

# Datastyring: Et værktøjssæt til turismedestinationer



# Dette værktøjssæt er udarbejdet for Europakommissionen - DG GROW af



Smart Tourism Destinations | SI2.843962

## Forfattere

Projektets kernepartnere: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Uafhængige eksperter: Dario Bertocchi, Estrella Diaz Sanchez, Tomáš Gajdošík, Stefan Hartman, Mirko Lalli, Dagmar Lund-Durlacher, María Dolores Ordóñez Martínez, Kristian Sievers, Marianna Sigala, Urška Starc-Peceny

Februar 2023

Dette indhold er kun tiltænkt generelle informationsformål og bør ikke bruges som erstatning for konsultation med professionelle rådgivere.

Selvom vi har gjort alt for at sikre, at oplysningerne i dette dokument er indhentet fra pålidelige kilder, er PwC, Intellera Consulting, CARSA og Malaga Universitet dog ikke ansvarlige for eventuelle fejl eller udeladelser eller for de resultater, der måtte forekomme ved anvendelse af disse oplysninger. Alle oplysninger i dette dokument leveres "som de er", uden garanti for fuldstændighed, nøjagtighed, aktualitet eller for resultater opnået ved anvendelse af disse oplysninger og uden garantier af nogen art, hverken udtrykkelige eller underforståede, herunder, men ikke begrænset til garantier angående funktionalitet, salgbarhed og egnethed til et bestemt formål.

Under ingen omstændigheder vil PwC, Intellera Consulting, CARSA og Malaga Universitet, deres relaterede partnerskaber eller selskaber eller deres partnere, agenter eller ansatte være ansvarlige over for dig eller andre for beslutninger, der er truffet eller handlinger, der er udført i tillid til oplysningerne i dette dokument, eller for eventuelle følgeskader, specielle skader eller lignende skader, også selv hvis de bliver informeret om muligheden for sådanne skader.

Projektet har modtaget støtte fra Europakommissionen under servicekontrakt-pilotprojektet "Smart Tourism Destinations" – GROW-2020-OP-0014 – nummer SI2.843962

Oplysningerne og synspunkterne i dette dokument er forfatterens/forfatterens og afspejler ikke nødvendigvis Kommissionens officielle holdning. Kommissionen garanterer ikke nøjagtigheden af de data, der indgår i denne undersøgelse. Hverken Kommissionen eller andre personer, der handler på Kommissionens vegne, kan holdes ansvarlige for anvendelse baseret på oplysningerne heri.

Gengivelse er tilladt under forudsætning af kildeangivelse.

Administreret af  
Europakommissionen





# Sådan bruger du dette værktøjssæt: din rejse mod smart turisme

## Fra udforskning til implementering af en tilgang baseret på smart turisme

På rejsen til en tilgang baseret på smart turisme vil værktøjssættet identificere fire hovedtrin, lige fra at udforske smart turisme som koncept til dets konkrete implementering.

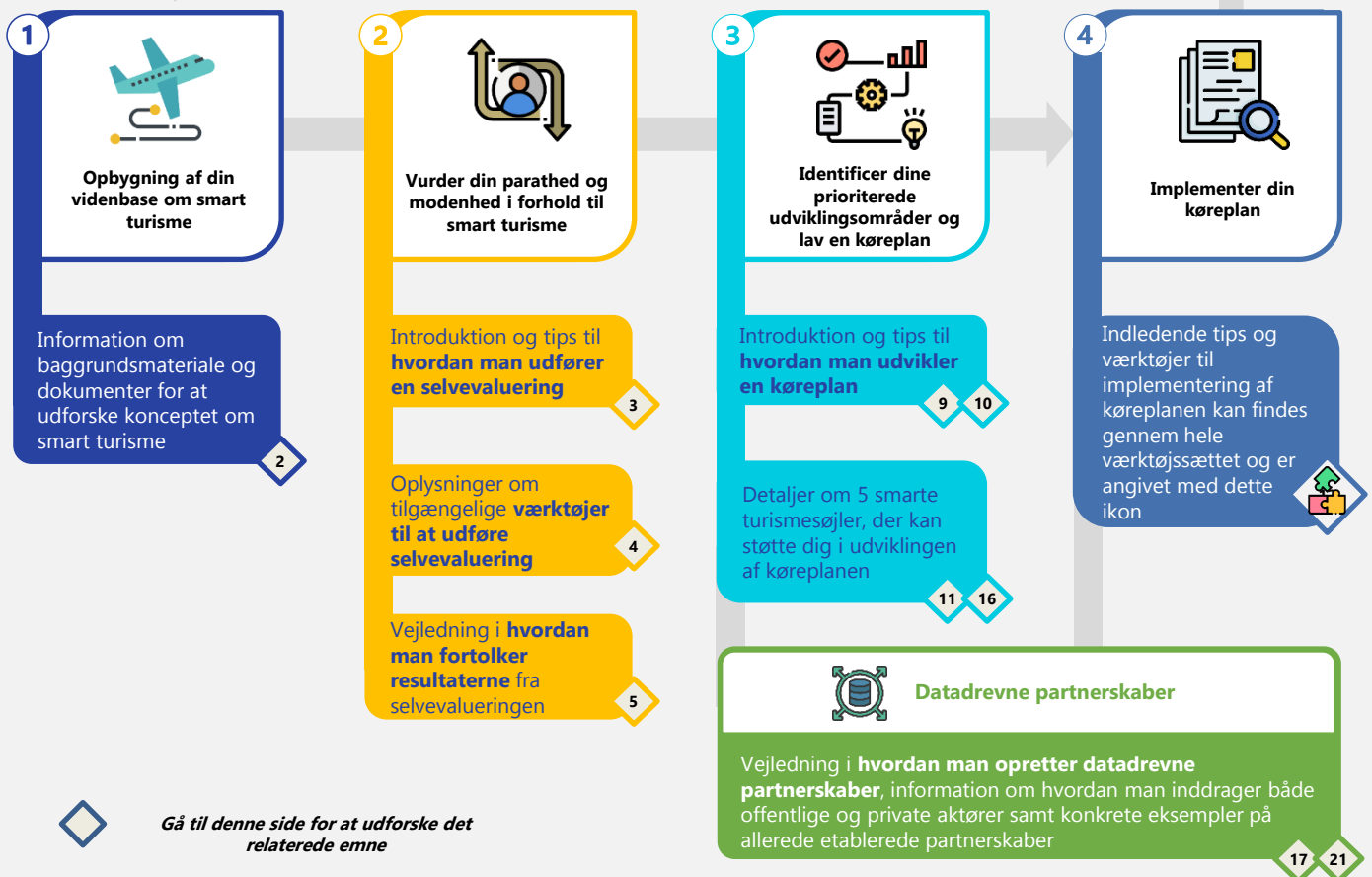
Nedenstående figur er en kortfattet visualisering af denne rejse, fra trin et til fire, og angivelserne i boksen nedenfor referer til, hvordan du bruger dette værktøjssæt, og hvor du kan finde relevante informationer, vejledning og tips.

Ud over vejledning og tips relateret til disse fire trin er værktøjssættets sidste kapitel dedikeret til datadrevne partnerskaber

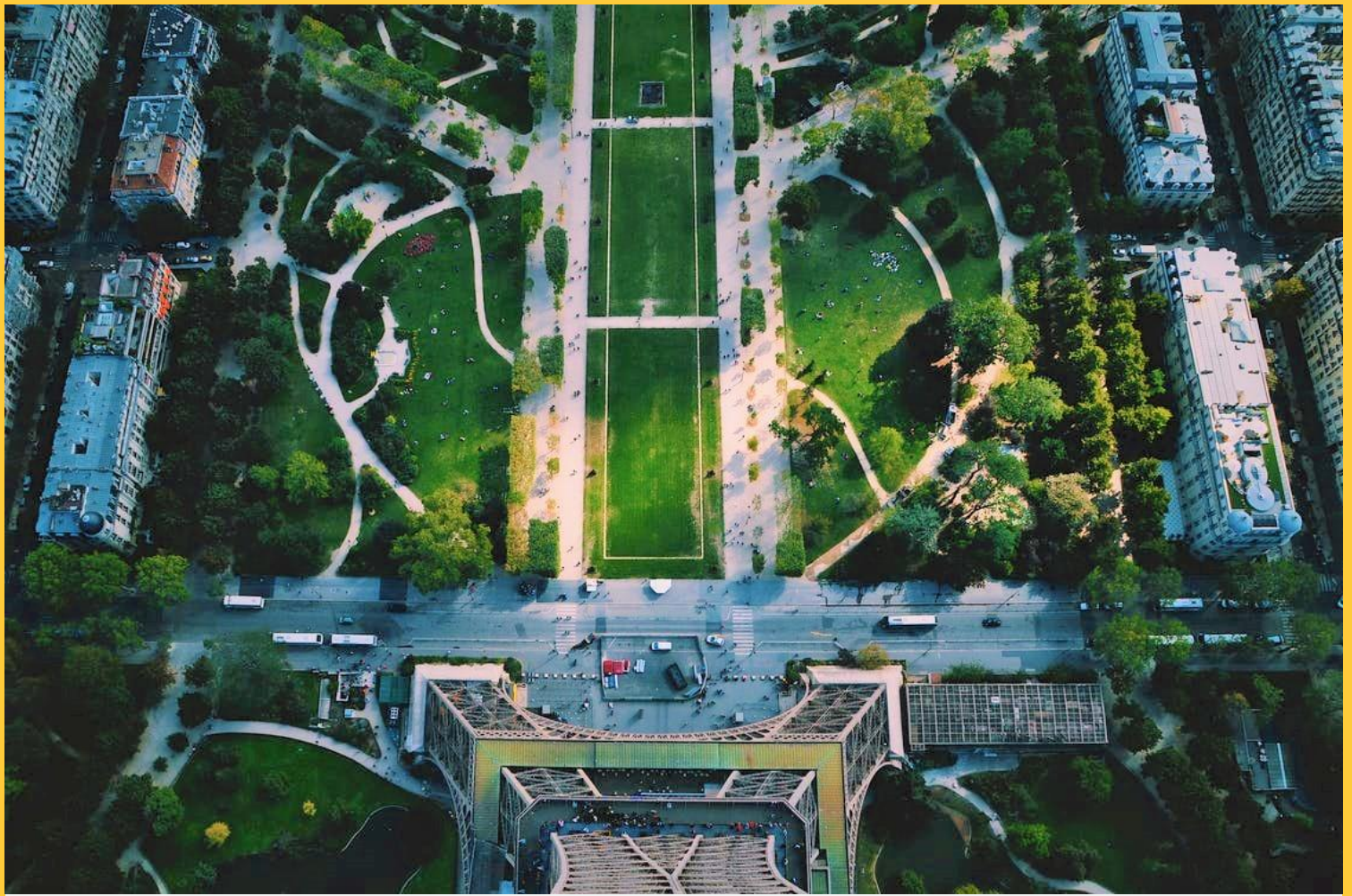
og samarbejde mellem offentlige og private organisationer. Dette er et tværgående emne, der er flettet sammen med både udviklingen af en køreplan og implementeringen heraf.

Overordnet fokuserer værktøjssættet hovedsageligt på at give vejledning til trin 2 og 3 relateret til vurderingen af modenhed i forhold til smart turisme og udvikling af en køreplan. Yderligere materialer udviklet i forbindelse med projektet, især vedrørende trin 4, vil blive gjort tilgængelige på hjemmesiden for Smart Tourism Destinations-projektet.

Du bør med jævne mellemrum gennemgå din status, startende igen fra trin 1



Hvis du søger støtte til yderligere vejledning, materialer og værktøjer til, hvordan du skal implementere din køreplan og styrke din tilgang til smart turisme, anbefaler vi, at du holder øje med sektionerne [Digital Library](#) og [Webinars](#) på hjemmesiden for Smart Tourism Destinations-projektet, hvor du kan konsultere de materialer, der udvikles og gøres tilgængelige i løbet af vores projekt og som er specifikt målrettet mod at støtte Smart Tourism Destinations på deres rejse.



## Indholdsfortegnelse



**Trin 1: Udforsk tilgangen med smart turisme.....3**



**Trin 2: Vurder din parathed og modenhed i forhold til smart turisme.....4**



**Trin 3: Udvikling af en køreplan hen mod smart turisme.....7**

Strategi og styring.....	9
Dataindsamling og datastyring.....	10
Menneskelig kapital og færdigheder.....	12
Videnoverførsel.....	13
Styring af økosystemer.....	14



**Datadrevne partnerskaber mellem offentlige og private aktører.....15**

### Om projektet

Projektet 'Smart Tourism Destinations' (servicekontrakt SI2.843962, 2021-2023) er finansieret af Europakommissionen – Generaldirektoratet for Det Indre Marked, Industri, Entrepreneurship og SMV'er (DG GROW) og administreres af PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA og Málaga Universitet. Målet med projektet er at støtte EU-destinationer på deres vej hen mod grøn og digital omstilling med det formål at forbedre smart og bæredygtig forvaltning af turisme i EU gennem datastyring, forstået som evnen til at indsamle, analysere og genbruge turistdata i overensstemmelse med en sammenhængende strategisk plan.





# Trin 1: Udforsk tilgangen med smart turisme

## Hvorfor skulle jeg være interesseret i at bruge en tilgang baseret på smart turisme?

Smart turisme kan være en drivkraft for innovation og en vigtig faktor for turistdestinationers konkurrenceevne, bæredygtig udvikling, livskvalitet og robusthed.

Det bør ikke betragtes som det ultimative mål at blive en destination baseret på smart turisme, men snarere som en mulighed og et effektivt middel til at fremme lokalsamfundenes velfærd og øge turistsektorens konkurrenceevne, hvilket kan føre til en bæredygtig og robust udvikling.

Mange destinationer rundt om i verden har allerede implementeret en tilgang baseret på smart turisme, og effekten af COVID-19-pandemien har yderligere understreget behovet for at gøre sektoren mere robust.

En smart turismetilgang giver destinationerne mulighed for at realisere disse mål ved hjælp af teknologi, innovation og samarbejde.

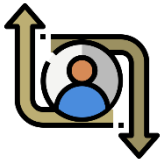
## Hvor kan jeg få mere at vide om smart turisme?

For at få mere at vide mere om de grundlæggende ideer, muligheder og udfordringer ved smart turisme kan du læse **EU-guiden om data for Smart Tourism Destinations**. Dette er en kortere introduktion, der kan hjælpe dig i gang med at opbygge din videnbase.

Hvis du allerede kender til begrebet om smart turisme og ønsker at vide mere om den nyeste viden, tendensprognoser og god praksis, kan du læse undersøgelsen **Mastering Data for Tourism**. Dette er en mere omfattende undersøgelse, herunder med analyse af god praksis, samarbejdsbaserede cases og en liste over anbefalinger.



Du kan finde guiden og undersøgelsen, der er tilgængelig til download på [hjemmesiden for Smart Tourism Destinations-projektet](#), hvor du også kan finde yderligere ressourcer og informationer om smart turisme sammen med de seneste opdateringer om projektet. Disse dokumenter vil blive offentliggjort af EU, herunder oversættelser af vejledningen til alle officielle EU-sprog.



# Trin 2: Vurder din parathed og modenhed i forhold til smart turisme

## Formålet med og fordelene ved at udføre en selvevaluering

Udførelse af en indledende selvevaluering giver destinationerne et overblik over deres modenhedsniveau i de forskellige hovedsøjler, hvilket muliggør og understøtter implementeringen af en smart turismetilgang. En indledende selvevaluering kan danne grundlag for udarbejdelsen af en **køreplan**, så man kan udvikle destinationen til en smart destination. Dette muliggør også sammenligning med andre lignende destinationer.

Destinationerne bør betragte evalueringen og køreplanen som effektive og kombinerede værktøjer til at etablere en målbar struktur baseret på deres strategiske mål og styringsmekanismer. Passende og målbare indikatorer kan faktisk også hjælpe med at vurdere turismens effekt og udvikle et sammenligningsgrundlag for fremtidig turismeudvikling.

Endelig kan regelmæssige selvevalueringer, der udføres på årlig basis, gøre det muligt for destinationen at overvåge fremskridt, revidere politikker, opstille mål eller understøttende mekanismer og tilvejebringe integreret information. Sådanne evalueringer hjælper også med til at facilitere dialogen på tværs af sektorer om udvikling af bæredygtig turisme og fremmer koordineret beslutningstagning, der er relevant på lokalt plan (UNWTO, 2018). Statistiske strukturer kan desuden skabe forbindelse mellem datakilder og dataproducenter. Sådanne strukturer er vigtige, fordi datakilder - såvel som politiske temaer, forhåbninger og mål - kan ændre sig over tid, mens sådanne strukturer sikrer, at data kan forbindes meningsfuldt til politikken.



### Yderligere ressourcer

- UNWTO: "[Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism](#)"
- [EU Tourism Dashboard](#)

## Tips og retningslinjer til, hvordan man udfører en selvevaluering

Nedenfor kan du her finde en liste over praktiske tips og retningslinjer til at udføre selvevalueringen af ens modenhed i forhold til smart turisme. På næste side i dette værktøjssæt kan du finde information om det online-værktøj, du kan bruge til at udføre selvevalueringen, og på side 3 er der retningslinjer for, hvordan resultaterne skal fortolkes.

1

Sørg for, at du er helt **fortrolig med nøglebegreberne bag smart turisme**. I afsnit 1 i dette værktøjssæt og på projektets hjemmeside kan du finde nyttige materialer til at opbygge din videnbase.

2

**Involver vigtige interessenter** i at vurdere deres interesser, udvikle en fælles vision og deltage med deres viden. På denne måde kan selve vurderingsprocessen også bidrage til samarbejdsbaseret læring, mobilisering af interessenters deltagelse og styrkelse af lokal beslutningstagning. Overvej at organisere en fokusgruppe på din arbejdsplads, afholde personlige interviews eller blot tilføje selvevalueringen til dagsordenen for eksisterende arbejdsgrupper, hvor dine interessenter samles.

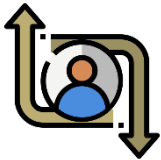
3

For nogle destinationer kan det være nødvendigt at **definere den geografiske region**, hvor evalueringsværktøjet skal anvendes, ved at diskutere hvilke områder der skal inkluderes, og hvorfor man er nået frem til netop denne beslutning. Dette trin med at definere det geografiske omfang er afgørende for aktiviteter relateret til dataindsamling

4

**Sørg for at indsamle de nødvendige data og oplysninger** til selvevalueringen. Du kan muligvis konsultere rapporter fra DMO'er (Destination Management Organisations), andre sammenslutninger og destinationsmyndigheder, dokumenter fra projektudviklere, årsrapporter fra turistvirksomheder, videnskabelig forskning, markedsføring og reklamematerialer for destinationen samt eksisterende undersøgelser af turister, indbyggere og lokale turismevirksomheder.

Endelig anbefaler vi, at du sørger for at afsætte tilstrækkeligt med tid til denne fase. Afhængigt af placering, omfang og datatilgængelighed kan en typisk evalueringsproces og dataindsamling tage **op til 10 dage!**



# Trin 2: Vurder din parathed og modenhed i forhold til smart turisme

## Hvilket værktøj kan jeg bruge til at udføre en selvevaluering i forhold til smart turisme?

For at udføre din selvevaluering kan du bruge **spørgeskemaet og online-værktøjet**, der er udviklet i forbindelse med Smart Tourism Destinations-projektet.

Dette vil sikre overensstemmelse mellem spørgsmålene og resultaterne for selvevalueringen og den analytiske struktur og yderligere oplysninger i dette værktøjssæt. Den online-baserede selvevaluering kan tilgås via vores projekthjemmeside af destinationer, der er udvalgt til at deltage i projektet siden dets begyndelse. Feedback og input fra disse destinationer vil gøre det muligt at finjustere og forbedre modellen yderligere. Værktøjet kan i fremtiden blive åbnet op for alle interesserede destinationer. Hvis du i mellemtiden ønsker at bruge spørgeskemaet offline, kan du på vores hjemmeside finde den komplette liste over spørgsmål, der er offentligt tilgængelige.

### Spørgeskemaets opbygning

Selvevalueringens struktur og spørgsmål er tæt knyttet til indholdet af værktøjssættet og til de fem søjler, der udgør vores smarte turistetilgang.

Derudover omfatter evalueringen et sæt generelle spørgsmål vedrørende din destinations typologi, størrelse og generelle karakteristika. Disse spørgsmål har til formål at hjælpe dig med at reflektere over din specifikke kontekst.

### Vigtige funktioner i online-værktøjet

Online-værktøjet indeholder forklarende tekster og ressourcer og giver brugerne mulighed for at registrere en konto, så du kan gemme dine svar, samtidig med at dine data er sikre.

Ved afslutningen af evalueringen genereres der en automatisk rapport, som sendes til brugerne via e-mail, hvorved du får indledende anbefalinger til, hvordan du følger op på dine resultater, og en indikation af dit modenhedsniveau både for hver enkelt søjle og på overordnet niveau.

### Resultaterne af selvevalueringen

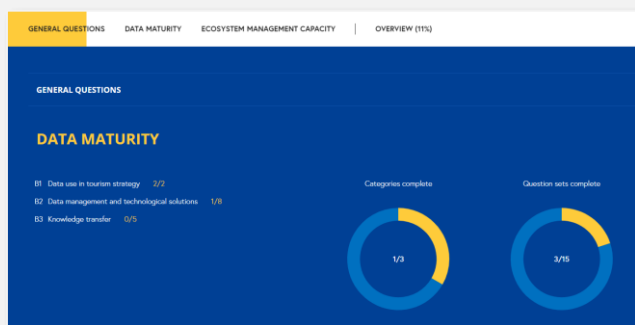
Den automatiske rapport genereret af online-værktøjet vil omfatte følgende:

- En grafisk visualisering af dine overordnede modenhedsresultater
- Dine modenhedsresultater for hver enkelt søjle angivet på en tre-trins skala
- En opsummering af dine svar og indledende anbefalinger til forbedringer for hvert enkelt spørgsmål

På næste side kan du finde mere information om, hvordan du fortolker dine resultater.



Du kan få adgang til det online-baserede selvevalueringsværktøj og se spørgeskemaet på følgende link: <https://smartrtourismdestinations.eu/digital-library/>

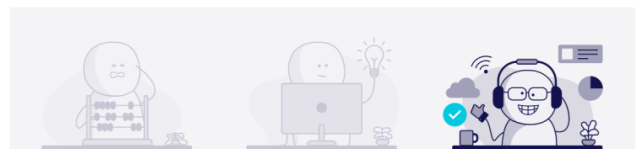


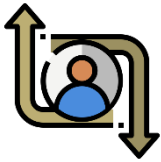
### Oversigt over besvarede spørgsmål

### Grafisk illustration af modenhedsresultater for et specifikt emne

#### 3.2 DATA MATURITY

##### 3.2.1 Data use in tourism strategy





# Trin 2: Vurder din parathed og modenhed i forhold til smart turisme

## Hvordan skal jeg fortolke mine resultater?

Resultaterne af selvevalueringen giver viden om, hvor destinationerne er placeret i forhold til de tre hovedfaser for smart turismemodenhed. Hver enkelt fase korresponderer til et stigende sæt af kapaciteter og ressourcer, hvorved destinationerne gradvist kan udvide deres mål og aktiviteter. Her nedenfor giver vi en kort beskrivelse af de tre modenhedsfaser, du kan identificere ved hjælp af selvevalueringen:

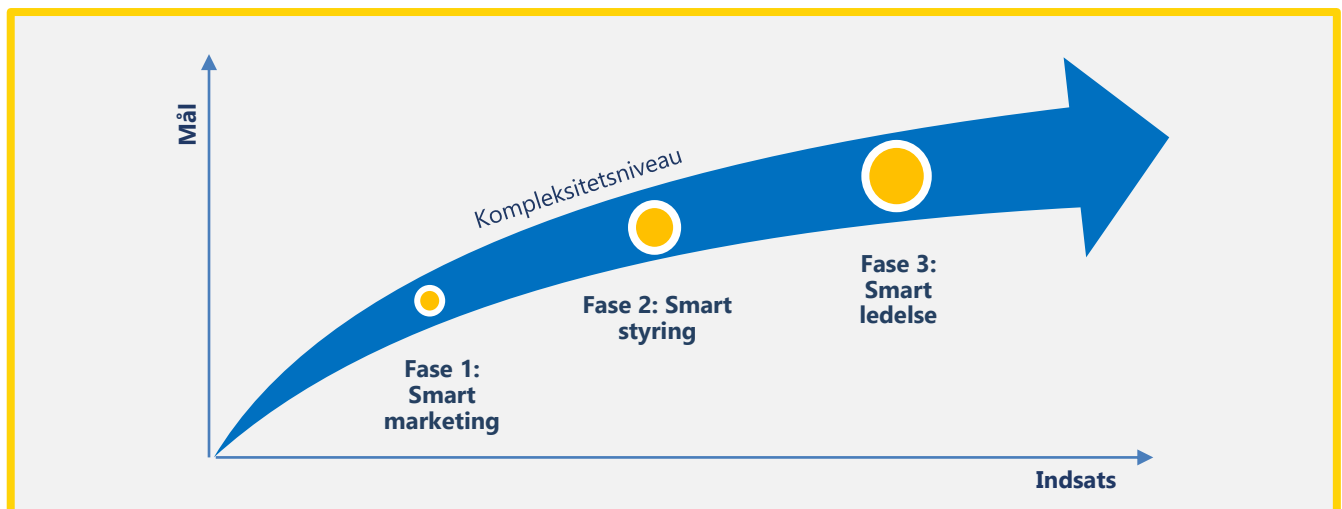
- **Fase 1 – Smart marketing:** Ved lave modenhedsniveauer skal destinationer fokusere på at bruge data til at øge deres besøgstal og fremme økonomisk udvikling gennem markedsføring, promovning og brandingaktiviteter.
- **Fase 2 – Smart styring:** Større modenhed giver destinationerne mulighed for at indsamle viden og træffe beslutninger om værdien af turisme, crowd management-funktioner og proaktivt at sprede strømmen af besøgende på tværs af tid og rum.

- **Fase 3 – Smart ledelse:** De fleste modne destinationer kan med fordel anvende en tilgang baseret på smart turisme til at bruge turisme ansvarligt for at gøre destinationerne til bedre steder at bo for indbyggerne og mere indbydende for turisterne. Herved fremmes interessenternes deltagelse og samarbejde samt udviklingen af nye styringsmodeller.

Selvevalueringen vil hjælpe destinationer med at vurdere deres modenhedsniveau og reflektere over, hvilke områder der skal forbedres, og hvilke mål og aktiviteter der allerede kan være realiserbare.

Selvevalueringens resultater vil også give indsigt i, hvordan destinationen klarer sig i forhold til hver af de fem nedenfor illustrerede søjler, der udgør vores tilgang til smart turisme.

## De 3 faser og den stigende grad af smart turismemodenhed



## De 5 søjler på grundlag af en smart turismetilgang og definition af en destinations smarte turismemodenhed







# Trin 3: Udvikling af en køreplan hen mod smart turisme

## Introduktion af køreplanen

Som minimum bør en køreplan indeholde følgende:

- Et sæt **mål**, som kan uddybes yderligere og brydes op i mindre mål
- En **beskrivelse af de ændringer, der er nødvendige** for at nå hvert enkelt mål sammenlignet med situationen, som den er nu
- En liste over handlinger, der skal implementeres for hver enkelt identificeret ændring med henblik på at generere disse ændringer
- Til sidst **detaljer om tidsplaner, roller og ansvarsområder** for implementeringen af handlingerne.

Disse forskellige elementer kan visualiseres som de progressive svar på spørgsmålene "hvorfor", "hvad" og til sidst "hvordan/hvem".



## Tips og retningslinjer til at udarbejde en køreplan

Når du udarbejder en køreplan, skal du starte fra toppen, sætte dine mål og derefter bevæge dig ét trin ned ad gangen. Hver gang du tilføjer nye elementer til køreplanen, anbefales det, at du også gennemgår de tidligere elementer, for herved at sikre overordnet sammenhæng. Nedenfor kan du finde nogle indledende tips til, hvordan du udarbejder de enkelte elementer, der udgør køreplanen.



### Endelige mål

- **Drøm stort:** Vær ikke bange for at inkludere ambitiøse mål, for du kan bryde dem yderligere op, efterhånden som du udarbejder køreplanen. Disse mål vil etablere en strategisk retning og kan hjælpe dig med at engagere interessenter og opnå politisk støtte.
- **Husk at skelne mellem målene på kort, mellemlangt og langt sigt.** En afbalanceret køreplan skal omfatte meget få langsigtede mål - måske endda kun ét - og et relativt bredere sæt af mål på kort og mellemlangt sigt.
- **Få inspiration fra dette værktøjssæt:** Læs dette værktøjssæt igennem for at få inspiration til, hvad der kan gøres ved at anvende en smart turismetilgang og for at identificere mål!



### Hvad skal der ændres?

- **Brug de fem søjler i den smarte turismetilgang til at identificere, hvad der skal ændres** for at kunne nå de ønskede mål. Dette vil hjælpe dig med at bryde dine mål op i mindre dele og identificere prioriterede handleområder.
- **Udnyt resultaterne af selvevalueringen**, mens du tænker på de nødvendige ændringer. Selvevalueringen vil hjælpe dig med at vurdere dit modenhedsniveau for hver enkelt søjle, fremhæve hvor der er plads til forbedringer og gøre det lettere at identificere prioriterede handleområder. Husk dog, at du ønsker at forbedre dig for at nå dine mål, ikke blot for at blive klogere!



### Handlinger og værktøjer

- **Evaluer og prioriter potentielle handlinger ud fra deres gennemførlighed, bæredygtighed og ønskværdighed.** Når du har en lang liste over potentielle handlinger, kan disse tre kriterier hjælpe dig med at identificere prioriterede handlinger, hvilket vil skabe større effekt, medføre færre risici og give bredere støtte fra interessenter.
- **Hent inspiration fra dette værktøjssæt, og se efter yderligere ressourcer på vores projekthjemmeside:** De følgende sider indeholder eksempler på ressourcer og værktøjer, du kan bruge til at styrke din smarte turismetilgang i forhold til hver enkelt søjle. Yderligere materialer vil blive gjort tilgængelige på hjemmesiden for Smart Tourism Destinations-projektet, herunder registrering af webinarer og ressourcer, der anvendes i løbet af projektet.



### Tidsplaner og roller

- **Se både inden for og uden for din organisation:** Når du definerer roller og ansvarsområder, skal du huske at reflektere over både dine egne ressourcer og mulige bidrag fra dine interessenter. En veldefineret køreplan kan hjælpe dig med at overbevise andre organisationer om at deltage og bidrage til implementeringen!



# Trin 3: Udvikling af en køreplan hen mod smart turisme

## Eksempel på en første køreplan på højt niveau

Tabellen nedenfor er et eksempel på en destinations første udkast til en køreplan i forhold til kortlægning af nødvendige ændringer. Tabellen **kortlægger den nuværende situation og den kommende situation** ud fra de fem søjler i vores smarte turismetilgang.

I forhold til dette eksempel forestillede vi os, at destinationens mål er at reducere sæsonbestemt turisme og at forbedre turismens indvirkning på samfundet ved at vedtage smarte turismeløsninger og -tilgange. Den nuværende situation kortlægges ved hjælp af **resultaterne af selvevalueringen**. Den kommende situation udvikles på baggrund af analysen af de ændringer, der er nødvendige for at nå de ønskede mål.












Tabellen giver en **enkel og effektiv oversigt over destinationens prioriterede handleområder**. Når områderne for ønskede forbedringer er klart identificeret, kan destinationen begynde at tænke på de handlinger og initiativer, der er nødvendige for at nå de ønskede mål og implementeringsdetaljer.

De følgende sider vil sammen med resultaterne af selvevalueringen hjælpe dig med at udvikle en lignende tabel. På de næste sider finder du følgende for hver enkelt søjle:

- En tabel, der giver **overblik over stadig mere ambitiøse mål og egenskaber**, organiseret ud fra underemner og modeniveau. For eksempel vil du under søjlen dedikeret til data finde reference til datakildeunderemnet med en kort beskrivelse af stadig mere moden anvendelse af datakilder. Du kan bruge disse tabeller til at kontrollere, om der er specifikke underemner, som du skal arbejde med for at nå dine mål, mens du samtidig skal huske på resultaterne af selvevalueringen for at se, hvor langt du er.
- Et sæt **indledende tips og ressourcer**, du kan hente inspiration fra til de handlinger, der skal implementeres, og til at hjælpe dig med at tænke konkret om hver enkelt søjle.



## Eksempel på et udkast til en destinations køreplan med kortlægning af den nuværende og kommende situationen ud fra resultaterne af selvevalueringen og identificering af prioriterede handleområder

		FASE 1: "Smart Marketing"	FASE 2: "Smart styring"	FASE 3: "Smart ledelse"
		<i>Stadig mere ambitiøse mål</i> 		
Vigtige søjler for smart turisme	1. Strategi og styring		X  	
	2. Dataindsamling, administration og implementerede teknologiske løsninger	X  		
	3. Menneskelig kapital og færdigheder		X  	
	4. Videnoverførsel		X 	
	5. Styring af økosystemer og partnerskaber	X 		

x – nuværende situation  – kommende situation

# Udvikling af en køreplan: Strategi og styring

## 1. Strategi og styring

For at opnå bedre strategi og styring bør man tage smarte løsninger med fokus på dataindsamling og analyse i betragtning, hvilket bringer viden til destinationer og dermed bidrager til at overvinde de udfordringer, som turismedestinationer ofte står overfor. Fokus på økonomisk udvikling kan udvides til at inkludere bæredygtig udvikling, ansvarlig brug af ressourcer, forbedret livskvalitet og øget velfærd for interessenter og lokalsamfund. Data betragtes således som et værktøj til at overvåge fremskridt hen mod målene og give vejledning til strategiske justeringer.

Tabellen nedenfor giver et overblik over de vigtigste egenskaber ved en strategi og styring baseret på smart turisme i forhold til de tre modenhedsfaser. Den samme tilgang følges for alle søjler.



Her kan du finde indledende tips og ressourcer til at gå fra en fase til en anden:

- **Samarbejde** med interessenter er afgørende for at skabe en fælles turisme- og datahåndteringsstrategi. Projektet Valmiera+ Interreg giver eksempler på processen, fordelene og effekten af en fælles strategi. Der er flere oplysninger [her](#) og [her](#) (beskrivelse og webinar).
- For at **identificere** de nøgleaktører, der skal involveres i den fælles strategiudvikling, skal du gå til side 14 i dette værktøjssæt, hvor der fokuseres på søjlen for styring af økosystemer.

- For at drage fordel af en **mere integreret tilgang** til **turismestyring** kan du se, hvad [NECSTour](#) gør for at skabe en forbindelse mellem regionale og bredere europæiske regeringsniveauer som f.eks. Europaparlamentet, Europakommissionen og Regionsudvalget.
- Hvis du leder efter råd til at **identificere indikatorer** til at overvåge en destinations strategi, kan du tage udgangspunkt i [listen over smarte turismeindikatorer](#), der er udviklet af Interreg-projektet [HERIT-DATA](#). Tourism Impact Model (TIM) – der er udviklet af Tourism 4.0-initiativet – har også identificeret over 300 indikatorer, som du kan finde mere information om [her](#).
- [EU Tourism Dashboard](#) er en anden fremragende kilde, der kan give inspiration til indikatorer og til at styre turismepolitikker og -strategier. Siden blev lanceret i oktober 2022 af Europakommissionen og giver adgang til statistikker og politikrelevante indikatorer for turisme og har til formål at støtte destinationer og offentlige myndigheder med at spore deres fremskridt inden for den grønne og digitale omstilling. Vi anbefaler, at du også anvender [European Tourism Indicators System \(ETIS\) Toolkit](#), der også er udviklet af Europakommissionen.



	FASE 1: "Smart marketing"	FASE 2: "Smart styring"	FASE 3: "Smart ledelse"
FOKUS for en generel turismetilgang	Marketing	Marketing, styring	Marketing, styring, facilitering af samarbejde, videndeling
MÅLENE for en generel turismetilgang	Økonomisk udvikling	Bæredygtig udvikling	Regenerativ turisme
PRIORITETS-OMRÅDER for dataindsamling	Planlægning og booking	Planlægning, booking og ophold Styring af strømmen af turister og turisternes oplevelse	Understøttelse af turisternes oplevelse gennem hele rejsen Forvaltning af destinationens ressourcer Trivsel for indbyggere og lokalsamfund Innovation med hensyn til produkter og tjenester
STRATEGI for en generel turismetilgang	Tiltrække besøgende, fokus på volumen	Håndtere interessenter, fokus på kvalitet Effektiv ressourceanvendelse	Merværdi for virksomheder, indbyggere og turister Fokus på værdi og fælles skabelse af oplevelsen Spredte de besøgende ud i tid og rum Forbedre destinationerne for indbyggere og turister Forbedre trivslen for lokalsamfund
Datahåndteringsstrategi	Begrænset strategisk betydning, overlades til enkeltpersoner, hovedsageligt mhp. rapportering	Der er opmærksomhed på data. Der er en stadig mere udbredt forståelse af værdien af data og en datahåndteringsstrategi	Der er opmærksomhed på data hele vejen rundt. Data anses for at være afgørende for beslutningstagningen. Datahåndteringsstrategien er tilpasset netop dette formål. Der er samarbejde om datahåndtering.
Indikatorer	Kvantitative – fokus på turister (antal turister, gennemsnitlig opholdstid ...)	Kvalitative – fokus på turister og virksomheder (tilfredshed)	Fokus på oplevelseskvalitet, liv og funktionalitet Udførelse af kapacitetsstyring Anvendelse og genetablering af ressourcer

# Udvikling af en køreplan: Dataindsamling og datastyring

## 2. Dataindsamling og datastyring

Det første kritiske krav er at have **information om turisterne og deres adfærd**. Efter at have forstået turisternes karakteristika kan destinationerne udarbejde marketingstrategier samt forbedre deres destinationsstyring.

Spørgsmålet er, hvor man kan finde disse oplysninger. Mere traditionelle datakilder omfatter nationale og lokale statistikker og feltundersøgelser eller online spørgeundersøgelser. Disse datakilder bruges, da de er praktiske og nemme at analysere. Da disse kilder for det meste leverer statisk information, suppleres denne tilgang nu ofte med hybridløsninger, der **integrerer forskellige digitale kilder**.

Yderligere datakilder kan komme fra sociale medier, enheder, sensorer, transaktionsoplysninger osv. Udover data, der kommer **fra efterspørgselsiden**, kan destinationerne supplere deres datastrategi med informationer og data, der kommer fra private virksomheder og **fra udbudssiden**. Det ledende princip bag integrationen af forskellige datakilder er at anerkende, at **alt har forbindelse til turisme, og at data er overalt**.

Derfor bør destinationerne løbende søge efter nye datasæt – selv fra mindre oplagte kilder (f.eks. detailbutikker, politi, offentlig transport, affaldshåndtering, vejrdata, spørgeundersøgelser, interviews osv.). Dette indebærer ikke nødvendigvis, at man skal håndtere komplekse data, selvom man vil få mulighed for at gå fra små data til mere komplekse data og til **realtidssdata**, efterhånden som destinationsmodenheden vokser.

Dette vil også gøre det muligt at gå fra en **deskriptiv** brug af data til at udnytte information til at **diagnosticere**, hvad der sker, og til en **prædiktiv** brug om fremtidige udviklinger.


Implementering af en datadrevet, smart turismetilgang vil også støtte destinationer, der gør sig klar til fremtidige teknologiske udviklinger. En lovende essentiel teknologi for turismesektoren er **metaverset**, hvor der allerede er flere piloteksperimenter i gang. Efterhånden som teknologien gradvist kommer ind på markedet, vil mere digitalt modne destinationer være klar til at gribe den mulighed, som metaverset udgør med henblik på at forbedre tilgængeligheden, tilbyde fygitale oplevelser og forbedre deres tilbud.

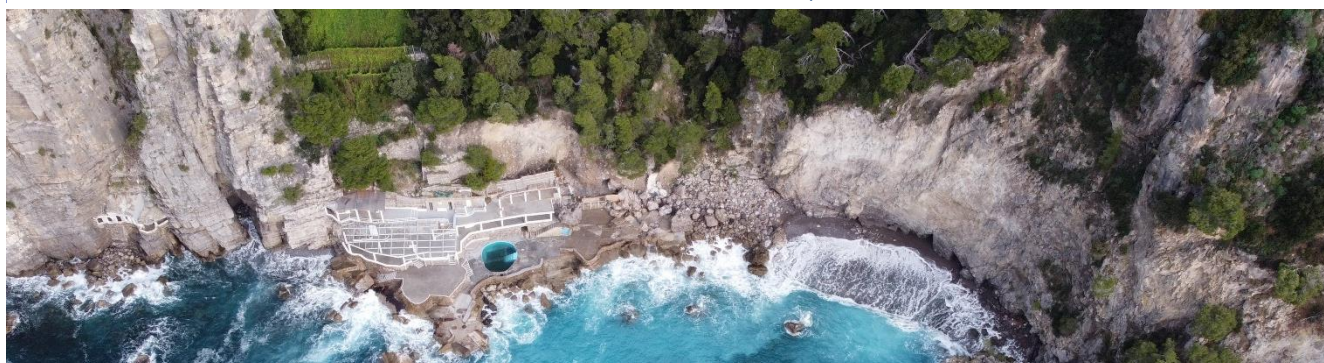


Her kan du nedenfor finde nogle tips og ressourcer til at gå fra en fase til en anden:

- Efterhånden som du begynder at indsamle og gemme flere og flere data mere og mere hyppigt, bliver du nødt til at lede efter udbydere af **cloud-baseret datalagring**, som skal overholde **EU-forordningen om fri tilgængelighed af ikke-personlige data**, da den specificerer alle de lovkrav, som udbydere af cloud-baseret lagring skal overholde for at gøre data tilgængelige for brugere i EU. Du kan blive fortrolig med og udforske de vigtigste søjler i forordningen ved at starte med denne [hjemmeside](#).
- Hvis du har interesse i at udforske de potentielle anvendelsesmuligheder med **jordobservationsdata**, kan du finde masser af åbne datasæt, cases om brug, træningsmaterialer og finansierings- og netværksmuligheder, der tilbydes af [European Space Agency](#) til både mindre og mere modne destinationer. Hvis du er ny i forhold til EO-data, kan du starte [her](#).
- Hvis du er villig til at arbejde yderligere med innovation og **integre Virtual Reality og cloud-teknologier** for at **indsamle** og dele **realtidssdata** om demografi, bevægelser og transportinfrastruktur samt miljødata om klima, luftkvalitet og støj, kan du kigge på, hvad [byen Rennes](#) gjorde ved at skabe en **digital tvilling** af hele byen.
- Efterhånden som din destination vokser, kan du være nødt til at opsætte **systemer til kontinuerlig dataindsamling** for at overvåge og analysere, hvordan turister opfører sig, når de besøger din destination. Til dette formål kan du kigge på **Smart Tourism Management**-løsningen, der blev vedtaget af byen Nijmegen i Holland for at kontrollere turismetilstrømningen til byen. Få mere at vide om dette initiativ [her](#).
- Hvis du har brug for at implementere **API-baserede** løsninger for at analysere turismedata på et dybt niveau, kan du se på **SDI4Apps**, et EU-finansieret projekt, der har til formål at danne en cloud-baseret struktur med åben API til dataintegration. Se de vigtigste resultater for SDI4APP og anvendelsen i turistbranchen [her](#). Læs projektets endelige rapport ved at klikke [her](#).
- Hvis du har brug for at indsamle information og data om indbyggernes opfattelse af turisme, kan du overveje at udvikle **ad hoc-undersøgelser** eller mere komplekse **høringsprocesser** gennem fokusgrupper og borgermøder. [Her](#) kan du finde et eksempel på, hvordan byen Bordeaux rådførte sig med sine indbyggere. Spørgeundersøgelser er også et glimrende udgangspunkt for at indsamle feedback fra de besøgende.
- EU investerer i udviklingen af et **turismemedikeret datarum** med det formål at skabe adgang til flere data af høj kvalitet fra forskellige kilder til destinationer og virksomheder. Selvom projektet stadig er i sin vorden, så sørg for at holde øje med den fremtidige udvikling [her](#).

# Udvikling af en køreplan: Dataindsamling og datastyring

	FASE 1: "Destinationsmarketing"	FASE 2: "Destinationsstyring"	FASE 3: "Destinationsledelse"
<b>Datatilgang og overordnet resultat</b>	Beskriv ("set i bakspejlet"): hvad sker der?	Diagnosticer ("indsigt"): hvorfor sker disse ting?	Kom med prognose og instruktioner (for at styre) ("fremsynethed"): Realtidsstyring af strømmen af besøgende, 'smarte byer, smarte regioner', AI, ML
<b>Specifikt dataresultat</b>	Forstå de besøgendes karakteristika Forstå de nuværende markeder Identificere nye markeder Måle effektiviteten af marketingaktiviteter	Forstå de besøgendes adfærd Strategisk planlægning	Styre/påvirke de besøgendes adfærd i realtid Støtte og fremme de besøgendes engagement i forhold til fælles værdiskabelse
<b>Data-afhængighed/ datatillid</b>	Data som mulighed, men begrænset strategisk betydning (rart at have), overladt til enkeltpersoner, hovedsageligt til rapportering	Data som et aktiv (nødvendig at have)	Data som en ressource (data er den nye økonomis benzin) Data som en nødvendighed (uundværlig at have)
<b>Datakilder</b>	Data fra nationale statistikker, forsendelser, billetsalg, undersøgelser	+ interne data fra interessenter, hjemmesider, sociale medier (UGC-data)	+ data fra enheder (GSM, GPS, Wi-Fi, BLE, scannere), sensorer og transaktioner (bookingdata, kreditkortdata)
<b>Data-indsamlings-metoder</b>	Ad hoc, retrospektivt	Regelmæssigt, hovedsageligt retrospektivt Reaktivt	Realtid, løbende Proaktivt og reaktivt
<b>Databrug og "onboarding"</b>	Bruge egne, interne data og åbne data	Bruge data fra udbydere til at berige og supplere egne data og åbne data	Lede løbende efter nye datasæt fra mindre oplagte kilder Dele egne data – open source-data Danne samarbejder med henblik på datadeling
<b>Dataejerskab</b>	Individuelt og bilateralt	Netværksbaseret ejerskab	Integreret (åbent) ejerskab
<b>Datahåndtering</b>	Data er struktureret i siloer, datastyring og politikker er siloopdelt og ikke formelt defineret	Data er lagret i et slags depot, og nogle data er for store at administrere med eksisterende infrastruktur	Data er centralt lagret, kan nemt deles, og der er særlig opmærksomhed på datakvalitet, sikkerhed og privatliv
<b>Kontakttype med besøgende</b>	Afsendelse af information	Interaktion	Dialog Skabelse i fællesskab
<b>Fokus i forhold til "kunderejse"</b>	Inspirere og informere	Bookinger og oplevelser (i overensstemmelse med inspirations- og informationsfaserne)	Opleve, dele/vurdere



# Udvikling af en køreplan: Menneskelig kapital og færdigheder

## 3. Menneskelig kapital og færdigheder

Menneskelig kapital og færdigheder er et afgørende aktiv for turistdestinationer, der har til formål at implementere en smart tilgang. For det første er det sandsynligt, at en begrænset gruppe af frontløbere tager initiativet og fungerer som "datamestre". Efter at have høstet de indledende fordele kan teamet (potentielt på tværs af flere organisationer) vokse og udvikle sig til en mere permanent struktur og kan med tiden blive ledet af en Chief Information Officer (CIO), der fører tilsyn med alle aktiviteter.

I denne sammenhæng bør destinationsadministratorer, der arbejder med dataanalyse, støttes af dataanalytikere og/eller datateknikere. For at være proaktive bør destinationsadministratorer kunne bruge eller have adgang til **prædiktive** såvel som **præskriptive analyser**. Sidstnævnte kræver involvering af en dataforsker, der kan håndtere datamining og AI-baserede algoritmer.

Destinationerne kæmper dog nogle gange med relativt små budgetter og begrænset antal ansatte. **Tæt samarbejde med universiteter** og **innovationscentre** kan hjælpe destinationerne med at håndtere eventuelle mangler og samarbejde om at løse analytiske og komplekse opgaver. [CITUR](#) og [Algarve Smart Destination](#) er to eksempler på, hvordan destinationer, forskningscentre og innovationscentre kan arbejde sammen med det formål at fremme digitalisering og støtte smart turisme.

Økonomisk støtte kan ydes af nationale og internationale organisationer, herunder fra innovationsfonde, almindelige turismeordninger, men også interne og eksterne midler med fokus på personaleopkvalificering. Faktisk er der flere EU-initiativer, der understøtter udvikling og forbedring af faglige kompetencer inden for turisme og som understøtter den digitale omstilling. Hvis du vil vide mere om dette emne, foreslår vi, at du starter med at udforske Europakommissionens dedikerede hjemmeside om færdigheder for turistsektoren og [Digital Compass](#), der er Europakommissionens vision om at støtte Europas digitale overgang.



Her kan du nedenfor finde nogle udvalgte tips og ressourcer, der kan støtte dig med at komme fra en fase til en anden:

- Hvis du planlægger at udvide dit team og har brug for støtte til at beskrive jobprofilen, eller hvis du leder efter et specifikt sæt af færdigheder og ønsker at vide, hvilke profiler du skal lede efter, kan du starte med at undersøge [ESCO-klassifikationen](#), der er udviklet af Europakommissionen. Du kan konsultere og navigere rundt i klassifikationen efter erhverv (f.eks. dataanalytiker) samt efter færdigheder og kompetencer (f.eks. datamining).
- Hvis du leder efter uddannelses- og finansieringsmuligheder relateret til digitale færdigheder, anbefaler vi at konsultere Europakommissionens [Digital Skills & Job-platform](#). Platformen har sektioner for [uddannelse](#), [finansiering](#) og [karriere](#) samt et [community](#), som du kan slutte dig til for at få kontakt til andre organisationer, dele praksis og fremme dine initiativer.
- Hvis du ønsker en bedre forståelse af dine medarbejders overordnede digitale færdigheder og ønsker at støtte dem og dine interessenter i at udforske disse emner, kan du overveje at promovere brugen af [værktøjet til selvevaluering af digitale kompetencer](#), der er udviklet af Digital Skills Accelerator-initiativet. Værktøjet giver enkeltpersoner et personligt tilpasset radardiagram, der beskriver deres nuværende styrker og svagheder, og det er tilknyttet træningsressourcer og -materialer.
- Hvis du ønsker at indsamle flere informationer om, hvordan man fremmer samarbejdet mellem offentlige og private organisationer med henblik på konkrete forpligtelser til at opkvalificere og omskole medarbejdere også inden for turisme, så bør du kigge på [Pact for Skills](#), der er et af flagskibene i [European Skills Agenda](#).



	FASE 1: "Destinationsmarketing"	FASE 2: "Destinationsstyring"	FASE 3: "Destinationsledelse"
Lederskab	Individuelle 'datamestre'	Mindre team af 'datamestre'	CIO (informationschef)
Job	Marketingchef med dataanalytisk funktion	Dataanalytiker/datatekniker + forretningsanalytiker	Dataanalytiker + datatekniker + dataforsker + forretningsanalytiker + interessant – samarbejdsansvarlig
Færdigheder	Grundlæggende viden om digitalisering Deskriptiv analyse Administrator	Prædiktiv analyse Leder	Præskriptiv analyse Færdigheder inden for transformativ ledelse Ansvarlige og etiske lederevner
Kapacitet	Relativt lille budget, begrænset antal årsværk	Relativt gennemsnitligt budget, gennemsnitligt antal årsværk	Relativt stort budget, stort antal årsværk

# Udvikling af en køreplan: Videnoverførsel

## 4. Videnoverførsel

Videnoverførsel og fælles beslutningstagning blandt interessenter er essentielt for en destinations konkurrenceevne. Statiske rapporter som faktaark og magasiner kan være værdifulde kanaler til at komme i gang med at dele data, information og viden med interessenter. Disse rapporteringstypologier er dog ikke fremtidssikrede kilder, da de gør beslutninger reaktive frem for proaktive. For at muliggøre proaktive og relevante beslutninger baseret på dataanalyse er det essentielt med **visualisering af data via interaktive dashboards**. Derfor bør **databelandling** være baseret på **realtidsbaseret behandling** og analyse. Princippet om videndeling på en smart destination medfører at bruge åbne data til at stimulere videnoverførsel og at tilvejebringe dashboards i realtid for destinationsinteressenter, hvilket skaber mulighed for fælles beslutningstagning.

Da kilderne til dataindsamling varierer, er dataejerne også forskellige fra hinanden. Desuden har de indlejrede sensorer i destinationsmiljøet forskellige dataejere selv inden for samme destination (f.eks. detailbutikker, politi). Derfor er der behov for dataudveksling. For at udveksle data på turismdestinationer bør alle interessenter være dynamisk forbundet ved hjælp af teknologiske platforme, der understøtter åbne datainitiativer (Buhalis et al., 2015). Der er dog lav villighed til at dele data, da destinationens interessenter frygter misbrug af deres data og er uvillige til at samarbejde grundet manglende tillid eller mangel på en fælles vision. Teknologien bør derfor tilbyde bedre værktøjer til samarbejde og videndeling. Åbne datamiljøer bør også sikre gennemsigtighed inden for videndelingen.



Her kan du nedenfor finde nogle tips og ressourcer til at gå fra en fase til en anden:

- Hvis du allerede har identificeret værdifulde datasæt, der skal bruges og deles, men hvis du stadig leder efter en **digital platform, hvor du kan samle, administrere, analysere, visualisere og dele disse data**, kan du starte med at udforske de muligheder, som [Snap4city](#) giver. Det er en open-source platform, der giver dig mulighed for at udvikle dashboards og IoT-applikationer. Platformen indeholder også træningsmuligheder og omfattende dokumentation fra andre use cases, som f.eks [Florence Smart City Control Room](#).
- Hvis en af de vigtigste udfordringer, du står overfor og gerne vil forbedre, drejer sig om **reguleringen af datadeling**, kan du læse det [værktøjssæt om datadeling](#), som er blevet udviklet af DataPitch Horizon2020-projektet og som omfatter yderligere baggrundsinformation, use case-eksempler, ressourcer og trin, der kan hjælpe dig med at implementere datadeling.
- Hvis du ønsker at skabe en **digital platform** til at **indsamle, harmonisere og distribuere anonymiserede data** med det formål at skabe viden og informere beslutningsprocesserne knyttet til turismudvikling for herved at styrke en destinations konkurrenceevne, bør du tjekke initiativet i Göteborg Kommune og deres [Knowledge Hub](#).
- Hvis du har brug for cloud-baserede **SaaS-** og **IaaS-** tjenester, tilbyder [SWIPO](#) en bred vifte af udbydere, der alle overholder SWIPO-adfærdskodekset. Find den mest opdaterede liste over udbydere [her](#).



	FASE 1: "Smart marketing"	FASE 2: "Smart styring"	FASE 3: "Smart ledelse"
Datarapportering: Informationsformidling med henblik på videnoptagelse	Statiske rapporter såsom faktablade og magasiner.	Dashboards/BI baseret på en kontinuerlig strøm af data	Realtidsindsigt baseret på automatiseret og kontinuerlig overvågning
Delingspolitik	Begrænset vilje til at dele (frygt for misbrug af data)	Datadeling mellem partnere	Miljø med åbne data
Typer af videndeling	Deling af restriktionspålagte informationer	Deling af eksplicit viden	Deling af tavs viden
Kontraktlige modeller	Partnerskaber mellem offentlige og private aktører	Delt ejerskab	Platformssamarbejde
Formålene med datadeling	Håndtering af kundeklager/anmeldelser Markedsundersøgelser	Kundeservice Dynamisk prissætning Procesforbedring	Personlig tilpasning af kundeservice og interaktioner Udvikling af nye tjenester - innovation Kundeoplevelse og engagement Forretningsmodel og strategiinnovation

# Udvikling af en køreplan: Styring af økosystemer og partnerskaber

## 5. Styring af økosystemer og partnerskaber

Smarte destinationer kan betragtes som netværk af forbundne interessenter, hvor der flere forskellige relationer. Den smarte tilgang skaber muligheder for bedre samarbejde, fremmer videndeling og data og giver en fælles vision.

En DMO burde kunne løse konflikter samt tilskynde destinationsinteressenter til at samarbejde og dermed sikre destinationens modstandsygtighed. **DMO'er** bør gå fra at være marketingorganisationer til at blive **førende destinations-forvaltningsorganisationer** med den passende struktur til at kunne håndtere forskellige interessenter. Derfor bør deres arbejde inkludere interessentstyringsfunktioner, turisme-produktudvikling og videndeling. Til dette formål og for proaktivt at forfølge disse mål kunne **smarte DMO'er også blive datacentre og dataminings-organisationer**, der er ansvarlige for at fremme og administrere anvendelsen og delingen af data i økosystemet. Især på mindre modne destinationer kan DMO'er spille en central rolle i forhold til at fremme og starte dialog omkring brugen af data.

Desuden bør smarte destinationer oprette økosystemer baseret på smart turisme, der kan tiltrække folk, så de kan opdage dem, leve der og lave forretninger med dem. Destinationerne bør samarbejde med indbyggere og turister for at forstå de teknologiske tilbud såvel som udfordringerne med datasikkerhed. Ved hjælp af avancerede teknologier (f.eks. smartphones og wearables) samt sociale medier kan både indbyggere og turister engagere sig og opleve destinationen på en ny måde.

At give indbyggerne træning og støtte til at forstå og udnytte crowdsourcet information og nye teknologier kan være det første skridt til at involvere dem i den fælles skabelse af smarte løsninger for destinationen. Desuden er turisterne blevet mere erfarne, krævende og aktive. De bør ikke isoleres i en zone med begrænset viden om turistdestinationen (Fan et al., 2019), men ved at bruge teknologier og dele data bør de blive medskabere af deres oplevelse.



Her kan du nedenfor finde nogle tips og ressourcer til at gå fra en fase til en anden:

- Hvis du har brug for at opbygge et **dataøkosystem** til at definere de aktører, der er involveret i turisme, og den nødvendige infrastruktur til at håndtere et sådant økosystem, så bør du overveje at bruge **data-mappingsystemer**. En effektiv løsning er det værktøj, der er blevet udviklet af **ODI** og som er tilgængeligt [her](#).
- Hvis du har brug for at **øge og forbedre den interaktion, som din destination har med interessenterne**, kan du læse anbefalingerne fra Europakommissionen i dokumentet [Establishment of Sustainable Data Ecosystems](#), som også indeholder tips og råd til, hvordan du sætter interessenterne i centrum.
- Når du definerer en struktur for smart styring, skal du sørge for at blive enige med interessenterne om tydelige ansvarsområder og rollefordeling. Eksempler på forskellige løsninger kan inkludere at oprette et lokalt turisme-observatorium eller videntcenter. Du kan læse mere om, hvordan du opretter et observatorium [her](#).



	FASE 1: "Smart marketing"	FASE 2: "Smart styring"	FASE 3: "Smart ledelse"
Organisationsstruktur rute 1: Gør-det-selv	Hver enkelt organisation for sig selv med egen kontrol og egen indflydelsessfære	Organisationen er en del af et midlertidigt/projektfinansieret netværk eller koalition	Organisationen er en del af et strukturelt/permanent operationaliseret "vidennetværk"
Organisationsstruktur: partnerskaber/ økosystemer (gør-det-sammen)	Ad hoc-samarbejde mellem et begrænset antal interessenter.	Midlertidigt/projektfinansieret netværk eller koalition (f.eks. datalaboratorium)	Strukturel/permanent operationaliseret "videnkæde" (f.eks. datacenter, turismeobservatorium)
DMO's rolle i datahåndtering	DMO som primær bruger af data, for det meste relateret til markedsføringsformål	DMO som sponsor for ad hoc/midlertidige datapartnerskaber	DMO som dataminings-organisation med en ledende rolle i at fremme og styrke strukturelle "videnkæder"
Indbyggere	Passive	Deltagere i turismeudvikling	Forbundne, kreative, aktivt involverede
Turister	Isoleret i en zone med begrænset viden om turistdestinationen	Informeret om destinationen og dens tilbud	Bedre forbundne, deler data, medskabere af oplevelsen Ambassadører for destinationen





# Datadrevne partnerskaber mellem offentlige og private aktører

## Værdien af datadrevne partnerskaber

**Forskellige autonome interessenter**, både enkeltpersoner og organisationer, der opererer på turismedestinationerne. Selvom disse aktører kan være heterogene med hensyn til deres driftsmiljø, kultur og mål, **drager de alle fordel af og bidrager til udviklingen af turistdestinationen** og dens forbedrede konkurrenceevne, bæredygtighed og modstandskraft.

For at maksimere destinationens udvikling **skal de alle have sunde relationer og samarbejde specifikt om at dele og fordele data** – og da data for det meste genereres og administreres af private aktører, skal der lægges særlig vægt på partnerskaberne mellem offentlige og private aktører. Ifølge [Europakommissionen](#) (2022) udgør mikro-virksomheder og SMV'er 99,8 % af turistvirksomhederne i EU. Det kan i høj grad øge fordelene for turismens økosystemer, hvis man tilvejebringer en understøttende strategi for at håndtere de specifikke udfordringer, de står over for med datadeling.

Faktisk er partnerskaberne mellem offentlige og private aktører ved at blive hjørnesteinen i beslutningstagningsmekanismerne og den afgørende formel for at skabe succesfulde politikker. Et eksempel er EU's [Urban Agenda](#), der fokuserer på konkrete prioriterede temaer inden for 14 dedikerede partnerskaber i bestræbelserne på at forbedre livskvaliteten i byområder.

Derudover øger promovningen af en DMO's netværks- og partnerskabskapacitet dens autoritet og dermed dens evne til succesfuld styring.

Nogle undersøgelser beskriver DMO'ernes rolle inden for smarte destinationer som smarte knudepunkter, der har til opgave at understøtte dataåbenheden, regulere databeskyttelsen og etablere partnerskaber. Denne demokratisering af data inkluderer alle enheder i turismens værdikæde med et særligt fokus på den private sektor, i særdeleshed SMV'er.

For at opnå dette mål og blive en datadrevet destination bør turistlederne **drage fordel af de mange forskellige tilgængelige datasæt** og have fokus på både markedets udbuds- og efterspørgselsside (et eksempel er [rejser til Litauen](#)). Boksen nedenfor viser lidt af de informationer, som en destination kan udnytte for at forbedre sit turismeudbud og sin konkurrenceevne. At forstå, om denne slags information er tilgængelig, og hvem der er ejeren, kan være med til at hjælpe destinationerne med at **identificere og prioritere mulige alliancer**, sætte gang i arbejdsgrupper og udvalg og øge feedback og kommunikationsaktiviteter mellem de offentlige og private sektorer. Nogle vigtige trin, der skal overvejes for at vurdere og forstå den potentielle værdi af disse partnerskaber og korrekt prioritere dem, omfatter en indledende **kortlægning af økosystemets behov og ressourcer og en kortlægning af potentielt tilgængelige datakilder**. Hvis du har brug for hjælp til at kortlægge dit dataøkosystem, kan du starte med [Data Ecosystem Mapping Tool and Guide](#), der er udarbejdet af ODI.

## Datas centrale rolle og de forskellige interessenter i et smart turismeøkosystem



### Eksempler på datakilder for partnerskaber



- **Transaktionsdata** (online booking og køb, forbrugernes kreditkorttransaktioner). De kan bruges til at fastlægge forbrugstendenser og til at samle tendenser og analysere mål.
- **Enhedsdata** (GPS, mobil-roaming, bluetooth, RFID, Wi-Fi og data fra Smart City-enheder). De kan give information om turisternes adfærd og bevægelser og kan bruges til at udvikle stadigt mere personlige tjenester og direkte ressourcer for de mest populære steder.
- **Datasæt for private virksomheder** (data om flypassagerer, data om ledige hotelværelser, restaurantreservationer, lejedata). De kan bruges til at forudsige efterspørgsel og strømmen af turister og til at analysere ønskede markeder.



# Datadrevne partnerskaber mellem offentlige og private aktører

## Målene for datadrevne partnerskaber

Den underliggende drivkraft for at indgå partnerskaber er, at alle partnere vil drage fordel af samarbejdet. Faktisk dannes der partnerskaber af en række forskellige årsager, hvoraf de mest åbenlyse fordele ved datadeling er økonomiske. **Man kan indgå partnerskaber for at opnå større effektivitet eller stordriftsfordele, for at åbne markeder, der tidligere var utilgængelige, eller blot for at samle ressourcer – økonomiske og/eller menneskelige.**

De konkrete mål for partnerskaberne kan være rettet mod dataindehavere, innovatører, formidlere og/eller det generelle samfund. DMO'er kan facilitere indgåelsen af partnerskaber ved at hjælpe de forskellige aktører med at identificere de muligheder, som data tilbyder, og bringe dem sammen for at skabe en fælles strategi.

Reglerne for sådanne partnerskaber bør lige fra begyndelsen være meget klare for den private sektor for at undgå at skabe forventninger, der ikke vil blive indfriet.

## Målene for datadrevne partnerskaber ud fra interessentkategori og deres motivation for deltagelse



### DATAEJERE: organisationer, der leverer dataene i en datadelingsrelation

- Omkostnings- og effektivitetsbesparelser
- Produkt- og serviceudvikling
- Løsninger på forretningsmæssige udfordringer
- Åben innovation
- Adgang til talenter
- Dataudforskning
- Forbedret intern datastruktur
- Øget lovoverholdelse
- Udvikling af færdigheder



### DATABRUGERE: Organisationer, der bruger data, som deles af en dataejer, til at udvikle nye tjenester

- Adgang til data
- Produkt- og serviceudvikling
- Udvikling af færdigheder
- Viden om nye markeder
- Forretningsrelationer med dataejere



### MELLEMLED: De spiller en rolle i mange datadelingsrelationer

- Markedsdygtige produkter/servicetilbud
- Organisationspecifikke mål



### SAMFUND

- Bedre produkter og tjenester
- Øget datasikkerhed
- Relation til dataejere

For høje eller vildledende forventninger kan skabe frustration blandt partnerne, forringe kvaliteten af samarbejdet og i værste tilfælde ødelægge forholdet mellem offentlige og private enheder. Derfor er det vigtigt at huske på, at **følgende krav skal opfyldes for at involvere de private aktører med succes:**

- Alle aktørers interesser bør tages i betragtning for at sikre, at alle relevante og værdifulde data kan deles med den private sektor.
- Partnerskaberne bør bidrage med at skabe nye forretningsmodeller.
- Partnerskaberne bør gøre det muligt at fremskynde digitaliseringen af sektoren.

## Former for datadeling

Værdien af data maksimeres ikke nødvendigvis med én enkelt forekomst af datadeling. Derimod kan deling af data låse op for såkaldte Big Data-værdikæder, hvor store mængder data indsamles og behandles i flere relaterede trin. Dette kræver etablerede rammer, hvor data kan deles konsekvent. Nedenfor er der et overblik over etableret praksis, der muliggør former for datadeling:

- **Fælles data:** Ressourcer, der er fælles og tilgængelige for alle medlemmer af en gruppe (f.eks. [Data Commons](#) eller [City Data Commons](#) i Barcelona).
- **Datasamarbejde:** Private data, som gavner samfundet og som deles med henblik på et socialt gode (f.eks. [Data Collaboratives](#)).

- **Datamarkeder:** Mæglerplatforme eller online-butikker, hvor man kan købe eller sælge data
- **Åbne data:** Data, der er licenseret og tilgængelige, så alle kan få adgang til dem, bruge dem og dele dem til et hvilket som helst formål. Personlige data kan aldrig være åbne data (f.eks. [European Data Portal](#), [Helsinki Region Infoshare](#) eller [Open Data Malta](#)).
- **Datarum:** Initiativer, der har til formål at etablere adgang til data. Europakommissionen sigter mod at lancere ni sektorspecifikke europæiske datarum i henhold til EU's regler og værdier. Disse datarum vil være indbyrdes forbundet, hvilket giver store muligheder for dataadgang for operatører, der arbejder i en horisontal sektor, som f.eks. turisme. Et eksempel på et lignende initiativ på nationalt plan er det tyske [Mobility Data Space](#).



# Datadrevne partnerskaber mellem offentlige og private aktører

## Partnerskabstyper

Partnerskab mellem forskellige interessenter kan give forskellige udfordringer, blandt andet relateret til forskellige organisationskulturer og juridiske og bureaukratiske barrierer. For at klare disse udfordringer er det vigtigt at overveje forskellige muligheder for at opbygge et partnerskab og vælge den mest passende for de involverede organisationer og dine mål. Til dette formål kan en ikke-udtømmende liste over **forskellige mulige partnerskabstyper** inkludere følgende:

- **Konsortier** – en sammenlægning af ressourcer med det formål at opnå en fordel, som de ikke selv havde råd til (f.eks. fælles data, fælles teknologi, fælles tjenester).
  - **Joint ventures** – et samarbejdsprojekt (hvor man typisk medbringer forskellige færdigheder/ressourcer), der forfølger en mulighed og deler de risici, der er forbundet med dets udvikling.
  - **Strategiske alliancer** – generelt en længerevarende aftale om at nå fælles mål. Kan involvere både mindre og større tjenesteudbydere med komplementerende ressourcer eller ekspertise. De kaldes for "strategiske", fordi målene er af afgørende betydning for partnernes overordnede forretnings- og markedsudviklingsstrategi.
  - **Kooperativ dataindsamling og -udnyttelse** – en aftale om at indsamle, samle og udnytte partnernes data. Dette kan være en god model for interessenter, der genererer og bruger data til offentlig adgang. Det kan være en model med én enkelt klasse, hvor dataleverandører (som f.eks. offentlige organer) arbejder sammen, eller en model med flere klasser af interessenter, hvor offentlige dataudbydere samarbejder med tjenesteudbydere, der administrerer persondata.
  - **Organisationsnetværk** – en alliance af flere organisationer, hvor de deltagende virksomheder samarbejder for at nå fælles mål.
  - **Outsourcing** – kontrahering af ikke-kerneydelse til tredjepartsudbydere.
- På grund af vigtigheden af digitalisering og den nye dataøkonomi er det værd at nævne nogle nye typologier mere detaljeret:

- **DIH'er (Digital Innovation Hubs):** DIH'er kan have forskellige juridiske former, afhængigt af land/region (f.eks. sammenslutning eller konsortium). DIH'er samler offentlige og private enheder, herunder universiteter og forskningscentre, for at **understøtte den digitale transformation af SMV'er og offentlig administration.**
- **Clusters: Sektorbaserede eller tematisk fokuserede sammenslutninger,** der gør det muligt for offentlige og private enheder at interagere, fremme innovation og fremme konkurrenceevnen for en specifik branche. På europæisk plan fungerer European Cluster Collaboration Platform som videncenter om forskellige emner, mens den også gør det lettere for organisationer at finde hinanden.

Endelig kan du også beslutte at gå sammen med andre organisationer i forhold til tilskud og finansieringsmuligheder. Forskellige programmer kan have specifikke krav. Hvis du ønsker mere information om, **hvordan du udarbejder et forslag i Horizon Europe**, kan du begynde med [dette webinar](#) fra Europakommissionen.

### Relevante netværk og initiativer



- **European Capital of Smart Tourism:** Den årlige European Capital of Smart Tourism-konkurrence har til formål at identificere og støtte europæisk ekspertise inden for smart turisme og etablere en ramme for at netværke og udveksle bedste praksis.
- **Digital Cities Challenge:** Digital Cities Challenge har en ambition om at gøre byerne til bedre steder at bo. Du kan få inspiration og lære af erfaringerne fra over 40 byer, der er involveret i programmet.
- **Intelligent Cities Challenge:** ICC understøtter 136 byer i at bruge banebrydende teknologier til at lede den intelligente, grønne og socialt ansvarlige transformation. Projektet har også fokus på grøn og digital omstilling inden for turisme, hvilket også er et af de overordnede tematiske spor.
- **Det spanske netværk for Smart Tourism Destinations:** Dette netværk er rettet mod at forbedre destinationernes konkurrenceevne og borgernes livskvalitet ud fra 5 akser: styring, innovation, teknologi, tilgængelighed og bæredygtighed.

### Oplysninger om EU-støttmuligheder

- **Guide om EU's støtte til turisme:** På denne side kan du finde information og retningslinjer om EU-støttmuligheder for turismesektoren, herunder en [introduktion til EU-finansiering og udbud](#), en opdateret liste over aktuelt åbne udbud for turisme og meget mere.



# Datadrevne partnerskaber mellem offentlige og private aktører

## Offentlige og innovationsmæssige indkøb

Offentlige indkøb er den juridiske form, som den offentlige forvaltning bruger til at købe varer og tjenesteydelser. Inden for dataområdet kan den offentlige forvaltning have behov for adgang til forskellige datasæt, der sælges på markedet og som kan erhverves gennem indkøb. Når det er muligt, kan offentlige forvaltninger dog drage fordel af at prioritere win-win datadelingspartnerskaber eller indkøb, herunder varer (data) og tjenester (fra datavidenskabsfolk).

Baseret på deres overordnede strategiske mål og behov bør organisationer opstille **en strategi for erhvervelse af eksterne data** ud over indkøb af et enkelt datasæt, så man kan definere klare prioriteter, vurdere omkostninger og fordele og definere de tilgængelige ressourcer til at købe data for at kunne arbejde med dem og sikre datakvaliteten.

For offentlige myndigheder, der arbejder hen imod en smart turismetilgang, kan **innovationsindkøb** være et tiltalende værktøj, som kan tage form af erhvervelse af innovative løsninger gennem indkøb af forsknings- og udviklingstjenester, indkøb af innovative løsninger, der endnu ikke er tilgængelige eller findes på markedet, eller indkøb af innovative løsninger, der findes, men som endnu ikke er almindeligt tilgængelige på markedet. For at få mere at vide om innovationsindkøb kan du konsultere følgende materialer:

- [EU-vejledning om innovationsindkøb](#): tilgængelig på alle officielle EU-sprog og med praktiske oplysninger om, hvordan man starter og udvikler indkøb af innovationsprojekter
- [EAFIP's værktøjssæt til innovationsindkøb](#): en online-guide med tre moduler, der giver støtte til politiske beslutningstagere om udvikling af strategier og til indkøbere og deres juridiske afdelinger angående implementering af innovationsindkøb.

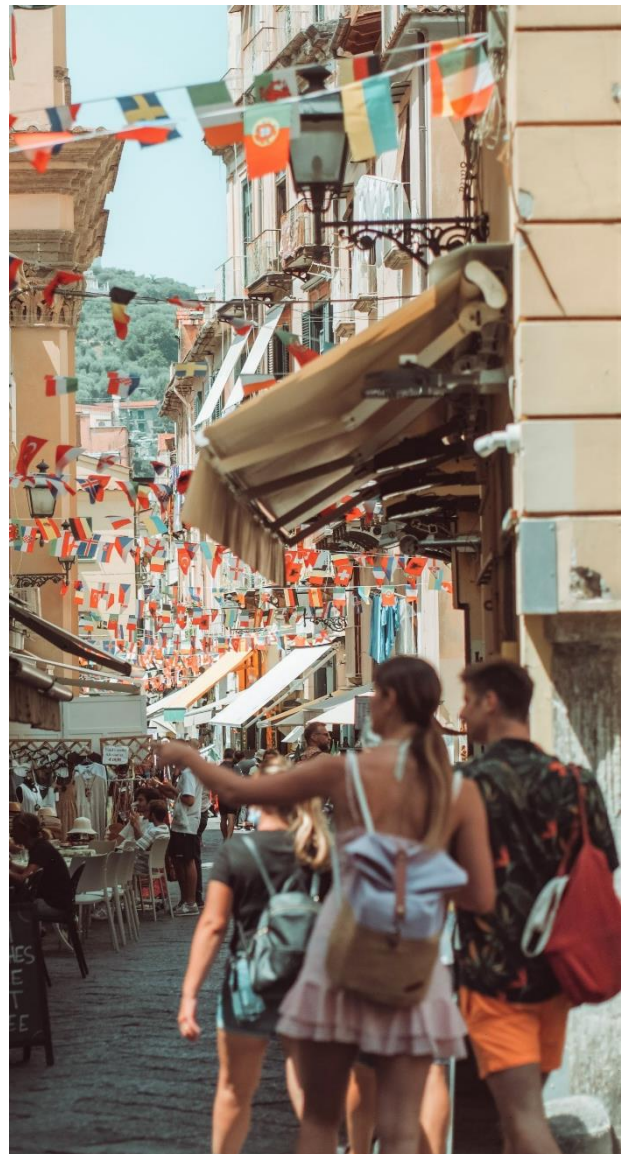
## Hvordan skaber man betingelserne for at fremme datadeling og partnerskaber?

For destinationer, hvis økosystem er mindre modent med hensyn til datadelingskulturen, kan forsøget på at opbygge de nødvendige partnerskaber udgøre en betydelig udfordring. I dette tilfælde er det nødvendigt at arbejde med at skabe de betingelser, der vil tilskynde til mere struktureret datadeling i fremtiden.

Hvis man ønsker at skabe en kultur med datadeling og fremme interessenters deltagelse kan de mulige handlinger omfatte følgende:

- **Vurdere og kommunikere fordelene** ved at bruge data for destinationen og informere den politiske cyklus. Ved at øge opmærksomheden om de fordele, som evidensbaseret beslutningstagning medfører, vil en destination kunne skabe en kultur, der fremmer deling af data, både internt og eksternt.

- **Fremme interessen** blandt interessenter ved at formidle god praksis og eksempler på smarte turismeløsninger
- **Oprettelse af dedikerede miljøer** (f.eks. Innovationslaboratorier, innovationszoner osv.), hvor forskellige organisationer – herunder private virksomheder – kan samarbejde om at løse turismeudfordringer. I særdeleshed kan sandkasser tilskynde til at opdage og teste datadrevne løsninger. Den anbefalede tilgang er opskalering i trin fra små projekter.
- **Opbygning af tillid** ved at vise destinationens forpligtelse til en **ansvarlig og etisk brug af data**. Dette kan realiseres ved at acceptere almindelig praksis – såsom at overholde adfærdskodekset for datadeling inden for turisme.
- **At gå forrest med et godt eksempel** ved at gøre data tilgængelige for tredjeparter gennem åbne API'er. Dette bidrager til, at private virksomheder udarbejder datadrevne løsninger, der danner betingelserne for digital transformation hen mod innovation.



## **Datastyring: Et værktøjssæt til turismedestinationer**

Smart Tourism Destinations

SI2.843962

Februar 2023



Administreret af  
Europakommissionen

For yderligere information om dette værktøjssæt skal du kontakte:

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – Associate Partner

[giovanna.galasso@intelleraconsulting.com](mailto:giovanna.galasso@intelleraconsulting.com)

