I samme boldgade mener de fleste respondenter, at bæredygtighed vil flytte sig fra at være et ”tilkøb / noget ekstraordinært” til en naturlig del af ethvert arrangement (a la udviklingen indenfor projektorers tilstedeværelse i alle mødelokaler i dag). Det betyder, at respondenterne forventer, at bæredygtighed er et naturligt element og ikke add-on eller mersalg til et møde/kongres.

Trods disse forbehold omkring bæredygtighedens betydning som tilvalgselement i valget af destination for et møde, så mener respondenterne alligevel, at budproceduren bør inkludere bæredygtighed som enten et punkt, eller helst som en helhed, hvor destinationens indsatser præsenteres. En respondent udtrykker det på denne måde: *”Det skal ikke være nødvendigt for organisationerne at bede om en udredning af bæredygtighed på destinationen.”* Den skal blot ligge der som en del af budproceduren og budmaterialet.

Legacy og kongressens positive aftryk

Der er ofte stor fokus på den miljømæssige bæredygtighed hos respondenterne. Især omkring belastning. Men den sociale dimension spiller også en rolle – især når det handler om det lidt bredere perspektiv på destinationen. Altså begrebet legacy.

Flere respondenter – men stadig et fåtal – af begynder at fokusere på primært Legacy, altså det en kongres eksempelvis efterlader af "positivitet" og fremgang der, hvor kongressen afholdes.

En række forskere og associations definerer Legacy/bæredygtighed blandt andet som muligheden for at invitere lokale studerende samt studerende/forskere fra U-lande uden beregning eller til reduceret deltagerpris med på kongresserne. Det betyder Legacy også.

Generelt synes Legacy altså at få stadig større betydning for mange mødekøbere og mødearrangører. Et møde eller en kongres kan bedre legitimeres i forhold til belastning af klimaet, hvis der er en positiv påvirkning af destinationen gennem for eksempel sociale elementer: Flere kommer i arbejde, genbrug i forbindelse med kongressen, ligestillingstiltag på venue og meget mere.

”Associations har svært ved at involvere sig i bæredygtighed, hvorimod vel ca. 50 % af corporate-kunder ikke nødvendigvis har egen (bæredygtigheds)politik men forventer, leverandørerne har en politik på (bæredygtigheds)området. På lige fod med sikkerhed, projektorer i lokalet etc. Bæredygtighed fylder mere og mere markedsføringsmæssigt for corporatekunder.” MCI i interview

GDS-indexet

Der er stort set ingen af mødekøberne, der kender GDS-indekset (undtaget de få, der har arbejdet med det). Der findes mange indeks, og de fleste destinationer er med i et. Respondenterne kender generelt ikke forskellen på de enkelte indeks. Det betyder, at de enkelte destinationer har en opgave i at forklare, hvad det enkelte indeks betyder, og hvad de kan forvente af det. En del respondenter er positive og mener, at et indeks viser ”effort” – at man er i gang med at gøre noget på bæredygtighed.

En del respondenter spurgte ind til, hvad GDS-indekset er. Med denne nye viden, ville de fleste faktisk gerne vide mere om den enkelte destinations arbejde med GDS ved valg af mødedestination. Dog er det interessant, at stort set ingen respondenter efterspørger dokumentation/certificeringer for bæredygtighedsarbejdet.

Begrebsforvirring

Der hersker en del forvirring i forhold til de forskellige begreber, der anvendes. Helt på linje med certificeringsordningerne og de forskellige indeks. Bæredygtighed og økologi er ikke altid at finde på samme side i ordbøgerne. En klimaforsker udtaler direkte: *”Bæredygtighed og økologi rodes sammen som begreber og bruges i flæng, hvilket er helt forkert”.* Det hjælper formentlig heller ikke mødekøberne, hvis de er i tvivl om, hvad forskellige begreber betyder.

Årsager til valg af destination

I samtalerne med respondenterne har det været tydeligt, hvordan de prioriterer ved valg af destination. I den følgende punktopstilling er de vigtigste punkter, som respondenterne henviser til, når de vælger destination. De er vist i prioriteret rækkefølge:

- Lokationen: Hvor henne i verden /region/land?
- Værten: Lokal arrangør/vært – hvor befinder vedkommende sig i landet?
- Tilgængeligheden: Hvordan kommer man lettest til destinationen internationalt samt nationalt?
- Destinationens infrastruktur: Er der plads/faciliteter på destinationen (hoteller, venues, middage etc.)?
- Pris: Hvad koster det, og hvad får vi for pengene?
- Bæredygtighed: Bæredygtighedsinitiativer på destinationen, hoteller, venues? Hvad gør man, og hvad kommer der ud af det?

Prioriteringen kan have set anderledes ud før corona-krisen. Det siger respondenterne ikke noget om. Måske var bæredygtighed vigtigere før corona for respondenterne?

Rodekassen

I samtalerne med respondenterne er der også nogle småting, der nævnes af nogle få. Det er eksempelvis efterspørgslen efter en slags ”toolbox” med ”bæredygtighedsredskaber”, man som arrangør kan bringe i anvendelse – måske ligefrem et lokalt ”bæredygtighedsteam”, som destinationen kan tilbyde arrangøren. Et andet element i rodekassen er hybridmøder. De fleste respondenter forventer, at der i fremtiden kommer færre fysiske møder. Det betyder, at der bliver større fokus på, at en destination skal kunne tilbyde hybridmøder som et standardprodukt på lige fod med alle mulige andre produkter.

DELOPSAMLING - EFTERSPØRGSEL

Det ser ud til, at det stadig er de gamle kendinge som lokation, vært, venue og pris, der er de vigtigste parametre for udvælgelse af destination. Bæredygtighed spiller tilsyneladende en mindre væsentlig rolle for de nationale og internationale mødekøbere.

Bæredygtighed er for langt de fleste en hygiejnefaktor, som bare skal være på plads, og den indgår derfor ikke som et tilvalgskriterie, men mere som et fravalgskriterie.

Det største emne for respondenterne er klart transport og transportrelaterede emner som klimabelastning - blandt andet i form af madspild. Spørgsmålene omkring transporten og dens store klimabelastning spiller en stor rolle for respondenterne. Her er direkte flyforbindelser særligt vigtige, så der ikke belastes yderligere ved flere skift. Tilsyneladende er der ved at ske et skifte hos især universiteterne, hvor der er ved at blive indført klimaregnskaber, så den enkelte forsker har et givent CO2-aftryk at arbejde med hvert år. Det betyder, at én enkelt longhaul tur til fx New Zealand vil trække måske hele CO2-aftrykket for den enkelte forsker det givne år. Det betyder så igen, at forskeren vil komme til nøje at vurdere, hvilke kongresser vedkommende vil deltage i og ikke mindst hvor. Det kan igen betyde, at tog får en helt ny betydning i forhold til deltagelse i kongresser. Det betyder igen, nærhed og tid kommer til at spille en rolle.

Legacy og aftrykket på en destination er også et emne, der dukker op hos respondenterne. Hvilke rolle spiller en kongres i en bestemt destination – på både kort og langt sigt. Her er der naturligvis fokus på den miljømæssige side af sagen, men også den sociale side af sagen betyder noget. Hvilke sociale effekter har en kongres på en destination? Ligestilling, flexjob, cirkulær økonomi og andre forhold spiller en rolle for adskille af respondenterne.

Sidst men ikke mindst betyder GDS-indekset ikke rigtig noget for respondenterne – i lighed med de danske virksomheder som nævnt tidligere. Dog synes der at være en vis nysgerrighed hos respondenterne, når de får at vide, hvad GDS-indekset står for. Så vil de faktisk gerne vide mere om det. Derfor ligger der her en kommunikationsopgave for destinationerne, hvis GDS-indekset skal spille en rolle i markedsføringen i form af forklaring af, hvad GDS-indekset er og betyder.

6. INDSIGTER FRA INTERNATIONAL BENCHMARK (KONKURRENCEN)

Der er gennemført surveys med 9 førende internationale destinationer, der vurderes at være i konkurrence med MeetDenmarks medslemsorganisationer. De 9 destinationer er: Barcelona, Glasgow, Helsinki, Dublin, Zürich, Göteborg, Ljubljana, Reykjavik og Bergen. Destinationerne benchmarkes op imod de 4 medlemsdestinationer i MeetDenmark, nemlig VisitAarhus, Destination Fyn, Destination Nord og Wonderful Copenhagen.

Baggrunden for denne benchmark er at se, hvor langt danske og internationale destinationer er kommet og er fra hinanden. Er der signifikante forskelle og ligheder i arbejdet med bæredygtighed, der kan uddrages læring fra til udvikling af det danske erhvervsturismeområde? Er de internationale destinationer længere fremme i forhold til bæredygtighed end de danske? I så fald på hvilke områder?

Afsnittet indledes med en analyse af destinationernes hjemmesider ift. bæredygtighed og afsluttes med to benchmark-cases til inspiration.

Foto: Richard Clark

BENCHMARK-ANALYSE

Destinationerne er blevet opfordret til at deltage i denne benchmark gennem hovedsageligt personlige netværk. Data er baseret på selvevalueringer fra destinationerne. De nationale og internationale erhvervs- og mødeturismenetværk har generelt en meget høj grad af imødekommenhed over for anmodninger om eksempelvis benchmarking af hinanden. Der udveksles generelt mange data mellem destinationerne.

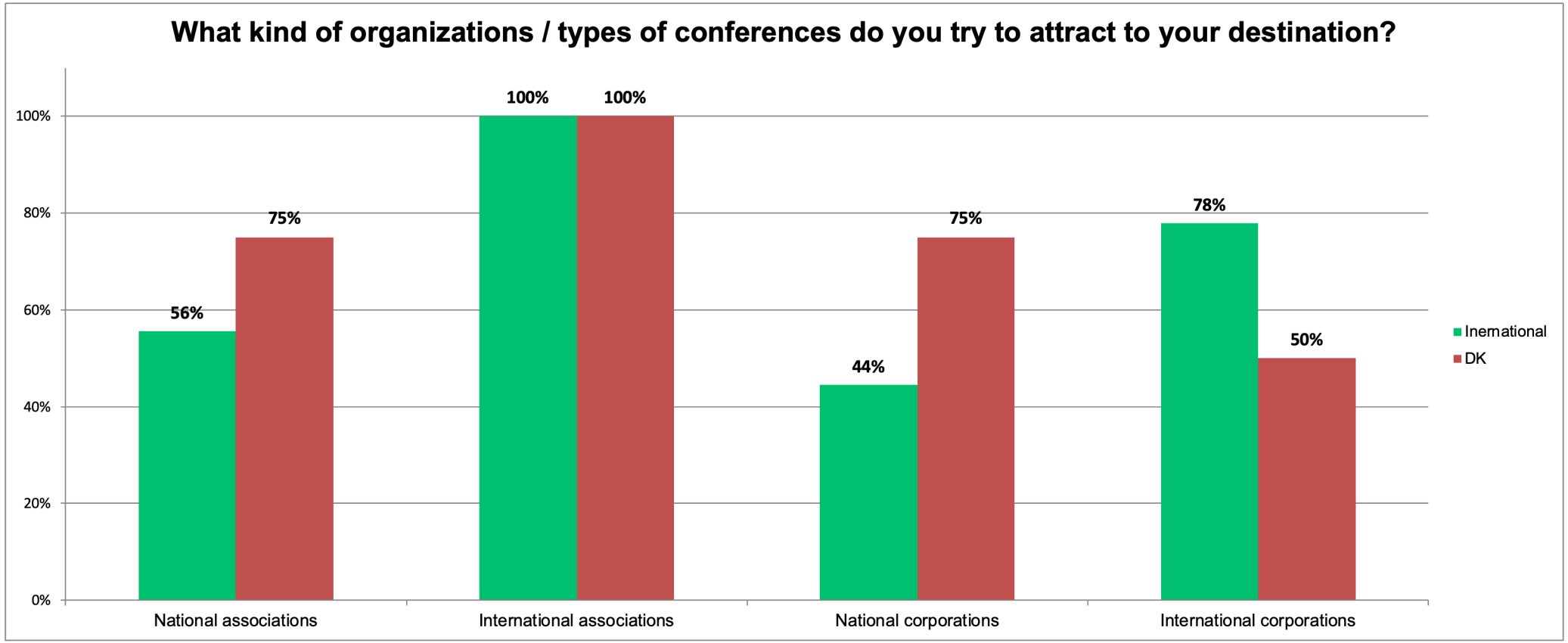
Benchmarkingen består af en række spørgsmål, der kan inddeles på følgende måde i forskellige spørgsmålsbatterier:

- Stamdata om destinationerne – eksempelvis om destinationerne er bæredygtighedscertificeret
- Destinationernes strategiske arbejde med bæredygtighed. Eksempelvis fokus på bæredygtighedsstrategi, handleplaner med KPI'ere, involvering af stakeholders generelt og i forhold til stakeholders' strategiske arbejde med bæredygtighed, monitorering af destinationens egne fremskridt på bæredygtighedsområdet med mere
- Markeder og stakeholders - eksempelvis hvordan destinationen kommunikerer bæredygtighed til stakeholders og markedet, om destinationerne fremmer stakeholders, der arbejder strategisk med bæredygtighed, i hvilken udstrækning destinationerne bruger incitamenter til at få stakeholders til at arbejde strategisk med bæredygtighed samt i hvilken grad mødekøberne er villige til at betale ekstra for bæredygtighed
- Bæredygtighed på destinationsniveau – eksempelvis om destinationerne inspirerer og hjælper stakeholders til at arbejde med bæredygtighed, om destinationerne tilbyder kurser og generel bistand i arbejdet med bæredygtighed.

På de følgende sider præsenteres benchmarkdata mellem de 9 internationale og de 4 danske destinationer. De internationale data er angivet med grøn farve, mens de danske er gengivet med rød farve. Udover klarheden i farveforskel skal der ikke indlæses yderligere betydning i farvevalg.

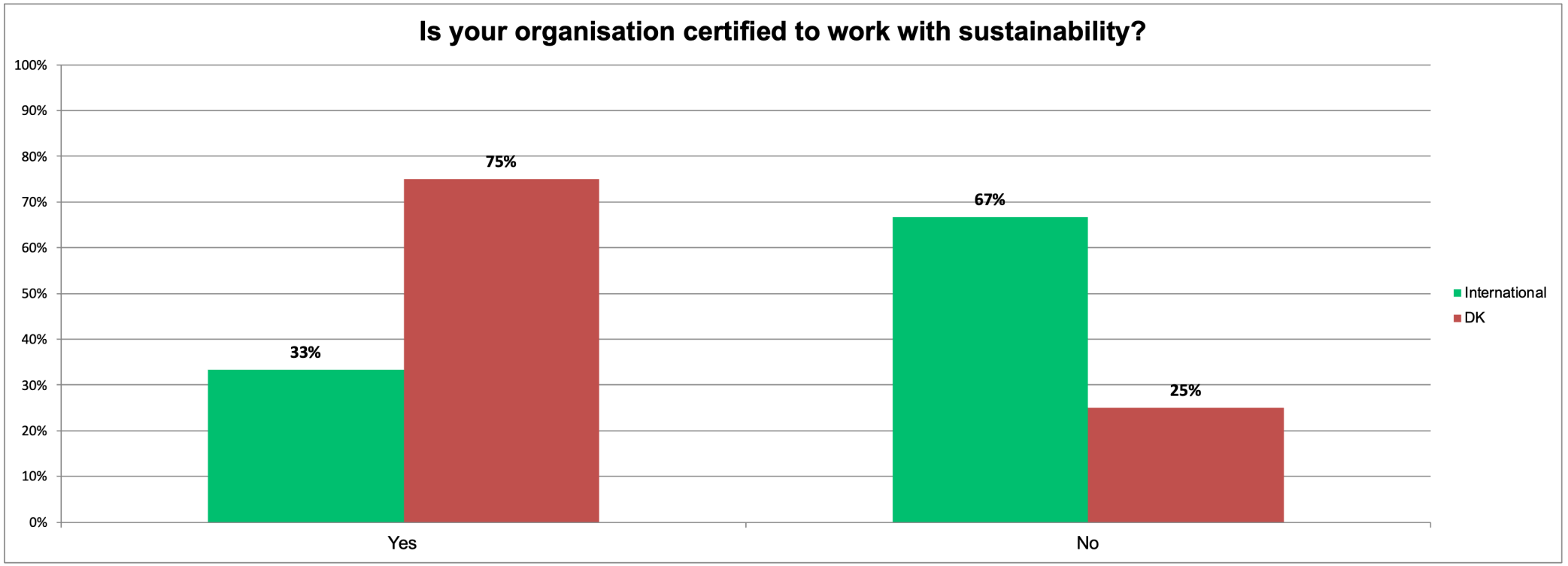
Danske og internationale destinationer har altså gennemført nøjagtig samme survey på engelsk uden ændring af ordlyd eller andet. Der er i lighed med den danske virksomhedssurvey benyttet en 5-punkt Likertskala, hvor 5-værdien udtrykker størst tilslutning til det stillede spørgsmål.

Figur 20 viser, at såvel de danske som internationale destinationer alle arbejder med at tiltrække internationale foreningskongresser. Der er dog en vis forskel mellem danske og internationale destinationer, når det handler om at tiltrække internationale virksomhedskonferencer, hvor dette sker markant mere hos de internationale destinationer. Til gengæld arbejder de danske destinationer i højere grad end de internationale destinationer med at tiltrække egne, nationale foreningers konferencer og egne, nationale virksomhedskonferencer.



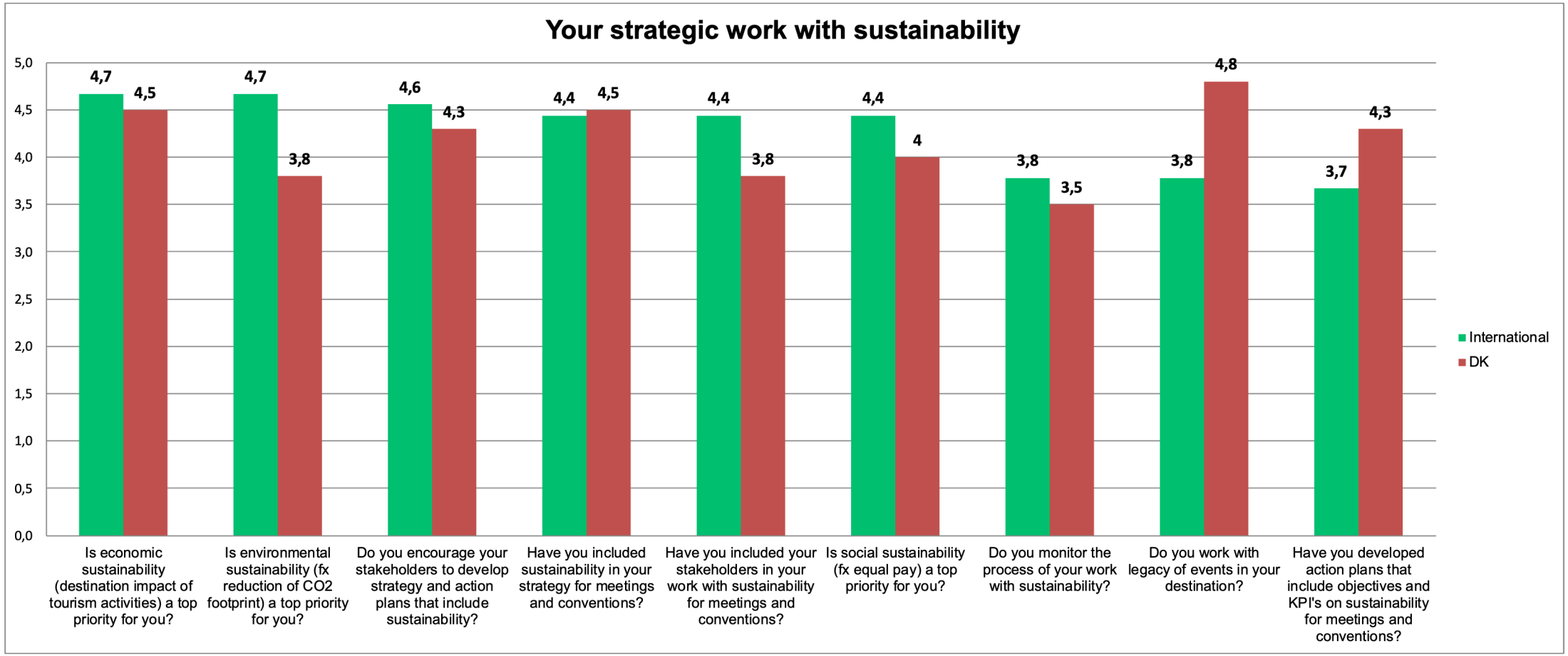
Figur 20: Typer af organisationer / konferencer der tiltrækkes

Figur 21 viser måske lidt overraskende, at flere internationale destinationer ikke har nogen bæredygtighedscertificering. Dog anfører flere af disse, at de er i gang med det og/eller at de har ordninger, som de ikke umiddelbart forbinder med bæredygtighedscertificeringsordninger. De anfører Eco-Lighthouse, ISO9001, ISO14001, Climate Neutral Organization, Green Tourism Accreditation og Biosphere Certification som de ordninger, de enten har eller er i gang med at få på plads. Det er interessant, at nogle af organisationerne, der anfører, at de ikke er bæredygtighedscertificeret, anfører nogle af ovenstående som eksempler på "alternative" certificeringer.
I forhold til de danske destinationer så er angiver én destination, at den ikke har en bæredygtighedscertificering. Den er dog på vej og menes at være på plads inden udgangen af 2021. Men da den endnu ikke er på plads, er der helt korrekt angivet et "nej" til spørgsmålet. For danske destinationers vedkommende er det typisk *Green Tourism Organisation* og GDS-indekset, der er tale om.
Set på certificeringsniveauet alene synes danske destinationer at ligge lunt i svinget. Og hvis data fra virksomhedsanalysen kan overføres til destinations-niveau, så vil certificeringen medføre et højere niveau på alle parametre set over tid.



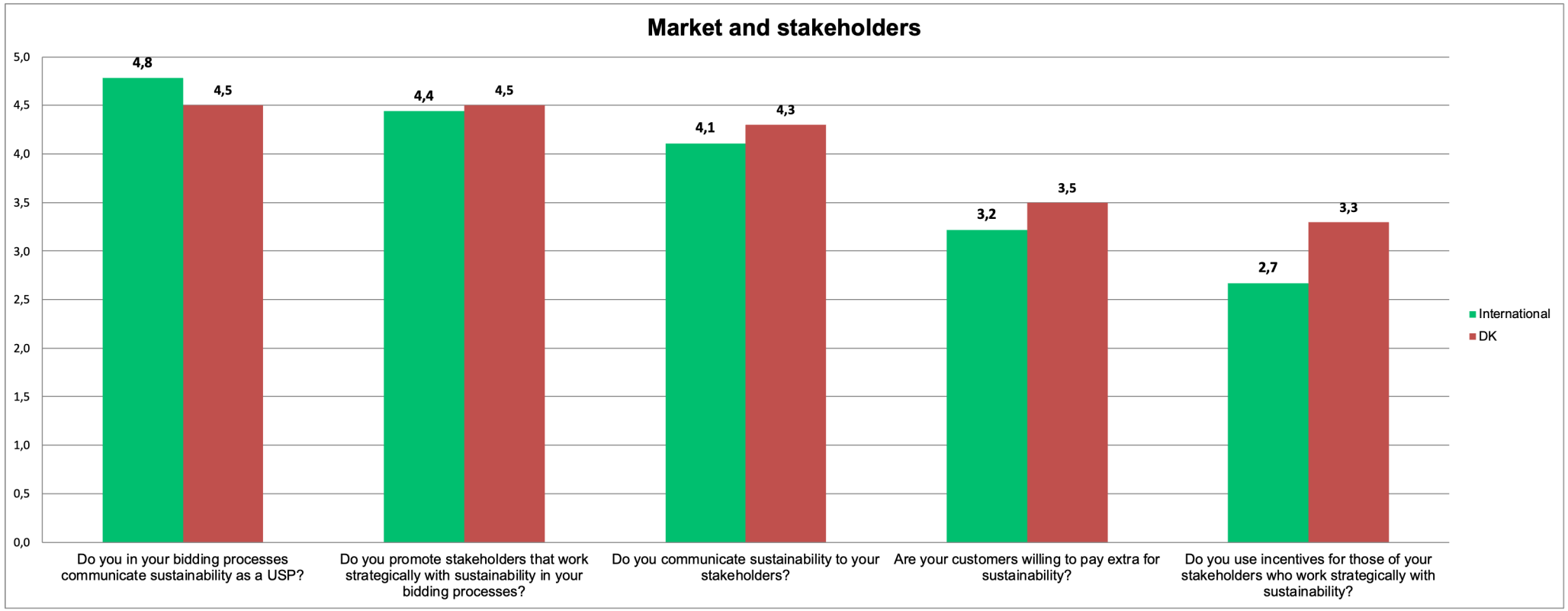
Figur 21: Certificering

Ses der nærmere på spørgsmålene om strategi, handlingsplaner, KPI'ere og monitorering, er det kun på handlingsplan/KPI'erne, at de danske destinationer stikker lidt af. Det kunne tyde på en højere grad af afklaring og parathed til handling. Både internationale og danske destinationer halter lidt bagefter med at monitorere deres indsatser – formentlig både egne og stakeholders indsatser. Det er iøjnefaldende, at danske destinationer vurderer miljømæssig bæredygtighed lavere end de internationale destinationer ift. prioritering. De fleste virksomheder starter normalt med den miljømæssige del for så at bevæge sig over i andre dele af bæredygtighed. Det er også iøjnefaldende, hvor meget vægt danske destinationer lægger på legacy. Det hænger formentlig sammen med det store legacy-projekt, der har kørt de senere på år i Danmark.



Figur 22: Det strategiske arbejde med bæredygtighed – data er sorteret efter de udenlandske destinationers svar

Data i Figur 23 viser blandt andet, at både internationale og danske destinationer er ganske opmærksomme på værdien af at kommunikere bæredygtighed over for deres kunder og over for deres stakeholders – sidstnævnte dog i klart mindre grad end førstnævnte. Det er også tydeligt, at destinationerne hjælper de stakeholders, der arbejder strategisk med bæredygtighed. Måske får disse stakeholders ser ud til at få nogle fordele frem for de, der ikke arbejder strategisk med bæredygtighed. Men det viser data ikke noget om.
Konsistent med data fra danske virksomheder og andre *Net Green Score©*-analyser fra 2021 er der ikke nogen – hverken internationale eller danske destinationer, der reelt tror på, at kunderne vil betale ekstra for bæredygtighed. Det støtter op om antagelsen om, at bæredygtighed er en hygiejnefaktor for de fleste (se Dansk Kyst- og Naturturisme, 2021, og Kvistgaard, Hird & Haslam, 2021). Sidst men ikke mindst er det værd at notere sig, at danske destinationer i højere grad end udenlandske bruger incitamenter til få virksomheder til at arbejde strategisk med bæredygtighed. Hvilke incitamenter er der ikke spurgt ind til i denne analyse.



Figur 23: Markedet og samarbejdspartnerne

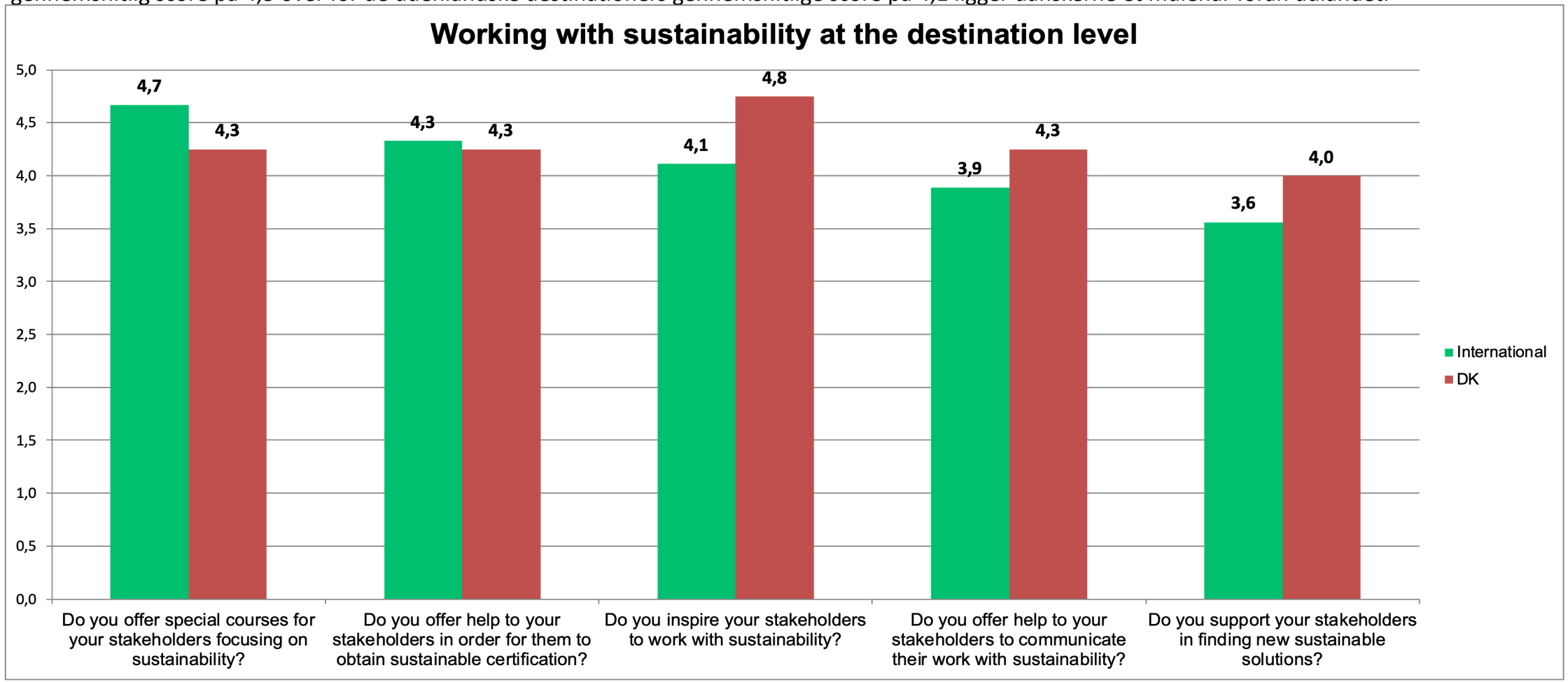
Destinationerne er blevet bedt om at vurdere, hvilke særlige opmærksomhedspunkter de ser i forhold til bæredygtighed for de kommende års arbejde. De har kunnet liste 3 opmærksomhedspunkter i prioriteret rækkefølge. Destinationerne har ikke kunnet udfolde deres svar pga. plads i spørgeskemaet. Det er rangeringen af opmærksomhedspunkter, der er det centrale.

Opmærksomhedspunkt 1: Generelt er der for destinationernes indsats for bæredygtighed fokus på transport, flight shaming og CO2-aftryk. Men også destinationsinterne forhold som uddannelse af erhvervs- og mødeturismens aktører i forhold til bæredygtighed. Herefter følger destinationernes bekymring for mødekøbernes tilsyneladende manglende villighed til at betale for bæredygtighed, hvor der efter corona måske ikke er helt samme fokus på bæredygtighed som før corona.

Opmærksomhedspunkt 2: Her findes måling, validering og certificering af bæredygtighed på destinationerne – både destinationsselskaberne selv og virksomhederne i erhvervs- og mødeturismen. Desuden dukker bæredygtighedsproblematikkens kompleksitet op med mål om at nedbringe kompleksiteten, så det er til at kommunikere bæredygtighed til mødekøberne og virksomhederne i erhvervs- og mødeturismen. Endelig dukker helt konkrete tiltag som reduktion af plastik til møder og konferencer op som et område, der skal sættes ind over for, samt den sociale bæredygtighed i form af større opmærksomhed på turismens bredere effekter på en destination.

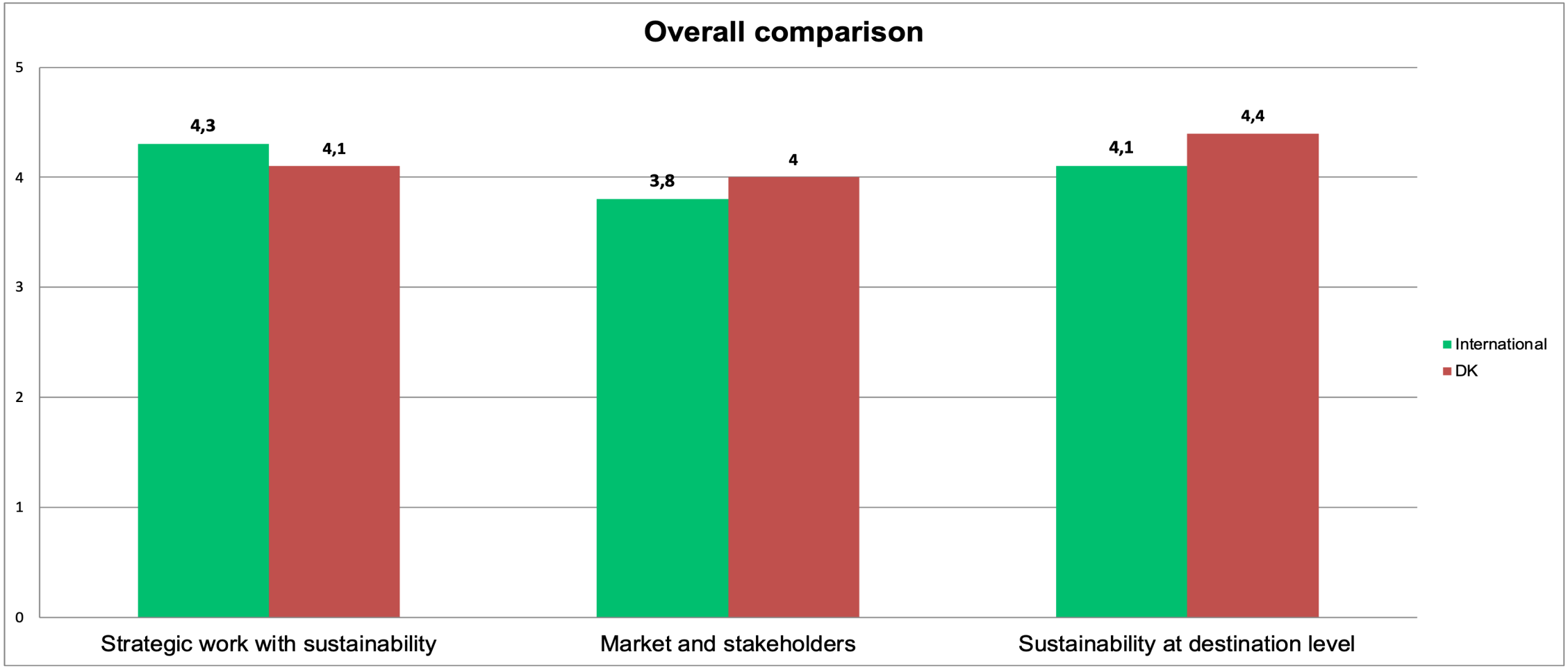
Opmærksomhedspunkt 3: Her findes frygten for greenwashing side om side med ønsker om at blive bedre til at kommunikere bæredygtighed i form af storytelling.

Generelt viser data i Figur 24, at danske destinationer står godt i forhold til deres stakeholders. Hvor de udenlandske destinationer ”kun” er lidt foran på at tilbyde særlige bæredygtighedskurser til deres stakeholders, så er de danske destinationer foran på inspiration og hjælp til deres stakeholders i forhold til arbejdet med og kommunikationen af bæredygtighed. Også i forhold til at finde nye bæredygtige løsninger ”fører” danske destinationer.
Samlet ser det altså ud til, at den danske destinationsindsats på de fire destinationer for så vidt angår bæredygtighed har det rigtig godt. Med en gennemsnitlig score på 4,3 over for de udenlandske destinationers gennemsnitlige score på 4,1 ligger danskerne et mulehår foran udlandet.



Figur 24: Arbejdet med bæredygtighed på destinationsniveau

Figur 25 viser overordnet set, at de fire danske destinationer er fuldt ud på højde med de ni internationale destinationer på bæredygtighed. Det er tydeligt, at de danske destinationer ikke på afgørende vis er i førertrøjen på bæredygtighed i forhold til det, der foregår på øverste internationale hylde. Data her viser, at der er et stort potentiale i at arbejde endnu mere koncentreret og målrettet de kommende år for at skabe større synlighed omkring bæredygtighed som konkurrenceparameter for de danske destinationer og dermed de danske møde- og erhvervsturismevirksomheder. Måske er der mulighed for at gøre en del for at etablere klare incitamentstrukturer, så danske virksomheder gør en ekstra indsats. Måske især over for de endnu ikke certificerede virksomheder.



Figur 25: Overordnet benchmark fordelt på de tre spørgsmålsbatterier

HJEMMESIDEANALYSE

Analyse af destinationernes hjemmesider (1)

De internationale destinationers hjemmesider er groft analyseret i forhold til deres kommunikation om bæredygtighed. Her gengives de overordnede findings af analysen, der primært handler om bæredygtighedens repræsentation og indhold på hjemmesiderne. Alle byerne i benchmarkanalysen er medlemmer af ICCA, der selv har et fokus på bæredygtighed.

Denne korte desk research kigger ind i benchmarkanalysens udpegede byer for at få en fornemmelse af, hvorledes og hvor omfattende de udvalgte byer gør opmærksom på egne tiltag og fokus på bæredygtighed. Men først lidt om deres "fælles" organisation, ICCA.

Efter hver destination er angivet, hvilken GDS-indeks-ranking destinationen har. I tre tilfælde er der ikke angivet en ranking, da der i GDS-indekset udelukkende er rankings op til og med #19. Barcelona, Bergen, Dublin og Ljubljana har derfor ikke en ranking, men kun de procenter, som de har opnået i GDS-indekset. Göteborg opnår igen GDS-indeksets højeste ranking.

Barcelona (GDS 2021: 57%)

Barcelona Convention Bureau (BCB) gør ikke opmærksom på eventuelle bæredygtighedstiltag på nogen måde. Det indgår ikke i deres CSR-strategi - hverken direkte eller indirekte. Det skal dog noteres, at nogle af deres samarbejdspartnere herunder CCIB (*Barcelona International Convention Centre*) inkluderer deres bæredygtighedstiltag i deres CSR-strategi. Herunder kan nævnes miljømæssig "konservation", socialt ansvar samt økonomisk gennemsigtighed samt involvering i lokalmiljøet. Fokus som også kan findes i GDS-Index.

Helsinki (GDS 2021: 72% #16)

MyHelsinki gør i høj grad opmærksom på deres tiltag og arbejde med bæredygtighed indenfor turisme. Organisationen synliggør deres arbejde med bæredygtighed - der er en tydelig "skiltning" med deres bæredygtighedstiltag og visioner på forsiden af deres hjemmeside. Der gives samme vigtighed til deres bæredygtigsarbejde som til alle andre hovedemner.

Det skal nævnes, at *MyHelsinki* ikke udelukkende er en organisation med henblik på at fremme erhvervsturisme, men turisme som helhed - dermed indgår deres skiltning med bæredygtighed i hele deres turismestrategi.

Man kan læse uddybende beskrivelser og anbefalinger om alt fra kongrescentre til shoppingsteder, som har fokus på og arbejder med bæredygtighed. De er gode til indirekte at inkorporere deres, Helsinkis og *MyHelsinki*s, CSR-strategier i indhold til læseren, uden det bliver søgt - det henvender sig bare til den bæredygtighedsbevidste og "moderne" turist. De vigtigste bæredygtighedsparametre, der bliver opstillet, er energibesparelse og bæredygtig energi, genbrug og turismens plads i den cirkulære økonomi. Alle ting som GSD-Index inkluderer.

Dublin (GDS 2021: 61%)

Dublin Convention Bureau bruger deres initiativer og arbejde med bæredygtighed som værende vigtig og gør opmærksom på det i samme grad som *MyHelsinki* - med en tydelig "skiltning" på forsiden. På samme måde som *MyHelsinki* lykkes *Dublin Convention Bureau* også med at inkludere deres CSR-strategi i beskrivelser af mødesteder og generelle arbejde med bæredygtighed. Dette er dog udelukkende henvendt til erhvervsturisme og organisationer/virksomheder indenfor samme branche.

Mødesteder bliver brandet med et "Green Venue" mærke, dog uden nogen yderligere beskrivelse af deres arbejde med bæredygtighed. Dog gøres der opmærksom på arbejdet med bæredygtighed samt muligheder for bæredygtige alternativer indenfor mange andre områder herunder transport, catering og overnatning.

Der bliver ikke udelukkende gjort opmærksom på arbejdet med bæredygtig under fanen "Sustainability". Det indgår, og er godt integreret, på store dele af hjemmesiden. De vigtigste bæredygtighedsparametre der bliver opstillet, er socialt ansvar og genbrug. Parametre, som GDS-Index inkluderer.

Glasgow (GDS 2021: 82% #4)

Glasgow Convention Bureau gør brug af deres arbejde med bæredygtighed på hjemmesiden. "Skiltningen" med bæredygtighed er ikke lige så tydelig som hos Helsinki og Dublin, men kigger man lidt dybere, så er store dele af indholdet på hjemmesiden direkte eller indirekte præget af bæredygtighed. Der er undersider, ikke direkte synlige fra forsiden, hvor byens arbejde med bæredygtighed gøres tydelig og fremhæves.

Glasgow slår sig op på sloganet "People Make Glasgow", hvilket bruges til at beskrive, hvordan byens indbyggere driver udviklingen i Glasgow indenfor mange former for bæredygtighed herunder miljø, sundhed og innovation.

Der bliver direkte henvist til GDS-Index med henblik på Glasgows arbejde med bæredygtig. Der linkes yderligere til "People Make Glasgow Greener"-strategi samt andre bæredygtighedsinitiativer, som byen og organisationen arbejder med.

Ljubljana (GDS 2021: 55%)

Visitljubljana / Ljubljana Convention Bureau gør tydeligt opmærksom på deres arbejde med bæredygtighed på deres hjemmeside, hvilket tyder på, at det får tildelt stor betydning. Forsiden henviser tydeligt til en underside, hvor byen og organisationens arbejde med diverse former for bæredygtighed bliver beskrevet.

Hovedpointerne er byens innovation og udvikling. Specielt byens udvikling og arbejde med bæredygtig tillægges stor betydning. Byen er en forholdsvis ny spiller indenfor erhvervsturisme, men er i rivende udvikling – også indenfor bæredygtighed. Hjemmesiden prydes yderligere med diverse certificeringer og priser indenfor bæredygtighed og innovation indenfor selvsamme. De vigtigste ting der bliver nævnt er miljø, genanvendelighed og transport. Alle ting som GDS-Index inkluderer.

Reykjavik (GDS 2021: 80% #5)

*Meet In Reykjavik*s forside indleder med at fortælle, at Reykjavik ligger 3 timers flyvning fra Europa og 5 timers flyvning fra USA. Herefter leder det over i en simpel call to action-knap: ”send forespørgsel”. Her finder man et særskilt område under ”Why Reykjavik”, der omhandler ”Green Reykjavik”, hvor der listes en række grønne indsatser. Specielt *”The Green Reykjavik Checklist”* oplister 5 indsatser, der kan gøre et besøg/møde i Island mere bæredygtigt. Disse indsatser omfatter:

#1 Carbon offset your flight

#2 Walk, don’t drive

#3 Choose Iceland’s culinary treasures

#4 Do you need all this stuff?

#5 Drink water responsibly

Bergen (GDS 2021: 71%)

Tiltrækning af internationale kongresser er en del af *VisitBergens* arbejde. På forsiden af *VisitBergen* henvises til ”Sustainable tourism in Bergen”. Dette er bl.a. et samarbejde mellem *VisitBergen*, aktører og Bergen Kommune. Der arbejdes primært med 5 af FN´s verdensmål; nr. 5, 8, 11, 12 og 17). Man arbejder på at blive certificeret bæredygtig destination af VisitNorway/Innovation Norways *”Certification for Sustatinable Destinations”*

Med hensyn til *VisitBergen*s interne arbejde med bæredygtighed henvises til den årlige klima- og miljørapport fra 2020; https://rapportering.miljofyrtarn.no/stats/128000

På hjemmesiden henvises ligeledes til Bergens placering på GDS-indekset. Hvis man derimod går direkte ind for at afsøge mulighederne under ”Meetings”, så er der overhovedet ikke nævnt noget eller vist noget om bæredygtighed – medmindre man klikker sig ind på ”Why Bergen”.

Göteborg (GDS 2021: 88,95% #1)

Göteborg Convention Bureau – en del af *Göteborg & Co AB* gør ligesom Helsinki og Dublin opmærksom på organisationens bæredygtige arbejde på forsiden. Der "skiltes" meget tydeligt med organisationens bæredygtige visioner og mission. Der er link, videoer og direkte henvisninger til GDS-indekset. Göteborg ligger (altid) øverst på GDS-indekset, og det kan tydeligt ses af deres kommunikation. Mange ser op til Göteborg på grund af deres konstant høje placering på GDS. Eksempelvis har København som mål at slå Göteborg som #1 på GDS-listen.

En umiddelbar svaghed ved Göteborg CVB webside er, at man ret hurtigt som mulig kongres arrangør forvilder sig over på den generelle *Göteborg & Co AB* hjemmeside og bliver distraheret af alt muligt andet.

De vigtigste bæredygtighedsparametre, der bliver opstillet, er transport, overnatning og aktiviteter. Ting som GDS-indekset inkluderer.

Antwerp (ikke med i benchmarkanalysen, da de ifølge eget udsagn ikke har nogen bæredygtighedsstrategi)

Antwerp Convention Bureau (ACB) gør ikke opmærksom på eventuelle bæredygtighedstiltag på nogen måde. Det indgår ikke i deres CSR-strategi - hverken direkte eller indirekte.

TO BENCHMARK-CASES

MeetInReykjavik oplever, at flere af de organisationer, der ønsker af afholde kongresser i Island, efterspørger bæredygtighed. Men det er langt fra alle. Men *MeetInReykjavik* er sikker på, at efterspørgslen kommer, og så vil de være helt klar til at møde den. Eksempelvis fokuserer de sammen med deres partnere på bæredygtighed, og der er oprettet et advisory board med medlemmer udpeget af partnerne. Her er målet "…to strengthen the organization's commitment and to advance its progress in regard to environmental and social sustainability."

I det hele taget er der stort fokus i Island på bæredygtighed. *MeetInReykjavik* arbejder tæt sammen med *GreenByIsland*, som er en del af *BusinessIsland*.

Der er mange tiltag i Island omkring bæredygtighed. Flytrafikken er naturligvis et særligt opmærksomhedspunkt, da alle, der deltager i møder, konferencer og kongresser i Island ankommer med fly. Her er der et tæt samarbejde med Island Air, og det bliver kun tættere i de kommende år.

Men bæredygtighed er mere end flytrafik og plastik, som mange fokuserer på. I Island er bæredygtighed alle FN's relevante bæredygtighedsmål eksempelvis sociale aspekter, rent vand, ressourcer, og ren og vedvarende energi eksempelvis. *MeetInReykjavik* understøtter for eksempel kommunikativt et nationalt projekt, hvor der indfanges og deponeres CO2 i undergrunden. *MeetInReykjavik* tilbyder også kunderne, at de kan CO2-kompensere gennem køb og plantning af et træ.

MeetInReykjavik tror på, at der bliver færre konferencer i fremtiden, men at der bliver større fokus på kvaliteten af konferencerne. Det bliver vigtigere, at deltagerne får udviklet deres kompetencer på konferencen. Det kommer til at spille en større rolle i fremtiden.

MeetInReykjavik mener, at coronapandemien har lært alle, at onlinemøder sagtens kan holdes, og at det kan fungere. Men de tror fuldt og fast på det fysiske møde. Det er vigtigt at mødes for at udvikle sig personligt. Dét er også en del af at arbejde med bæredygtighed.

Figur 26: Sustainability Strategy, Reykjavik

Zürich Tourism (ZT) er en privat organisation med 60 medarbejdere. ZT har omfattende erfaring med certificeringer gennem mange år. Fra 2010 er ZT skiftet fra ISO9001 til ISO14001, der er en meget mere omfattende certificering med en omfattende audit.

Èn af grundene til valget af ISO14001 er, at det er et stærkt signal i forhold til corporate-kommunikationen. At der er systemer, og at der er styr på tingene i organisationen. Virksomhederne kender i forvejen ISO-begrebet, og det giver genkendelighed og tillid.

Zürich Tourism er ambitiøse i forhold til arbejdet med bæredygtighed. Set i en større skala er det næsten heller ikke muligt andet, da Schweiz Tourismus (ST) i 2021 har lanceret en meget ambitiøs bæredygtighedsplan med navnet Swisstainable. Her er visionen, at Schweiz skal være verdens mest bæredygtige destination, og det er i denne ramme, at ZT tapper ind i.

Ambitionerne i Alpelandet er derfor store angående bæredygtighed – på nationalt og lokalt niveau. Men Zürich Tourism har et dilemma, som er vanskeligt at håndtere, og som med garanti også gælder andre steder i verden med lignende høje ambitioner omkring bæredygtighed.

Der er nemlig absolut ingen i branchen, der ønsker, at der skal ændres på de nuværende mål–grupper og markeder. Der skal ifølge branchen stadig være fokus på internationale og oversøiske konferencedeltagere. Men dét målgruppevalg kan kollidere med en mulig ny strategi, hvor der af bæredygtighedshensyn og i samklang med Swisstainable-strategien skal fokuseres mere på nærmarkeder – altså Europa. Dette dilemma bliver vigtig for Zürich Tourism at håndtere i arbejdet med den nye bæredygtighedsvision 2030, hvor der er fokus på "…einen regenerativen, resilienten und nachhaltigen Tourismus in Zürich". Denne vision har fem kernetemaer, der alle er hægtet op på Verdensmålene. Det bliver spændende at følge Zürich Tourism i årene fremover, når visionen skal føres ud i livet. Som DMO har ZT en stor rolle at spille i bæredygtighedsarbejdet – i strategi og valg af markeder eksempelvis. Som en lokal professor sagde for nylig på en konference: "I er som DMO ansvarlige for en vedvarende stor CO2-belatning, når I arbejder med oversøiske markeder."

Gäste

- Die Wahrnehmung der Schweiz als nachhaltige Destination steigt bei den Gästen bis Ende 2023 gegenüber 2020 um 10 %.
- Realisation einer Leuchtturmidee pro Jahr, die Aufsehen erregt.
- Die Aufenthaltsdauer von Gästen soll erhöht und in Zukunft gemessen werden. Ab der nächsten TMS-Gästebefragung wird diese Kennzahl ergänzt.

Schweiz Tourismus

- Die Zahl der Dienstreisen unserer Mitarbeitenden nimmt bis Ende 2023 gegenüber 2019 um 10 % ab. Dadurch werden pro Jahr 400 Tonnen CO_2 gespart.
- Bis Ende 2021 werden alle Mitarbeitenden im Bereich Nachhaltigkeit geschult und erhalten ein internes Zertifikat.
- Wir überarbeiten unser Reisereglement, organisieren nachhaltige Veranstaltungen und reduzieren bei der Produktion von Marketingmitteln die Emissionen.

Tourismusbranche

Starke Teilnahme der touristischen Betriebe und Organisationen am Programm Swisstainable:
- 1500 Betriebe und Organisationen bis Ende 2021
- 2500 Betriebe und Organisationen bis Ende 2022
- 4000 Betriebe und Organisationen bis Ende 2023

Rankings

- Den ersten Platz der Schweiz im WEF-Nachhaltigkeitsranking wollen wir nicht nur verteidigen, sondern den Vorsprung weiter ausbauen.
- Bei den Nachhaltigkeitsrankings von Yale und ATTA wollen wir unter den Top drei bleiben.

Figur 27: Swisstainable mål for 2024

DELOPSAMLING - KONKURRENCE

Stor opmærksomhed på bæredygtighed: Benchmarken, der er gennemført med nogle af de førende internationale destinationer, viser, at der generelt er meget stor opmærksomhed på arbejdet med bæredygtighed. Der foregår mange ting i de 13 destinationer, der er i benchmarken. Nogle af tingene er på policyniveau med referencer til strukturer og rammer. Andre af tingene er på strateginiveau med referencer til strategi, handlingsplaner, KPI'ere, involvering af stakeholders med mere. Og nogle af tingene er på konkret operationelt niveau, hvor der prøves ting af som Islandseksemplet med CO2-deponering i undergrunden som en del af arbejdet med klimakompensation.

Stakeholders og legacy: Benchmarken viser klart, at danske destinationer er fuldt ud på højde med de førende internationale destinationer angående arbejdet med bæredygtighed på alle parametre. På nogle parametre er de danske destinationer længere fremme end de internationale destinationer. Her er det især arbejdet med involvering af stakeholderes (Figur 24) og legacyarbejdet (Figur 22). Legacy tapper ind i en større diskussion om møders og kongressers bredere samfundsmæssige betydning på en destination. Her ser det ud til, at de danske destinationer har en konkurrencefordel.

Bæredygtighedskommunikation: Ses der nærmere på de internationale destinationers kommunikation af deres arbejde med bæredygtighed synes det klart, at der er en nogle muligheder for danske destinationer. Hvis de danske destinationer er klare og tydelige i deres individuelle og fælles bæredygtighedskommunika-tion, er der formentlig markedsandele at flytte. Ikke som tilvalg, da kunderne (se afsnit 4 og 5) tilsyneladende ikke er villige til at betale ekstra for bæredygtighedstiltag, men ser dem som noget naturligt (hygiejnefaktor). Det bliver dermed et fravalgsparameter i stedet for. Hvis man altså ikke kommunikerer klart og tydeligt, hvordan man arbejder med bæredygtighed (og kan dokumentere det), så sker fravalget.

De to cases: De to cases trækker hver sit opmærksomhedspunkt frem. Reykjavik har især fokus på klimakompensation, som de arbejder fokuseret med. Zürich har et interessant generelt dækkende dilemma: Er de de økonomiske hensyn, der styrer arbejdet med bæredygtighed, eller er det de miljømæssige hensyn?

7. REGENERATIVE TOURISM

Med udgangspunkt i analysen, EU's *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) samt regenerativ turisme præsenteres tanker om, hvordan dansk erhvervs- og mødeturisme kan få konkurrencemæssige fordele i fremtiden

Foto: Robin Skjoldborg

Fremtidens konkurrencefordel

EU's direktiv *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) vil i fremtiden stille øgede krav til alle virksomheder om at have fokus på bæredygtighed i alle aspekter af deres virke. Her er der klare krav om, at en virksomhed skal gøre nytte – at en virksomhed skal bidrage med noget positivt i forhold til bæredygtighed. Det er et stort skifte, der sker i forhold til krav til virksomhederne. Det er ikke nok længere at gå efter CO2-neutralitet i arbejdet med bæredygtighed. Der skal mere til. Bæredygtighed synes ikke længere at være nok.

Her kommer begrebet Regenerative Tourism ind i billedet. Bæredygtighed refererer generelt til en form for balance mellem mennesker og natur (for så vidt man kan adskille disse to). Her ligger Brundtlands definition fra 1987, hvor en generation ikke skal ødelægge den næste generations muligheder for et godt liv. Ordet "self-sustaining" bruges i den sammenhæng ofte, og det er ofte underforstået, at CO2-neutralitet er nok. Regnskabet mellem ressourceforbrug og ressourceudbud skal helst blot gå i nul.

Regenerative på den anden side betyder at genskabe og regenerere. Altså at skabe mere end der var før.

Turisme har et enormt aftryk på kloden – mest i form af transportaftryk (Center for Regional- og Turismeforskning, 2021). Der er med regenerative tourism opstået et behov og et grundlag for at tale om at gøre turisme til en form for "healing force and a change agent to revitalize human and natural ecosystems" (Regenerative Travel, 2020).

Regenerative tourism koblet til EU's direktiv gør, at der er et seriøst behov for, at turismevirksomhederne inden for erhvervs- og mødeturismen gentænker den måde, de tænker turismeaktiviteter på generelt og specifikt hvordan de selv kan bidrage til et positivt aftryk for nu at bruge Destination Fyns udtryk.

Dansk erhvervs- og mødeturisme viser i denne analyse, at der er en enorm vilje og motivation til at yde en ekstra indsats i forhold til bæredygtighed. Spørgsmålet er, hvordan denne vilje og motivation kan bruges som afsæt til et mere progressivt spring ind i den nye verden af regenerativ tænkning. Hvordan kan et konferencehotel bidrage positivt til verden i form af Planet, People og Profit? Hvis det kan lade sig gøre, så er der en klar konkurrencemæssig fordel. Men andre destinationer, som Schweiz med strategien Swisstainable, arbejder allerede med det. Så det er med at komme i gang.

8. IDEKATALOG

Her præsenteres et idékatalog over forskellige store og små problem-stillinger, der kan arbejdes med i forhold til bæredygtighed i erhvervs- og mødeturismen de næste år. Idéerne udspringer af data i analysen.

Foto: Kim Wyon

- Bæredygtighedens bundniveau: Hvis de internationale kunder opfatter alt syd for Stuttgart (på nær Ljubljana, Zürich og Barcelona) som ikke særligt bæredygtige destinationer, så lægger det jo et vist forventningspres på de nordiske destinationer. Men hvad er bæredygtighedens bundniveau? Hvordan måler vi det? Er det certificeringer alene? Eller skal der mere til? Er det nok at vise "effort" i form af en certificering, som en af de internationale kunder sagde?

- Elefanten i rummet: Transport. Transport er den største synder i erhvervs- og mødeturismen - især internationalt. Hvordan arbejdes der med transport i et bæredygtighedsperspektiv? Især hvis bæredygtighed betyder, at gæsterne bør blive hjemme pga. CO2-aftryk og lignende klimabelastende aftryk. Ikke alle destinationer kan jo tilbyde direct flights. Som de to cases med Reykjavik og Zürich viser, er det ikke ligetil at løse udfordringerne med transporten. Island klimakompenserer for at give god samvittighed over at vælge Island som destination, og Zürich arbejder med dilemmaet mellem økonomiske og miljømæssige hensyn.

- CO2-footprint i academia: Hvis det er rigtigt (ifølge de internationale kunder), at der er kommet et akademisk footprint count, som betyder, at akademikere kun har et vist CO2-tryk at gøre godt med hvert år, hvordan forholder MeetDenmark sig til det? Hvad betyder det for tiltrækningen af internationale akademiske konferencer i årene fremover? Er løsningen simpel, nemlig bare at komme først hvert år?

- Strukturer og ressourcer: Analysen af virksomhederne viser, at der er et behov hos virksomhederne for at få hjælp til struktur- og ressourcedelen. Det er typisk på strukturer og ressourcer, at der sker et fald hos virksomhederne i betydning. Det er også disse to dele, der har med Governance at gøre. Det er her, at strategi, KPI'er og handlingsplaner samt kompetencer og personale til bæredygtighed ligger. Hvordan kan MeetDenmark hjælpe virksomhederne med at sætte mere fokus på Governance de næste år? Skal der "bare" tilføres flere ressourcer (virksomhederne savner faktisk flere tilskudsordninger)? Eller skal der andet til? Hvis ja, hvad skal der så til?

- Supply chain management: Analysen viser, at supply chain management ligger ret lavt på ranking listen over virksomhedernes væsentligste områder lige nu (#7 ud af 8). Bæredygtighed ligger #5. Hvordan kan MeetDenmark arbejde med at få virksomhederne til at have større fokus på værdikæderne, så leverandørerne også lever op til bæredygtighedskrav? Hvordan skubbes bæredygtighed bagud?

- Kommunikation af bæredygtighed: 43% af virksomhederne fortæller deres kunder om deres arbejde med bæredygtighed. Hvordan optimerer MeetDenmark dette tal, så branchen samlet set bliver bedre til at fortælle om alle deres tiltag - store som små? Hvad skal der til?

- Et fremtidstema: Regenerative tourism: Data lægger ikke umiddelbart op til det, men emnet presser sig på. Det er ikke længere nok med et rundt 0 ift. aftryk. Der skal komme noget positivt ud af et besøg. Så sat på spidsen, hvor mange træer skal Aarhus plante for at kunne legitimere én kongres med 600 pax? Er der overhovedet plads til alle de træer? Så hvad betyder regnerative tourism for MeetDenmark og virksomhederne - begrebsmæssigt og i praksis?

- Klimascore på mødedesign: Data fra respondenterne viser, at klimascore / CO2-aftryk og målinger på forskellige former for aftryk spiller en stor rolle for mange mødekøbere og mødearrangører. Her kan Danmark gå forrest for at lave og præsentere sådanne beregninger for gæsterne. Gerne på hele kunderejsen og for alle deltagere i mødet/konferencen/kongressen.

- GDS-indekset: Der er en tydelig diskrepans mellem destinationernes fokus på GDS-indexet og virksomhedernes mangel på viden om GDS. Data viser klart, at virksomhederne ikke ved noget om GDS-indekset generelt og heller ikke noget om destinationens GDS-ranking. Det ser umiddelbart ud til, at kunderne kan bruge langt mere information om GDS-indekset? Måske kommer det, men det er ikke til stede lige nu. Det ligger klart i analysen, at GDS-indekset er et meget centralt område, som MeetDenmark skal tone op de kommende år. Der ligger et klart og tydeligt potentiale i en offensiv kommunikationsindsats over for både nationale stakeholders og kunder og internationale kunder.

- Hybrid-møder: De mange interviews med nationale og internationale mødekøbere og mødearrangører viser, at hybridmøder er og bliver en fast del af det arsenal, som destinationerne skal arbejde med fremover. Virksomhederne er klar over, at de kan spare rigtig mange penge på en strammere transportpolitik, men de er også godt klar over, at det fysiske møde kan noget, som det digitale ikke kan. Danmark skal sikre sig en klar førerposition på arbejdet med hybridmøder – også i forhold til bæredygtighedsovervejelser. Hvornår er det bæredygtigt at Zoome, og hvornår er det faktisk bæredygtigt at rejse til en destination? Hvis man udvider bæredygtighedsopfattelsen til ikke udelukkende at handle om økonomi for virksomheden til også at handle om længerevarende økonomiske og sociale dimensioner på destinationen (outreach og legacy).

- Legacy: Data fra benchmarkinganalysen viser, at Danmark lige nu er førende på legacyarbejdet på destinationsniveau. Men at bevare og fremhæve denne førerposition vil kræve meget af destinationerne, der måske ikke alle har lige stor fokus på legacy. Legacy kan tænkes ind i hele budprocessen, så legacy bliver en positiv platform for destinationerne i forhold til deres internationale konkurrenter.

- Governance: Analysen viser, at der klart er brug for at se nærmere på en målrettet indsats i forhold til Governance i virksomhederne – indholdsmæssigt og kommunikativt. Det gælder her om at sætte ind på virksomhedernes strukturer og ressourcer, så de kan have den rette Governance til at styrke bæredygtigheds-arbejdet nu og fremover. Dette især i lyset af det kommende EU-bærdygtighedsdirektiv (*Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)). Governance kommer også til at stille nye krav til bestyrelsesarbejdet i fremtiden.

9. BENCHMARK PÅ DANSKE DATA

I dette afsnit benchmarkes findings fra denne analyse op imod andre tilsvarende analyser i Danmark fra 2021. I alt sammenlignes data fra 230 virksomheder fra Landdistriktsanalysen, Destination Nord-analysen, Lolland-Falster-analysen og herværende MeetDenmark-analyse.

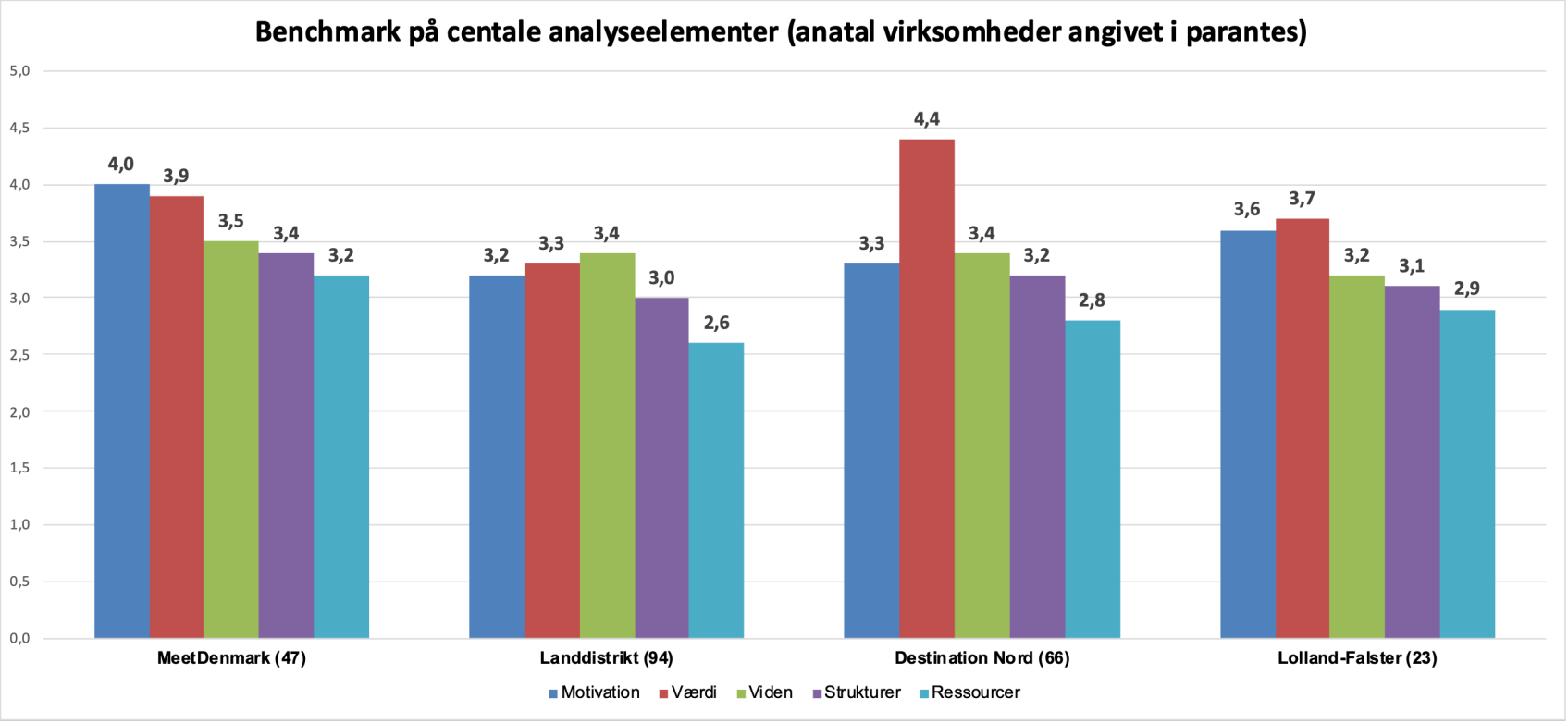
Der benchmarkes på de centrale analyselementer, der er præsenteret i Figur 1 og Figur 17.

Det skal siges, at data for så vidt angår Landdistriktsanalysen og Lolland-Falster-analysen hovedsageligt har micro- og små virksomheder som omdrejningspunktet, mens MeetDenmark og til dels også Destination Nord-analyserne har en bredere virksomhedssammensætning målt på størrelse.

Foto: Bang Clemme Film & Openhouse

Data i Figur 26 viser, at MeetDenmark-analysen scorer højest med et snit på 3,6 efterfulgt af Destination Nord med 3,4, Lolland-Falster med 3,3 og Landdistriktsanalysen med 3,1. En umiddelbar forklaring på disse forskelle kunne være, at MeetDenmark-analysen samt til dels Destination Nord-analysen har en højere andel af større virksomheder, som har mere erfaring med arbejdet med bæredygtighed. Dertil kommer, at der i de to analyser er en højere andel af hoteller og konferencecentre herunder kædehoteller.

Ses alene på værdi og motivation, så har MeetDenmark-analysen det højeste snit med 4,0 efterfulgt af Destination Nord med 3,9, Lolland-Falster med 3,7 og Landdistrikt-analysen med 3,3. Det er værd at bemærke, at *Governance*-delen af de centrale analyseelementer (ressourcer og strukturer) konsekvent falder i alle fire analyser. Det kunne tyde på, at virksomhederne har nogle udfordringer med *Governance* i forhold til arbejdet med bæredygtighed, hvilket klart kunne være et indsatsområde generelt i dansk turisme, når det handler om bæredygtighed.

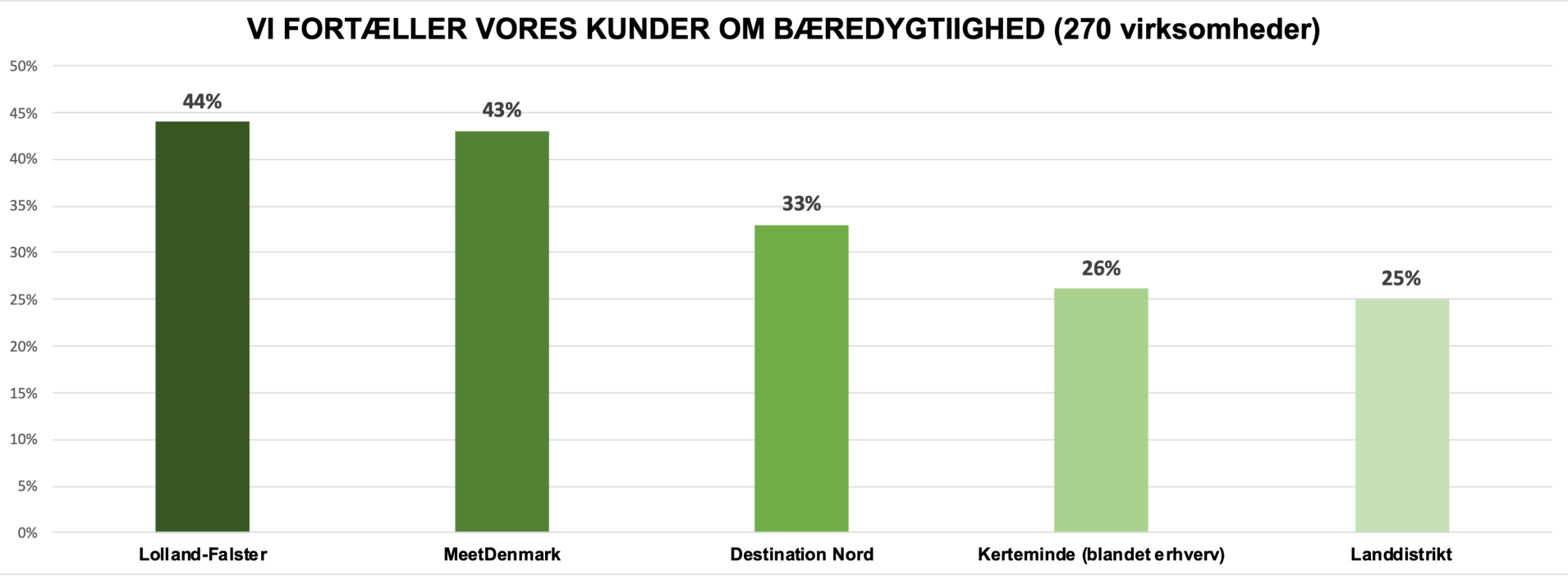


Figur 26: Benchmark på fire analyser fra 2021 målt på centrale analyseelementer

Data i Figur 27 viser, at MeetDenmark-analysen scorer næst højest i forhold til antal virksomheder, der aktivt fortæller deres kunder om deres arbejde med bæredygtighed. MeetDenmark-analysen slås marginalt af Lolland-Falster-analysen. Lolland-Falster har igennem en periode haft et stort fokus på bæredygtighed. Det er formentlig dette fokus, der slår igennem i analysen.

Tallene viser, at der er en del mere at hente i arbejdet med bæredygtighedskommunikation i alle dele af landet. Kerteminde-analysen er foretaget bandt blandet erhverv. Det vil sige, at der ikke er tale om turisme- og oplevelsesvirksomheder, men om erhverv generelt. Disse virksomheder arbejder i mindre udstrækning med bæredygtighedskommunikation end virksomhederne på Lolland-Falster og i MeetDenmark-regi.

Figur 27 viser klart, at der er meget at hente ved at fokusere på bæredygtighedskommunikationen – generelt og særligt inden for erhvervs- og mødeturismen. Hvis langt flere fortæller om deres bæredygtighedstiltag, vil det være nemmere for destinationerne og MeetDenmark at fortælle videre ud i markedet, at der i Danmark er fokus og styr på bæredygtighed.



Figur 27: Benchmark på fem analyser fra 2021 målt på tiltaget: Vi fortæller vores kunder om bæredygtighed

KILDER

Analysen benytter sig af en række kilder, som måske kan føre til yderligere inspiration. Der er både videnskabelige kilder og mere populære kilder. Desuden er der direkte links til forskellige hjemmesider, der kan give inspiration.

Foto: Photopop - VisitAarhus

Kilder

Bessant, J. & Francis, D. (1999). Developing Strategic Continuous Improvement Capability. International Journal of Operations & Production Management. 19.

Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G. & Can-Seng Ooi, 2015, Sustainable Tourism, Progress, Challenges and Opportunities: Introduction to this Special Volume, Journal of Cleaner Production (Accepted Manuscript)

Center for Regional- og Turismeforskning, 2021, Bæredygtige Turismedestinationer – Udvikling af et indikatorsystem om bæredygtig turismeudvikling for danske destinationer

Center for Regional- og Turismeforskning, 2021, En beregning af turisternes CO2-aftryk

Dans Kyst- og Naturturisme, 2021, Bæredygtighed til hverdag og på ferie – danske og tyske forbrugeres syn på grøn omstilling, udarbejdet af Kvistgaard+HIRD, Silverbullet Research og Firstmove. Kan downloades her

Destination Fyn, 2021, Indtryk med positivt aftryk – Bæredygtighed i turismen på Fyn og Øerne frem mod 2030

Destination Nord, 2021, Grøn omstilling i Destination Nord, Sway, udarbejdet af Kvistgaard+HIRD i samarbejde med Haslam Consulting - Se rapporten her.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362.

Hall, C.M., 2013, Framing behavioural approaches to understanding and governing sustainable tourism consumption: beyond neoliberalism, ”nudging” and ”green growth”, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 21, No. 7, pp. 1091-1109

Haslam, C. R., Smed, S. G., & Rosenstand, C. A. F. (2018). A roadmap for resilience to digital disruption in micro and small enterprises. I Proceedings of The XXIX ISPIM Conference 2018

Imex GROUP et al, 2020, The Regenerative Revolution – A new paradigm for event management

Johansen, T., Specht, T. og Kleive, H., 2020, Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling

Kvistgaard, P., Hird, J., & Haslam, C., 2021, Grøn omstilling er noget, vi skal løfte samlet, Rapport til Landdistriktspuljen. Se Rapporten her

LandReise.de, 2021, Deutsche Landurlaubsanalyse 2021

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage (M. E. Porter, Red.; 10. print.). New York : The Free Press

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.

Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press.

Tidd, J. & Bessant, J. (2014). Strategic Innovation Management. Wiley

Zang, S. & Chan, E.S.W., 2019, A modernism-based interpretation of sustainable tourism, International Journal of Tourism Research, 2020;22:223-237

VIRKSOMHEDER OG RESPONDENTER

Her præsenteres de danske virksomheder, der har været med i analysen i form af både survey og interviews. Desuden præsenteres de danske og internationale respondenter, der har givet viden om mødekøbernes syn på bæredygtighedens betydning internationalt anno 2021 samt de næste par års formodede udvikling.

Foto: Søren Larsen

Danske virksomheder

- Arena Randers
- Arp-Hansen Hotel Group
- Aalborg Kongres & Kultur Center
- BDP
- Centralværkstedet
- Cirkusbygningen
- Comwell Kongebrogaarden
- Comwell Aarhus
- CPH Lounge ApS
- DGI Byen
- D.S.I. Fregatten Jylland
- Danhostel Rønde
- Frederik VI's Hotel
- Fænø Gods
- Gl. Brydegaard
- Gl. Skovridergaard
- Hermans, Tivoli Friheden A/S
- Hotel Christiansminde
- Hotel Frederikshavn
- Hotel Faaborg Fjord spa og konference
- Hotel GUESTapart
- Hotel Hesselet
- Hotel Knudsens Gaard
- Hotel Stella Maris
- Hotel Ærø I/S
- Huone Copenhagen
- Karpenhøj Naturcenter
- Kompas Hotel
- Kongreskompagniet
- Lille Vildmosecentret
- MCO ApS
- Milling Hotel Park
- Milling Hotel Ritz
- Mønsted Kalkgruber
- NH Collection Copenhagen
- Nordjyllands Trafikselskab
- Nyborg Strand Hotel og Konferencecenter
- Odense Congress Center
- Randers Regnskov
- Scandic Hotels
- Scandic Odense
- Scandic The Reef
- Scandic Aalborg Øst
- Scandic Aarhus City
- Scandic Aarhus Vest
- Sebber Kloster
- Sinatur
- Skanderborg Park
- SKT PETRI
- Villa Copenhagen AS

Respondenter

1. Bjarne Winther Kristensen, professor i patologi, RH
2. Christoph Schewe, Managing Director, IFALPA
3. Dennis Speet, tidligere CEO i ICCA
4. Erik Jørs, professor, International Sundhed hos Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik, OUH
5. Erica Fawer, Global Internal Communication Director, MCI Suisse SA
6. Flavie Baudot, ECM
7. Genevieve Lelerc, Meet4Impact
8. Hans Sanderson, iCLAMATE, Aarhus University Interdisciplinary Centre for Climate Change, PhD, Senior Researcher
9. Inaki Maillard, GM i Global DI Summit, GM i EDRA Kongress GmbH
10. Katrinka Kramer, eurokongress.de
11. Kizito Masinde, Global Events & Awards Director, International Water Association
12. Maria Suurballe, konferencemanager på Play The Game-konferencen, Idrættens Analyseinstitut
13. Natasha Richards, Senior Advocacy & Industry Relations Advisor, IMEX
14. Peder Andersen, DIS Congress Service
15. Rikke Schnack-Petersen, Nordiska Audiologiska Sällskapet
16. Sanne Bernard, Dansk Selskab for Almen Medicin
17. Silvia Taurer, Region Manager at Digital Built Environment Institute

BEDRE GRØNNE INDSIGTER BEGYNDER HER

Kvistgaard + HIRD

Kontakt
Peter Kvistgaard, 5093 1614 / kvist@hum.aau.dk

John Hird, 4060 1050 / john@hirdogko.dk