

## HUSK! Turisme fra et landdistriktsperspektiv - bæredygtighed og indikatorer

Noe, Egon Bjørnshave ; Gulisova, Barbora; Villumsen, Bo; Thuesen, Annette Aagaard

*Publication date:*  
2021

*Document version:*  
Forlagets udgivne version

*Citation for polished version (APA):*  
Noe, E. B., Gulisova, B., Villumsen, B., & Thuesen, A. A. (2021). *HUSK! Turisme fra et landdistriktsperspektiv - bæredygtighed og indikatorer*. Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet. CLF Rapport Nr. 79

Go to publication entry in University of Southern Denmark's Research Portal

### **Terms of use**

This work is brought to you by the University of Southern Denmark.  
Unless otherwise specified it has been shared according to the terms for self-archiving.  
If no other license is stated, these terms apply:

- You may download this work for personal use only.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying this open access version

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details and we will investigate your claim.  
Please direct all enquiries to [puresupport@bib.sdu.dk](mailto:puresupport@bib.sdu.dk)

# HUSK! Turisme fra et landdistriktsperspektiv

– bæredygtighed og indikatorer





## Kolofon

*Alle rettigheder forbeholdes forfatterne. Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden forfatternes skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.*

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatterne, 2021.

Center for Landdistriktsforskning

CLF REPORT 79/2021

ISBN 978-87-94233-53-8

### Forfattere:

#### Egon Bjørnshave Noe

Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet,  
Degnevej 14, DK-6700 Esbjerg

✉ enoe@sam.sdu.dk

☎ 6550 3613

#### Barbora Gulisova

Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet,  
Degnevej 14, DK-6700 Esbjerg

✉ bagu@sam.sdu.dk

☎ 6550 3279

#### Bo Villumsen

Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet,  
Degnevej 14, DK-6700 Esbjerg

✉ bovi@sam.sdu.dk

#### Annette Aagaard Thuesen

Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet,  
Degnevej 14, DK-6700 Esbjerg

✉ aat@sam.sdu.dk

☎ 6550 4225

### Foto:

Fur Bryghus (s. 16), Katharina Kobelt (s. 21, 23),  
Heine Mølgaard (s. 24), Nils Svalebøg (s. 28),  
Colourbox (forsidefoto, s. 10, 15, 26, 31, 32, 33, 35, 38),  
Egon Bjørnshave Noe (s. 2, 11), Lene Pedersen (s. 4, 8),  
Sofie Agathe Aagaard Pedersen (s. 9, 37), Annette  
Aagaard Thuesen (s. 13, 14, 25, 29, 30, 36).

### Grafisk layout og print:

Grafisk Center, SDU, Campusvej 55, DK-5230 Odense

# Forord

Turistindustrien har i de seneste årtier været set som en vigtig drivkraft i forhold til den økonomiske udvikling af landdistrikterne i takt med, at de mere traditionelle erhverv knyttet til land- og yderområderne mister økonomisk betydning. Det stigende fokus på klima og FN's verdensmål fylder også stadig mere på turismeområdet. Men set i et landdistriktsperspektiv handler bæredygtig turisme ikke kun om omsætning, klima og miljø, men nok så meget om, hvad turismen betyder i forhold til livsgrundlaget og livskvaliteten for de mennesker, der bor og lever i disse områder. I Center for Landdistriktsforskning er "Det gode liv" det centrale omdrejningspunkt for vores forskning. Formålet med dette inspirationskatalog er således, med udgangspunkt i vores forskning og international litteratur, at stille skarpt på landdistriktsperspektivet i relation til udvikling af en bæredygtig turisme. At vi "husker" de mennesker, der lever og bor der.

Kataloget er skrevet som en delleverance til et større forskningsprojekt gennemført i et samarbejde mellem det nordiske regionalforskningsinstitut Nordregio, Center for Regional- og Turismeforskning på Bornholm og Center for Landdistriktsforskning. Hensigten med det større forskningsprojekt har været at udvikle et generelt

turismeregnskab for bæredygtig destinationsudvikling. Det overordnede mål for både det større projekt og dette inspirationskatalog er at understøtte destinationer med bedre strategiske og lokalt tilpassede værktøjer til at udvikle turisme bæredygtigt – økonomisk, socialt og miljømæssigt. Ambitionen med kataloget er også, at det henvender sig bredt til alle de aktører, der på den ene eller anden måde er involveret i turisme i landdistrikterne, både praktikere og politikere på lokalt, kommunalt, regionalt og nationalt niveau.

Samarbejdet med Nordregio og Center for Regional- og Turismeforskning har været inspirerende og frugtbart, og vi vil især gerne takke Ágúst Bogason og Anna Karlsdóttir for deres konstruktive feedback til kataloget i forhold til deres kortlægning af destinationsudvikling i et nordisk perspektiv. Dette katalogs teori og anbefalinger kan således oplagt læses sammen med Nordregios analyse af nordiske turismestrategier, der indeholder flere konkrete eksempler hentet fra praksis.

Esbjerg, september 2021

*Egon Noe, centerleder ved Center for Landdistriktsforskning*

## Indhold

Introduktion .....	5
Bæredygtig turisme fra et landdistriktsperspektiv .....	6
Aktivering af ressourcer i lokalsamfund .....	9
Bæredygtig landdistriktsudvikling og indikatorer herfor .....	12
Udviklingstilgange at tage stilling til .....	18
Lokal involvering og ejerskab i landdistriktsbranding .....	20
Samarbejder på tværs af sektorer .....	27
Husk landdistriktsperspektivet - opsamling og anbefalinger .....	34
Litteratur .....	39



# Introduktion

De formelle danske destinationsselskaber bliver i disse år større geografisk set. Rationalet for at danne store destinationer har været konkurrenceevne, skabelse af arbejdspladser og tiltrækning af udenlandske turister og overnatninger (Regeringen og Erhvervs- og Vækstministeriet, 2016). I det aktuelle turismearbejde i destinationerne er der i mellemtiden sket et forøget fokus på en mere bredspektret tilgang til bæredygtig udvikling af turismen.

Set fra et landdistriktsperspektiv er det nødvendigt at tilgå udvikling mere lokalt og som andet og mere end bare erhvervsudvikling. En bæredygtig turismeudvikling i landdistrikterne vedrører også opretholdelsen af levedygtige lokalsamfund bosætningsmæssigt – og den indeholder en sikring af, at turismens økonomiske afkast skaber værdi lokalt.

Emnet for dette katalog er netop bæredygtig turismeudvikling set fra en landdistriktsvinkel, samt hvordan man kan opstille indikatorer, som understøtter en bæredygtig udvikling og kan anvendes i praksis.

Formålet med kataloget er:

1. at bringe en landdistriktsvinkel ind i destinationsudviklingsdebatten
2. at formidle resultaterne af to ph.d.-projekter gennemført ved Center for Landdistriktsforskning om landdistriktsbaseret turisme fra henholdsvis et brandingperspektiv og et perspektiv om tværsektorielt samarbejde
3. baseret på de to foregående punkter at fremlægge og diskutere en række bæredygtighedsindikatorer og procesindikatorer, som kan inspirere til dialog om, hvordan lokalsamfundsudvikling kan indtænkes i destinationsudvikling.

Metodisk bygger kataloget hovedsageligt på sammenfatninger af tidligere litteratur, mens egentlig bearbejdning af ny empiri er forbeholdt de to afsnit, hvor ph.d.-projekterne præsenteres.

Efter at have fremlagt katalogets fokus og formål vil vi i det følgende, med udgangspunkt i udvalgt international forskningslitteratur, præsentere nogle overordnede tanker om sammenhængen mellem landdistriktsudvikling og bæredygtig turismeudvikling, herunder hvilke overvejelser omkring potentialer, indikatorer og tilgange, litteraturen giver anledning til. Dette følges af en præsentation af resultaterne af de to ph.d.-projekter om landdistriktsbaseret turisme, inden kataloget afsluttes med en række anbefalinger.

# Bæredygtig turisme

## fra et landdistrikts-

## perspektiv

### **Potentialer og udfordringer ved landdistriktsturisme**

Selvom turisme ofte nævnes som en udviklingsmulighed for landdistrikter på globalt plan, rummer udvikling af turismen både potentialer og udfordringer for landdistrikter, som bør medtænkes i den overordnede turismepolitik.

Tabel 1 indkredser nogle af de positive og negative effekter ved landdistriktsturisme – som en økonomisk aktivitet, der både afhænger af og udnytter landdistriktet.

Effekterne er opdelt, så de flugter med de tre dimensioner af bæredygtighedsbegrebet – økonomisk, sociokulturel og miljømæssig bæredygtighed. Det ses, at positive effekter f.eks. kan være skabelse af beskæftigelse, tiltrækning af investeringer, skabelse af stolthed (Nyseth og Granås, 2007) og miljømæssige forbedringer af bygningsmassen, men også at understøtte eksistensgrundlaget for en række kreative fag.

Ud over de nævnte potentialer fremhæves også ofte i litteraturen synergien mellem turisme og udvikling og markedsføring af lokale høj kvalitetsprodukter, i og med at det skaber en større tilknytning til stedet.

Udfordringer af økonomisk art er f.eks., at jobskabelsen kan have deltids- og sæsonkarakter (især den del, der knytter sig direkte til turistindustrien), at der kan opstå overkapacitetsproblemer, og at der kan ske slid på landskabet som følge af turisme.

Effekterne afhænger naturligvis af, hvordan de enkelte aktiviteter organiseres i praksis og i samspil med de øvrige aktiviteter i området. Men Page og Connells' (2014) skema kan danne et godt udgangspunkt for at vurdere og diskutere betydningen af konkrete turistaktiviteter i forhold til lokalområdet.

I et bæredygtighedsperspektiv er det vigtigt, at turismen udvikles i samspil med og med respekt for de lokale ressourcer.

**Tabel 1: Mulige positive og negative effekter ved landdistriktsturisme (efter Page og Connell, 2014, s. 369)**

Effekt	Potentialer (turismen kan...)	Udfordringer (turismen risikerer at...)
Økonomisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Understøtte levedygtigheden af eksisterende turisme og ikke-turistvirksomheder.</li> <li>→ Skabe ny beskæftigelse.</li> <li>→ Tiltrække investeringer udefra.</li> <li>→ Tilskynde til kombination af forskellige aktiviteter, så områdets økonomiske grundlag stabiliseres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Skabe mindre attraktive jobs: deltidsbeskæftigelse, sæsonarbejde eller beskæftigelse med lav kvalitet.</li> <li>→ Medføre udviklingsomkostninger og offentlige serviceomkostninger.</li> <li>→ Skævvride ejendomsmarkedet.</li> </ul>
Socio-kulturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Hjælpe med levedygtigheden og diversificering af lokale tjenester.</li> <li>→ Skabe en følelse af stolthed.</li> <li>→ Revitalisere og bidrage med innovation i lokale kulturelle traditioner, arrangementer og kunsthåndværk.</li> <li>→ Føre til muligheder for social og kulturel udveksling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Skabe en følelse af invasion af turister, overbelægning og trafik.</li> <li>→ Skabe reduktion i lokale tjenester, f.eks. erstattes madbutikker med gavebutikker.</li> <li>→ Import af nye kulturelle ideer – kan udfordre den eksisterende livsstil.</li> </ul>
Miljø-mæssig	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Føre til miljømæssige forbedringer i bebyggelser.</li> <li>→ Skabe indkomst til bevaring af bygninger og naturmiljøet.</li> <li>→ Støtte bevidsthed om bevaring som en aktivitet, der er umagen værd.</li> <li>→ Skabe opmærksomhed på naturmiljøers oplevelsesmæssige værdier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Øge slid på landskabet.</li> <li>→ Oprette behov for ny udvikling, som måske ikke er i overensstemmelse med lokalområdet.</li> <li>→ Øge forurening (støj, visuel, luft, vand, affald).</li> <li>→ Påvirke den lokale biodiversitet.</li> </ul>



# Aktivering af ressourcer i lokalsamfund

Landdistriktsturisme kan ses som et forsøg på omstilling af landdistriktsøkonomien væk fra landbrugssektoren hen imod aktiviteter, som er bredere baseret på ressourcerne i lokalsamfund (Van der Ploeg og Roep, 2003). Det er f.eks. et indsatsområde i LEADER/CLLD-indsatsen af EU's Landdistriktspolitik at motivere lokale aktionsgrupper (LAG'er og FLAG'er) til at forfølge en sådan diversificering. Internationalt er det blevet fremhævet i anbefalingerne i OECD's Landdistriktsparadigme (2006), at der kan opnås værdi og lokalsamfundsudvikling ved at kommercialisere lokale ressourcer i bredere forstand.

I Danmark har f.eks. kampagner fra Realdania (2010) sat fokus på aktivering af stedbundne ressourcer i lokaludvikling. I forskellige regioner i de nordiske lande er disse specifikke lokale ressourcer også blevet fremhævet som vigtige aspekter i forhold til turismeudvikling. De lokale ressourcer bruges til at frembringe det unikke ved en destination i et bredere perspektiv (Bogason, Karlóttir & Broegaard 2020).

Svendsen og Sørensen fremhæver i en artikel fra 2007, hvilke ressourcer der kan være tale om (se tabel 2, s.10), hvis man anskuer det helt lokalt i en dansk kontekst. Det drejer sig om lokalområdets fysiske, naturmæssige, økonomiske, humane, sociale, organisatoriske og kulturelle ressourcer. Forfatterne viser, hvordan to kyst- og landdistriktsdominerede lokalsamfund formår og ønsker at aktivere deres ressourcer på forskellige måder. På denne baggrund konkluderer forfatterne, at man ikke kan måle og sammenligne udvikling i lokalsamfund ved kun at bruge traditionelle økonomiske metoder, idet både materielle og immaterielle faktorer skal inddrages. Samtidig fastslår de, at der i sammenligninger af lokalsamfunds udvikling skal skelnes mellem lagre af ressourcer og faktisk anvendte eller aktiverede ressourcer (Svendsen og Sørensen, 2007).

Hvis fokus i landdistriktsturismeudviklingen ikke udelukkende skal være økonomisk generering, men også bosætning i lokalsamfund, er forfatterens blik på aktivering af lokale ressourcer i bred forstand værd at indtænke. En bevidstgørelse omkring og aktivering af lokale ressourcer vil kunne synliggøre autentiske miljøer og oplevelser for både turister og fastboende, hvor der er overensstemmelse mellem fortælling og indhold. Endelig er dette også



med til at rette opmærksomheden på, hvorvidt turismeaktiviteter er med til at vedligeholde de lokale ressourcer, som aktiviteterne bygger på. En forudsætning for, at turismen er bæredygtig, er, at den bidrager til at reproducere det ressourcegrundlag, den afhænger af, og at den ikke ensidigt fortærer disse ressourcer og dermed slider områder ned kulturelt, socialt, økonomisk, natur og miljømæssigt.

I en nylig undersøgelse af mere end 100 turistudviklingsplaner for nordiske landdistrikter (Bogason m.fl., 2020) afdækkes blandt andet, hvordan synergier mellem lokale kvaliteter bruges til branding af steder, samtidig med at det fremhæver og gavner de lokale ressourcer.

Den samiske kultur i Lappland, naturturisme, der fremhæves på det sydlige Island, den unikke ro og "uopdagede" natur og kultur på Færøerne, den lokale madproduktion i Åland og Gotlands landbrugstraditioner er alle eksempler på forskellige ressourcer og kvaliteter, som eksisterer allerede og bruges til at

**Tabel 2. Lokale ressourcer i forhold til lokal udvikling (Svendsen og Sørensen, 2007)**

Kapital	Faktorer til måling af ressourcegrundlag	Faktorer til måling af ressourceanvendelse
Fysisk	Produktionssteder, alder og kvalitet af bygninger, mødesteder	I hvilken grad bruger de lokale deres produktionssteder, private huse og mødesteder?
Naturlig	Naturmæssige omgivelser	I hvilken grad bruger de lokale deres naturmæssige værdier?
Økonomisk	Borgernes formuer i form af penge, aktier og obligationer	I hvilken grad investerer de lokale selv i deres område?
Human	Uddannelsesniveau, befolkningsstørrelse	I hvilken grad bliver de humane ressourcer brugt?
Social	Tillidsniveauet, antallet og kvaliteten af netværkene	Graden af samarbejde i grupper og mellem grupper, graden af tillid og graden af netværk, der rækker længere end det lokale
Organisatorisk	Antal styregrupper, der skaber fælles goder	Graden af frivillig tilvejebringelse af fælles goder
Kulturel	Lokal kultur og identitet, lokal historie, lokal "ånd"	Graden af lokalt engagement grundet lokalt tilhørsforhold





tiltrække turister, samtidig med at de besøgende bidrager til vedligeholdelse eller reproduktion af disse kvaliteter. Mens nogle turiststrategier først og fremmest sigter mod at tiltrække flere besøgende, kan de altså også fokusere på deres lokale ressourcer for at skabe en identitet, som ofte er forbundet med historie, kultur, mad, natur og det fysiske miljø på det specifikke sted.

Resultaterne fra den nordiske forskning om destinationsplaner viser også, at jo mere forskellige, deltagerne i udviklingen af planen er, desto mere relevante emner, der påvirker lokalbefolkningen, bliver inkluderet i det endelige produkt (Bogason m.fl. 2021).

# Bæredygtig

# landdistriksudvikling

# og indikatorer herfor

Litteraturen har gode eksempler på, at turisme kan understøtte en bæredygtig udvikling i landdistrikterne i synergi med de øvrige aktiviteter og i respekt for det ressourcegrundlag, der er til stede, men også, hvis dette ikke er tilfældet, at turismen kan have negative konsekvenser for lokalområdet, både økonomisk, kulturelt og natur/miljømæssigt.

Den peger ligeledes på, at indløsningen af værdien af disse ressourcer må foregå i en vekselvirkning mellem lokale og centrale aktører. For at turismeudvikling i et landdistriktsperspektiv kan siges at være bæredygtig, er det nødvendigt, at det sikres, at både turistene og lokalområderne er tilfredse med udviklingen, og at fremtidige generationers muligheder ikke forværres (Marzo-Navarro m.fl., 2015).

Indikatorer kan være et vigtigt redskab til at understøtte dette (Alrøe m.fl., 2017). Med eksistensen og videreudviklingen af det nationale turismeregnskab får de valgte indikatorer i regnskabet afgørende betydning for, hvad destinationerne navigerer efter. Det, der ikke udvikles indikatorer for, træder imidlertid lige så naturligt i baggrunden. Dette ud fra deisen, at man får det, man måler på.

I forhold til en bæredygtig landdistriksudvikling kan det være hensigtsmæssigt at skelne mellem tre typer indikatorer:

1. **tilstandsindikatorer**, der som en slags varedeklaration kan bruges til at sammenligne med andre destinationer,
2. **målingindikatorer**, der, som instrumentbræt, kan bruges til at styre efter og viser i hvilken retning man bevæger sig i forhold til en bæredygtig udvikling; og endelig
3. **procesindikatorer**, som danner grundlag for at holde øje med og reflektere over processen.

### Tilstandsindikatorer:

Tilstandsindikatorer er beskrivende og bruges oftest i markedsføring som en slags varedeklaration. Der er tale om et redskab, der understøtter kommunikationen mellem en udbyder og en aftager primært i forhold til at træffe beslutninger om køb/ikke køb eller valg mellem produkter. En væsentlig forudsætning herfor er, at tallene, der illustrerer tilstanden, er sammenlignelige og gennemsigtige. Et eksempel på en tilstandsindikator kan være klimaaftryk per overnatning.

Certificering kan ses som en måde at forenkle denne information. Et eksempel er Gendarmstiens certificering som europæisk kvalitetsvandresti eller anvendelsen af Svanemærkede produkter. Ved certificeringen er der en kontrollerende institution, som sikrer, at produktet overholder de betingelser, der er opstillet for at opnå certificeringen. Her kan der både være tale om offentlige og private institutioner.

### Målingindikatorer:

Til forskel fra tilstandsindikatorerne, som retter sig til kommunikationen med omverdenen, f.eks. turister, politikere og investorer, så retter målingindikatorerne sig til de personer, der udvikler turismeprodukterne. Bilens instrumentbræt kan være et godt billede på betydningen af målingindikatorer. Tidligere havde bilens instrumentbræt en række indikatorer, som beskrev motorens aktuelle tilstand som temperatur og olietryk m.m. De er nu, som følge af den teknologiske udvikling, erstattet med en generel indikator for service, hvis der er noget galt. Til gengæld er der kommet en række nye indikatorer til, som f.eks. det aktuelle brændstofforbrug per kilometer, så man kan holde øje med miljøbelastningen. Andre indikatorer er kommet på for at gøre kørslen mere sikker, som f.eks. afstandsfølere til øvrige trafikanter og baksensorer. Mange biler er i dag også udstyret med GPS, så man kan se, hvor man er, og hvordan man kan komme til sit mål.

Der sker altså løbende en tilpasning af instrumentbrættet i forhold til, hvad der er muligt at lave indikatorer for, men også hvad der er vigtigt for føreren. Overført på turismesektoren, så har udviklingen i teknologien og dermed den stigende





mængde data dannet potentiale for en helt række nye målindikatorer, samtidig med at den stigende fokus på den globale opvarmning og FN's verdensmål har sat fokus på langt flere faktorer at måle på i forhold til en bæredygtig turismeudvikling. Udfordringen er dog, at det let bliver tilgængelige data, der afgør, hvad der navigeres efter, og at det, der ikke er oplagt at kvantificere, træder i baggrunden, og får dermed ikke betydning for de beslutninger, der træffes. F.eks. er det let at skaffe data for den totale omsætning, mens det er vanskeligt at følge pengestrømmen og hvorvidt den reelt bidrager til den lokale økonomi.

## Procesindikatorer

Dertil ofte være modsatrettede interesser involveret i turismeudvikling, både blandt turismeaktørerne internt og i forhold til andre interessenter. Procesindikatorers væsentligste funktion er, at de danner grundlag for en løbende, åben og reflektiv evaluering og dermed hjælper med at navigere processer. Til brug for en løbende evaluering af turistudviklingsprocesser har vi samlet et forslag til en række procesindikatorer, som dem, der faciliterer processer, kan tage udgangspunkt i. Procesindikatorer kan inddeles i tre typer, der afspejler forskellige sider af processen:

### 1. Facilitering og legitim ledelse

- I hvilket omfang accepteres facilitatoren/lederen som legitim af de forskellige interessenter?
- I hvilken grad er der skabt en overordnet vision for den lokale udvikling, som turismen er en del af?

### 2. Involvering, timing, kendskab og medejerskab

- I hvilken grad er de lokale borgere inddraget i processen?
- Sker inddragelsen tidligt nok til, at aktørerne kan få en ordentlig indflydelse på visionen og de udviklingsmuligheder, der er?
- Hvem har kendskab til den proces, der er i gang, hvor godt er der informeret og via hvilke kanaler?
- I hvilket omfang er og føler de lokale aktører, at de er med til at fortælle og reproducere den overordnede vision (brand, fortælling) omkring en bæredygtig lokal udvikling?

### 3. Samarbejde, synergi og konflikthåndtering

- I hvilket omfang bliver relevante aktører inddraget i at afsøge muligheder for synergi mellem turismeaktiviteter og andre aktiviteter?
- Er interessekonflikter og potentielle modsætninger afdækket, og i hvilket omfang er der redskaber til at håndtere disse?
- I hvilket omfang er der etableret en overordnet forståelse af værdiskabelse (win-win-situationer) og redskaber (forretningsmodeller) til at håndtere fordeling af denne værdiskabelse?
- Hvordan er samarbejdet mellem forskellige vertikale styringsniveauer, og hvordan indgår indikatorer i dette samarbejde





En vigtig pointe er, at indikatorer altid er formuleret ud fra et bestemt perspektiv og ud fra et bestemt formål. I forhold til lokal involvering er det afgørende, at nogle af indikatorerne er formuleret ud fra de lokale aktørers perspektiv og interesser i forhold til en bæredygtig destinationsudvikling og branding.

Med udgangspunkt i instrumentbrætsmetaforen kan man betragte et bæredygtighedsregnskab og de indikatorer, der knytter sig hertil, som en virksomheds eller en organisations instrumentbræt, hvor nøgleindikatorerne er dem, man navigerer efter. Og der er ikke nødvendigvis et sammenfald mellem, hvilke indikatorer man ønsker at styre efter på nationalt, regionalt, kommunalt og lokalsamfundsniveau. I forlængelse af litteraturgennemgangen er det især lokalsamfundet, der skiller sig ud ved, at bæredygtigheden ikke anskues partielt i forhold til turismeaktiviteterne, men i forhold til, hvorledes det integreres med og udvikles i samspil med de øvrige aktiviteter og i respekt for at reproducere de lokale ressourcer.

Marzo-Navarroa m.fl. (2015) har udviklet et godt udgangspunkt for et relevant sæt af indikatorer (se tabel 3) og dermed også et godt redskab til at fastholde et overordnet bæredygtigt udviklingsperspektiv i forhold til de aktiviteter, der sættes i gang. Ved anvendelse af indikatorerne i et lokalområde, er det

ifølge Marzo-Navarro m.fl. (2015) vigtigt at diskutere og teste dækningsgraden af indikatorerne i tilknytning til det specifikke turistområde. Dette skal gennemføres subjektivt fra beboernes perspektiv og fastlægges gennem borgerdeltagelse/borgerinddragende undersøgelser. Forfatterne anser nemlig beboerne som de mest centrale interessenter i turismen. Turismen er kun bæredygtig, hvis den ikke forringer de lokale beboeres livskvalitet. Samtidig skal man få frasorteret de indikatorer, som ikke er vigtige eller relevante i et lokalt perspektiv for at reducere støjen.

Bæredygtighed skal ifølge forfatterne forstås som en strategisk beslutning, som bidrager til lokalsamfundsudvikling fra flere vinkler. De understreger, at der er ”mange forskellige aktører, faciliteter og ressourcer som deltager i landdistriktsturisme, imellem hvilke der eksisterer en mængde forbindelser og samspil” (Marzo-Navarro m.fl., 2015: 597). For at fastholde fokus på en bæredygtig udvikling skal disse samspil håndteres og ledes. Dette bliver i anden sammenhæng (Ho og Lee, 2020) kaldt integreret landdistriktsturisme, og det peger på betydningen af etablering af partnerskaber omkring turismeudvikling.

Opsummerende kan det siges, at det, som skal medtænkes i bæredygtig turismeudvikling fra et landdistriktsfokus, er en inddragelse af lokalsamfundets samlede ressourcebase, samt et fokus på både økonomisk, sociokulturel og miljømæssig værdiskabelse. Hvis man lykkes med bæredygtig turismeudvikling fra et landdistriktsperspektiv, er der mulighed for at få opbygget et mere fint forgrenet og sanddrueligt turismeudbud.

**Tabel 3: Forslag til indikatorer for bæredygtig landdistriktsturisme (Marzo-Navarro m.fl., 2015)**

Indikator	Turismeaktiviteter, der udvikles i regionen:
Økonomisk: Henviser til økonomiske virkninger forårsaget af udvikling af turisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ genererer beskæftigelsesmuligheder for lokalsamfundet</li> <li>→ leverer fordele for de involverede virksomheder</li> <li>→ genererer fordele for hele lokalsamfundet</li> <li>→ tager forbedring af de eksisterende infrastrukturer i betragtning</li> <li>→ forbedrer livskvaliteten</li> </ul>
Sociokulturel: Henviser til de socio-kulturelle virkninger forårsaget af udvikling af turisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ hjælper med at bevare regionens kultur og identitet</li> <li>→ vedligeholder traditionel kultur</li> <li>→ forbedrer byernes fremtræden/udseende</li> <li>→ hjælper med at bevare regionens sociale velfærd (sundhed, sikkerhed osv.)</li> <li>→ øger fritidsmuligheder</li> <li>→ forbedrer offentlige tjenester og infrastruktur (transport, veje, vand, el)</li> </ul>
Miljømæssig: Henviser til de miljømæssige virkninger forårsaget af udvikling af turisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ favoriserer bevarelse af naturressourcer</li> <li>→ øger den økologiske samfundsbevidsthed</li> <li>→ favoriserer udvikling af politikker rettet mod vedligeholdelse af miljøet</li> </ul>

# Udviklingstilgange

## at tage stilling til

Inden for landområdistriktforskningen fremhæves og diskuteres fire forskellige udviklingstilgange og dermed udviklingsteorier, der netop i forskellig grad og på forskellig måde vægter aktivering af lokale ressourcer. De kan sammen med det brede ressourceperspektiv bruges til at skildre, hvad der kan være i fokus i turismeudvikling i et landområdistriktsperspektiv og dermed danne grundlag for at overveje, hvordan man griber turismeudviklingsprocesser an.

De fire udviklingstilgange beskriver også en historisk udvikling og kan placeres på en tentativ tidslinje, men de er overlappende og eksisterer side om side (Gkartzios og Lowe, 2019):

Eksogen (1960'erne)	Endogen (1990'erne)	Neoendogen (2000'erne)	Neksogen (2010'erne)
------------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------



*Eksogen* udviklingsteori antager, at udvikling sker og bør understøttes i centrale vækstområder, hvorefter effekterne vil sprede sig til mere perifært beliggende landområdistrikter og lokalområder. Som en reaktion på dette udviklingssyn, der af kritikere er blevet beskyldt for at skabe større regional ulighed, dukkede den endogene udviklingstilgang op.

Ifølge *endogen* udviklingsteori skal udvikling bygge på, aktivere og inddrage de lokale ressourcer, dvs. bygge på lokale ildsjæle. Den endogene udviklings-tilgang er efterfølgende blevet suppleret med den *neoendogene* tilgang.

Ifølge den neoendogene tilgang fastslås det, at lokalområder selv kan påvirke udviklingen til egen fordel, og at eksterne faktorer har indflydelse på – men også kan udnyttes af – det lokale niveau. Ud over at være lokalt rodfæstet og skabe udvikling via aktivering af lokale ressourcer, indebærer det neoendogene udviklingsperspektiv også, at lokalområder skal være udadvendte, indgå i dynamiske interaktioner med (Gkartzios og Lowe, 2019) og favne ekstra-lokale forhold (Bosworth m.fl., 2016, s. 428). Den neoendogene tilgang sætter altså fokus på vigtigheden af lokal social innovation og lokal handlekraft.

Neoendogen udviklingsteori er blevet kritiseret. Det er begrundet med, at de lande/steder, hvor man fra centralt hold tager udgangspunkt i denne udviklingsmodel i sine politikker, ofte gør det i forhold til de mest perifært beliggende og mest ressourcetsvage steder, som netop vil have sværest ved at vende en udvikling. Der er altså et indbygget paradoks i denne tilgang, hvor sympatisk den end er tænkt, at der er en forventning om, at de ressourcetsvageste områder skal løfte sig af egen kraft. I stedet er der udviklet en tilgang med betegnelsen *neksogen* udvikling (Bock, 2016), som understreger en grad af rumlig/steds-mæssig retfærdighed, som ikke nødvendigvis udmøntes via en neoendogen tilgang. Neksus betyder knudepunkt/forbindelse/knytte/flette og referer til en forståelse af, at stedet skabes i knudepunktet mellem forskellige faktorer. Med andre ord bygger den neksogene tilgang på, at en forudsætning for lokal udvikling er, at den understøttes økonomisk og politisk fra centralt hold, og at udvikling altid må ses i et samspil mellem et netværk af relationer.

En neksogen tilgang til turismeudvikling fra et landdistriktsperspektiv vil prioritere aktivering af ressourcer i lokalsamfund og lokalsamfunds indgåelse i netværk og relationer med andre og også eksterne aktører med henblik på at skabe udvikling, koblet med mere strukturel understøttelse af bæredygtig lokalsamfundsudvikling i de mest ressourcetsvage egne.

Alle de fire teoretiske tilgange bygger på en værdi om at understøtte lokal udvikling, men i dette inspirationskatalog vil vi, ud fra en betragtning om, at bæredygtighed også handler om social lighed, argumentere for den neksogene tilgang. Dvs. at bæredygtig turismeudvikling set fra et landdistriktsperspektiv sker i et samspil mellem interne og eksterne ressourcer, og mellem interne og eksterne aktører, der på godt og ondt er med til at definere og skabe udviklingen. Den neksogene tilgang har således konkrete implikationer for den måde, hvorpå man som aktør forstår sin egen rolle og griber opgaven an. Set fra et destinationsperspektiv handler det således ikke kun om at understøtte turismeudvikling i de mest ressourcestærke områder (den endogene tilgang) eller at satse på fyrtårnsprojekter med en forestilling om, at dette kan løfte hele området – men om at samskabe turismeudbud i tæt samspil med de enkelte steder og stedlige ressourcer, og under hensyntagen til en bæredygtig udvikling af stedet. I forhold til den neksogene tilgang bliver de processer og værktøjer, der kan understøtte denne samskabelse, derfor centrale.

### **Fra teori til proces**

Spørgsmålet er så, hvorledes man indløser potentialer for en bæredygtig udvikling af turisme i et landdistriktsperspektiv i praksis. Det kan resultaterne fra nogle nyligt gennemførte ph.d.-projekter ved CLF give nogle bud på. I forhold til at understøtte processen rejser det ovenfor gennemgåede to vigtige spørgsmål til, hvordan man griber det bedst an. Det første spørgsmål er, hvordan man understøtter en lokal involvering i at afdække hvilke kvaliteter og ressourcer, der kan/skal bringes i spil i forhold til en bæredygtig turismeudvikling? Det andet spørgsmål er, hvordan man understøtter lokale partnerskaber i forhold til at opnå synergi og indløse potentialerne? Dette vil vi se nærmere på i de næste dele af kataloget.

# Lokal involvering

## og ejerskab i

# landdistriktsbranding

Brandingprocesser er interessante for bæredygtig turismeudvikling, da det er i disse processer, de konkrete forhandlinger foregår i forhold til, hvilke kvaliteter, værdier og aktiviteter der er med til at skabe den dominerende fortælling omkring et område: Hvem og hvad er med i fortællingen? Med udgangspunkt i en række konkrete cases har Barbora Gulisova i sit ph.d.-projekt undersøgt placebrandingprocesser i praksis set i et landdistriktsperspektiv. Gulisova bringer på den måde danske brandingprocesser i samspil med den internationale forskning på området og giver nogle bud på, hvordan processen omkring en bæredygtig udvikling kan knyttes op på placebranding.

### **Placebranding som værktøj til marketing eller til bredere tilføring af værdi**

Placebranding bliver ofte set som et marketingsværktøj brugt bl.a. af større byer (Braun m.fl., 2013), turistdestinationer (Hankinson, 2010b), eller nationer (Kotler og Gertner, 2002). Men det er også blevet foreslået som et værktøj til at tilpasse sig OECD's Landdistriktsparadigme (2006) i forskellige typer af landdistrikter (Hurlings og Marsden, 2014). Mens placebranding i de større byer oftest netop handler om at tiltrække turister, investorer og tilflyttere, så er branding af landdistrikterne ifølge Donner m.fl. (2017) henvendt mod den lokale befolknings kapaciteter og behov samt udviklingen indefra.

Branding i landdistrikterne bliver i høj grad brugt til at tilføje værdi til lokale produkter (Donner m.fl., 2017), til at tiltrække turister (Wheeler m.fl., 2011), men også til at styrke den lokale identitet i nyere regioner, som f.eks. nyligt sammenlagte mindre områder, der endnu mangler at få opbygget både en intern fællesskabsfølelse og et fælles image udadtil (de San Eugenio-Vela og Barniol-Carcasona, 2015).

Igennem placebrandingprocessen bliver flere typer af lokale ressourcer aktiveret. Oftest er det både de naturmæssige, men specielt de kulturelle ressourcer

såsom lokal kultur, livsstil og i høj grad den lokale identitet, der bliver fremhævet igennem placebranding (Donner m.fl., 2017). Aktivisering af de sociale ressourcer i form af stærke netværk (Lee m.fl., 2015) er dog også vigtigt i succesfuld branding. I forhold til de organisatoriske ressourcer skriver Gyimóthy (2019) netop, at der i landdistrikter i Norden er tradition for at skabe fælles goder ved lokalsamfundets involvering.

### **Virksomhedstilgang eller interessent- og procesorienteret tilgang og organisering**

Forskning i placebranding har også mest fokuseret på større byer og turistdestinationer, som har adopteret brandingstrategier lignende dem, man bruger i virksomheder (Hankinson, 2010a), hvor en stærk central organisation skaber og kommunikerer essensen af brandet. Det er en tilgang, som også en del kommuner har valgt til branding (Aasetre m.fl. 2020). I forhold til landdistrikter er der dog en stigende erkendelse af, at placebrands fremfor at være skabt og kontrolleret centralt bliver til i en dialog mellem en lang række aktører (Aitken og Campelo, 2011; Horbel m.fl., 2018).

Det har medført et skifte til en mere interessent- og procesorienteret tilgang til placebrands (Kavaratzis, 2012). Der er dermed mere fokus på, at alle brugere af et produkt eller en service samtidig er med til at skabe dennes værdi, og denne værdi i sidste ende altid er defineret af brugeren selv (Vargo og Lusch, 2016). Udfordringen ved en interessent- og procesorienteret tilgang er dog, hvordan en sådan tilgang ledes. Mens der i de traditionelle brandingtilgange i destinationer eller byer er nogle tydelige centrale aktører, der kan lede en top-down-brandingproces (f.eks. en DMO), er sådanne centrale aktører nemlig ikke nødvendigvis til stede i landdistrikter.



Derfor kan der her enten være flere aktører, der vil lede processen, eller ingen, der vi tage ansvaret for brandet (Vuorinen og Vos, 2013). Ph.d.-projektet har undersøgt, hvordan placebrandingprocesser har været grebet an i forskellige typer af landdistrikter, hvilke lokale eller eksterne aktører og ressourcer der har været aktiveret, og hvilken betydning dette har haft for ejerskabsfølelsen og opbakningen til brandet blandt de lokale aktører.

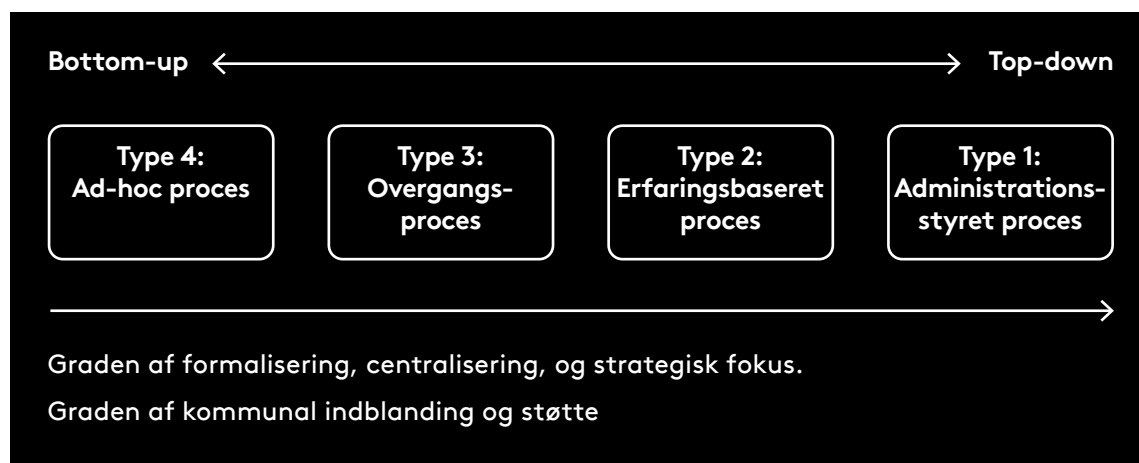
### **Gulisovas idealtyper – Bottom-up- eller top-down-indflydelse i danske brandingcases**

Gulisova (2021) fremstiller som en del af ph.d.-projektet fire idealtypiske brandingprocesser, der kan placeres i spændingsfeltet mellem top-down og bottom-up (se figur 1). Typologien er udviklet på grundlag af interviews med aktører i brandingprocessen i tre kommuner og 2-3 mindre byer og lokalsamfund i hver af kommunerne og afdækker den underliggende proces bag de forskellige processer. Gulisova (2021) viser, at mens man i kommunerne tager en professionel tilgang til branding (ofte med konsulenter og designbureauer tilknyttet), så bygger det meste af placebrandingen i lokalsamfund på lokalbefolkningens frivillighed (i overensstemmelse med Gyimóthy, 2019).

For type 1 brandingprocesser (se figur 1), der er drevet centralt fra kommunen, er det ofte kun i opstartsfasen for brandingprocessen, at der sker konsultationer med lokale aktører i forhold til at afdække den identitet og de værdier, der skal skabe grundlaget for brandet. Derefter er det dog kun få, ofte kommunalt relaterede eller finansierede, aktører, der arbejder videre med denne branding.

En forudsætning for, at denne type brand lever og får betydning, er, at der er en person fra kommunen med ansvar for brandet, f.eks. i form af en visionspilot, der støtter de mindre lokale virksomheder, som gerne vil arbejde med brandet, og som samler op på de mindre initiativer. Derudover kræver det ofte incitamenter (i form af finansiering), hvis lokalsamfundene, foreninger eller lokale events skal bruge kommunebrandet. Type 1-brands kan således ses som en del af den kommunale udviklingsstrategi, som rammesætter de initiativer, der sættes i gang eller understøttes. En udfordring med type 1-brands er, at de dækker et stort område og dermed er udtryk for meget generelle værdier, som ikke nødvendigvis alle lokalområder kan se sig selv i.

**Figur 1: Bottom-up- eller top-down-organisering af placebranding i landdistrikterne i Danmark (Gulisova, 2021)**



For type 2-brandingprocesser, som er drevet af de mindre byer eller lokalsamfund ud fra en fælles strategisk overvejelse, er der også forskelle i den måde, processen gribes an. De steder, hvor man enten har været i gang med branding i længere tid, eller hvor man har nogle specifikke lokale ressourcer, har man organiseret sig i nye netværk eller organisationer for at arbejde mere strategisk med branding. Selvom der er dannet en form for institution omkring processen, kan det dog stadig blive meget personafhængigt, hvor få fremtrædende ildsjæle tager sig af det meste.

Her er udfordringen, at man kan være bekymret for, om der vil være nogen til at tage over, hvis initiativtageren stopper. Derfor er det også intentionen mange steder at få skabt en struktur omkring branding, så nye folk kan komme til, og det er her, den nye organisation eller netværk kommer ind i billedet.

I type 3 er brandingprocessen meget personafhængig, hvor det ofte er en arbejdsgruppe under lokalrådet eller nogle få ildsjæle i lokalrådet, der står for brandinginitiativer. Brandingprocessen i denne type er mindre strategisk, og en udfordring kan være at få repræsenteret de forskellige værdier og interesser. Til gengæld har type 3-processer i en række cases været med til at mobilisere et stærkt engagement. I både type 2 og 3 er kommunen også en vigtig partner ved at facilitere nogle eksterne eksperter, der kan ”skubbe” stederne i gang (forskere, konsulenter, arkitekter, kunstnere) eller ved at finansiere nogle projekter i lokalområderne. Det udbygger de ressourcer, områderne kan bruge i deres branding.

Sidst er der i Gulisovas forskning lokalsamfund af type 4, hvor en del enkeltaktører arbejder mod samme mål med at brande stedet – dog uden, at de helt strategisk har lavet en plan for det. Engagementet er ofte stort i disse lokalsamfund, og enten en sogneforening eller en borger- og erhvervsforening prøver at lave nogle tiltag, som der dog mangler at blive sat retning for. Det er også i denne sidste – nærmest ad-hoc – type brandingproces, hvor kommunen er mindst involveret. Specielt her, men også i de foregående lokalsamfunds brandingprocesser, har mangel på humane ressourcer – kompetencer men mest tid – været påpeget som udfordringer.

### **Betydning af deltagelse i udformningen af danske placebrands**

Vigtigheden af at skabe identifikation med stedbrandet, ejerskab, men også legitimitet af placebranding har været nævnt som centrale faktorer for, at man som borger er villig til at støtte stedbrandet eller som lokale aktører er villige til at bruge det (Insch og Walters, 2018; Kemp m.fl., 2012; Zenker m.fl., 2017).

Samtidig, og i relation til typen af processen, er processer baseret på samarbejde bedre til at skabe identifikation, ejerskab og accept af stedbranding (Kavaratzis m.fl., 2018).

Dette var også tilfældet for de studerede cases. De aktører, der følte, de var med i processen, havde i højere grad taget brandet til sig og udtrykte i højere grad ejerskabsfølelse til brandet. At stimulere ejerskabsfølelsen generelt for dem, der ikke direkte er involveret i processen, var dog en udfordring for alle fire processtyper. Til gengæld var identifikation med brandet ret højt for alle typer processer, hvor der var en positiv holdning til brandet i alle cases.



I forhold til engagementet i form af aktive bidrag til branding var der heller ikke de store forskelle typerne imellem.

I forhold til legitimitet afspejlede casestudierne, at man lokalt var meget positiv over for den branding, der foregik af lokalområdet, uanset hvordan den var organiseret, også selv blandt den del af lokalbefolkningen, der ikke selv var så involveret i processen. I alle de studerede cases anså de adspurgte legitimiteten af brandingprocessen som høj, da branding blev set som nødvendig i nutidens verden med stor fokus på identitet, samt nødvendigheden, specielt i landdistrikter, af forbedring af omdømmet i forhold til den dominerende negative diskurs om Udkantsdanmark (se også Donner m.fl., 2017).

Casestudierne afdækkede samtidig også nogle udfordringer i praksis i forhold til at udvikle og drive disse brandingprocesser. På den ene side betyder involvering af de lokale meget for ejerskab til fortællingen bag brandet, og for hvor aktivt man bidrager til at levendegøre brandet. Her er det klart type 4, hvor processen er drevet af lokale ildsjæle, der sikrer det stærkeste ejerskab. På den anden side er paradokset, at jo højere forventninger og krav til deltagelse, jo mindre tilbøjelig er de lokale til at involvere sig.

Her er det klart type 1, der har de mindste krav til involvering. Hvor det er kommunen og fagprofessionelle, der driver processen, er der langt flere, der engagerer sig med input til værdier i opstartsfasen, men til gengæld føler man mindre ejerskab og identificering efterfølgende.

Forskellen i forhold til følelsen af ejerskab, legitimitet og engagement for de forskellige typer var dog ikke så stor, som man kunne have forventet i forhold til internationale studier. Dette kan hænge sammen med, at der i alle casene, uanset processtype, var en forståelse for vigtigheden og legitimiteten af placebranding. Desuden har der været muligheder for input fra og involvering af mange forskellige aktører, hvilket mange benyttede sig af. Dette resulterede i brands, som mange kunne identificere sig med, uanset om der var en tydelig organisation, som stod bag branding eller ej.

### **Placebranding som værktøj**

Involvering i brandingprocesser kan ses som et godt værktøj til at skabe mere sammenhold, stolthed og udvikling af steder. Her viser ph.d.-projektet altså, at både de økonomiske og de sociokulturelle bæredygtighedsindikatorer er relevante i forhold til forbedret livskvalitet, lokale arbejdspladser, men også forøgede muligheder for fritidsaktiviteter, specielt i forhold til events (Gulisova, 2021). I de lokalsamfundsborne brandinginitiativer har det direkte været nævnt, at det bidrog til folks livskvalitet at gøre noget for deres by, som så var en af årsagerne til, at de var engagerede. Dette bidrager igen positivt til social bæredygtighed, hvilket også er i overensstemmelse med den internationale litteratur (Dempsey m.fl, 2011).

Placebranding kan således være et godt procesværktøj til at understøtte involvering i processen for en lokal bæredygtig udvikling, der inkluderer turisme. Empirien og litteraturen viser, at der er mange tilgange til placebranding. Hovedaktøren eller drivkraften bag placebranding i de gennemgåede cases har været intern, selvom der ofte i de internationale cases var eksterne aktører, bl.a. en LAG eller en større region, som var med i branding af en by. I forhold



til de fire typer opgjort på baggrund af de danske cases kan man se type 4 som en mere endogen tilgang (baseret udelukkende på lokale drivkræfter og ressourcer), mens vigtigheden af både netværk og samarbejder udefra, men også orientering udadtil (neoendogen tilgang) stiger frem mod type 1.

Som nævnt overfor havde casene baseret på udelukkende lokale kræfter dog også begrænsninger, specielt i form af manglende tid, men også ressourcer, ikke mindst hvad angik centrale personer eller organisationer, der kunne facilitere hele processen. I alle cases, uanset om der udelukkende blev trukket på lokale ressourcer, ildsjæle, eller involverede eksterne ressourcer også, var samarbejde mellem de forskellige aktører en nødvendighed.

I forhold til at opnå ejerskab, identifikation og legitimitet, peger pilen således på en neksogen tilgang, der på den ene side tager udgangspunkt i lokalbefolkningens ressourcer (specielt identitet og værdier), og på den anden side involverer omverdenen i bestræbelserne på at mobilisere eksterne ressourcer, kapital og arbejdskraft, samtidig med at være hængt op på et setup, der også kan arbejde med de regionale strukturelle forhold (Donner m.fl., 2017).



### **Sådan kommer du i gang med placebranding som værktøj:**

#### **→ Etabler et organisatorisk afsæt.**

Er der et landsbyråd eller eksisterende initiativ, der nyder bred opbakning, så der kan etableres en ny gruppe omkring dette, eller skal det drives af en ekstern aktør? Det vil være meget afhængigt af den konkrete situation, hvad der vil fungere bedst.

#### **→ Sørg for sikring af en generel legitimering af formålet.**

Det er vigtigt at arbejde med de argumenter, der ligger til grund for at arbejde med placebranding. Er det for at tiltrække flere turister, bosætning eller at styrke bevidstheden omkring de kvaliteter, der er til stede?

#### **→ Vælg/find en facilitator af processen, der nyder generel tillid.**

Der er brug for en facilitator, der kan understøtte processen og samle inputtene til en fortælling om området. Dette kræver både, at vedkommende har kompetencer og nyder den nødvendige tillid blandt lokalbefolkningen.

#### **→ Involver de mennesker, det berører.**

Involvering er vigtigt både i forhold til at få inkluderet mange forskellige perspektiver på stedets kvaliteter, og for at styrke sandsynligheden for, at den enkelte kan identificere sig med fortællingen og dermed selv være med til at genfortælle den. Dette er også i sidste ende afgørende for autenticiteten.



# Samarbejde på tværs af sektorer

Bo Villumsen har i sit ph.d.-projekt om samarbejder vedrørende outdoor-turisme undersøgt, hvilke potentialer og udfordringer, der kan være ved at udvikle destinationer ved hjælp af tværsektorielt samarbejde mellem lokal-samfundets forskellige aktører. Villumsen går i sit ph.d.-projekt tæt på tre samarbejdscases om outdoorturisme relateret til lystfiskeri, MTB-cykling og aktiv campingferie og knytter casenes evne til at skabe resultater sammen med deres samarbejdstilgange.

## **Samarbejders relevans i udviklingen af bæredygtige destinationer**

Turisters oplevelse af en destination påvirkes af en lang række aktører. Værtsmiljøet og lokale fællesskaber, der udgøres af personer, der lever, arbejder og har deres fritid på destinationen, spiller ofte en lige så vigtig rolle for turisternes oplevelse, som de professionelle turismeaktører (Cooper, 2016). Modsat vil turisternes indtog i området påvirke de lokale fællesskabers hverdag. Det er derfor centralt at involvere en bred vifte af lokale aktører i udviklingen af destinationer, hvis målet er langsigtet bæredygtighed. Ved involvering af forskellige aktører kan der skabes gennemsigtighed og mulighed for indflydelse, og der kan arbejdes på et fælles mål, der gavner de involverede aktører (Graci, 2013). Gennem en involverende proces vil de potentialer og udfordringer, som øget turisme i et lokalområde kan medføre, jævnfør tabel 1, kunne adresseres.

Selvom samarbejder gennem involvering af flere aktører indeholder potentialet til at håndtere komplekse problemstillinger og skabe en bæredygtig udvikling, så er samarbejde ikke problemfrit. Samarbejde mellem turismeaktører i forhold til f.eks. en sammenhængende brandingstrategi kan i sig selv være kompliceret nok. En udfordring der forstærkes, hvis de involverede aktører kommer fra forskellige sektorer.

Aktører fra forskellige sektorer er som udgangspunkt defineret som havende forskellige mål og værdier (Soininen, 2014). Virksomheder vil således have et helt andet udgangspunkt for involvering i destinationsudviklende samarbejder end frivillige foreninger grundet de forskellige værdigrundlag i henholdsvis den private og frivillige sektor. Det samme gør sig gældende, hvis der deltager aktører fra den offentlige sektor, f.eks. en kommune eller en offentlig turisme-fremmende organisation. Det kan udfordre samarbejder, og derfor er samarbejde

på tværs af sektorer ikke nødvendigvis succesfuld trods dets potentiale og gode intentioner (Barroso-Menez m.fl, 2016). En forudsætning for, at samarbejdet fungerer, er således, at der skabes en overordnet rationale for stedets udvikling, som både har fælles legitimitet og rummer de enkelte aktørers interesser.

Nedenstående tre cases formidler konkrete erfaringer med tværsektorielt samarbejde og de tematikker, de hver især har været med til at afdække.

### **Riverfisher – manglende involvering udfordrer destinationsudviklingen**

Riverfisher er et tværkommunalt projekt, der med afsæt i de midtjyske åer skal udvikle en lystfisker-destination. Grundet de særlige gode forhold for bl.a. laksefiskeri i Skjern Å er der potentiale til at udvikle lystfiskeroplevelser på internationalt niveau. Projektet er initieret og finansieret fra kommunalt hold med henblik på at understøtte turismerelaterede erhverv i lokalmiljøerne langs åerne. Kommunerne planlægger projektet, afsætter midler og etablerer et besøgscenter, Laksens Hus, ved Skjern Å, hvor gæstende fiskere kan få vejledning og eventuelt leje en guide. Initiativtagerne involverer ikke lokalsamfundet i form af lystfiskerforeningerne, der har lejet fiskeretten af lodsejerne, før samarbejdets fokus og retning er udviklet.

Man får dermed ikke inddraget den viden, som disse aktører besidder, og er derfor ikke opmærksom på forhold, der har afgørende betydning for projektet. Eksempelvis er en del af fiskeoplevelsen forbundet med roen, når man står alene i naturen. Lystfiskerne er derfor ikke interesseret i, at der kommer for mange turister langs åen, og af den grund har flere af dem også loft på deres medlemstal. Trængselsproblematikken peger også ind i de lokale fiskeres ønske om selv at fange de laks, som den gældende kvote tillader.

Lystfiskerne ser generelt positivt på turismens potentiale for at understøtte lokalmiljøet, men er samtidig optaget af, at udviklingen netop skal komme lokalmiljøet til gode. Det skal være de lokale butikker, bed & breakfast mv., der får økonomisk gevinst af turisterne og ikke blot nogle større turismeaktører, der træder ind og høster gevinsten. Denne bekymring understøttes også af Blackstock (2005), der peger på, at den fællesskabsbaserede turisme, ofte



i højere grad bidrager til at langtidssikre turismeindustrien, end det reelt skaber positiv udvikling lokalt. Der er en risiko for, at dette også kan blive resultatet af Riverfisher, da en stigende interesse for fiskeriet kan presse prisen på fiskeretten op og dermed presse de lokale lystfiskerforeninger væk fra de områder, de har haft adgang til i årtier (Villumsen, under udarbejdelse).

Lystfiskerforeningerne har historisk set spillet en central rolle for Skjern Å-laksen, der har været truet på sin overlevelse grundet industrialisering af landbruget og fiskeriet. Lystfiskerforeningerne føler derfor et helt særligt ejerskab over åen og fiskene. Derfor er det lidt paradoksalt, at deres kamp og sejr for laksen medfører, at det nu er blevet basis for en anden industri, nemlig turismeindustrien, som kan true deres mulighed for at fiske i åen.

I Riverfisher er der i høj grad fokus på den økonomiske bæredygtighed, der skal bære destinationsudviklingen. Projektet har således i høj grad understøttet de værdier, der hører til turismesektoren. Da lystfiskerforeningen ikke har været involveret fra start, er dette værdisæt ikke blevet udfordret i udarbejdelse af rammerne for projektet. Foreningerne står således uden reel indflydelse og dermed uden for det samarbejde, der kunne være bærende for koblingen mellem Riverfisher-initiativet og lokaludviklingen. Man har i processen glemt den sociale bæredygtighed. På samme vis har man kun i mindre omfang overvejet den miljømæssige bæredygtighed, da der kun er afsat et mindre beløb til pleje af den sårbare fiskebestand sammenholdt med de beløb, der er afsat til branding og etablering og drift af besøgscenteret.

Det vil sige, at projektet som udgangspunkt tager lystfiskerforeningernes indsats for at sikre en god laksebestand for givet. En tidligere inddragelse af foreningerne kunne have medvirket til, at man havde anskuet bæredygtighedsbegrebet bredere end blot økonomisk. Dette skal især ses i lyset af, at lystfiskerforeningen har vist vilje til at bidrage konstruktiv til udviklingen, hvis også deres værdier og interesser er blevet anerkendt i processen.

### **Flere former for værdiskabelse i et MTB-Partnerskab**

En række MTB-foreninger har anlagt MTB-spor i en række offentlige skove i Varde Kommune. Skovene og MTB-sporene er frit tilgængeligt for alle lokale og de mange gæster i området. Sporene er så gode, at flere af områdets turismeaktører bruger dem i deres markedsføring. Men i takt med, at MTB de senere år er steget i popularitet, oplevede foreningerne et stigende slid på sporene, hvilket medførte, at opgaven med at skaffe midler til det nødvendige vedligehold er vokset.

En forening gik derfor til kommunen og sagde, at der var en skævvridning i, at kommunen slår sig op på at være en turistkommune, og turismeaktørernes gæster nyder godt af sporene, men det er foreningerne, der tager slæbet. Derfor blev MTB-Partnerskabet etableret, og en række turismeaktører, DGI, kommunen og Naturstyrelsen begyndte at overføre midler eller materialer til foreningerne, der til gengæld skulle vedligeholde sporene.

Ud over at få midler til vedligeholdsarbejdet oplever foreningerne også en række andre gevinster ved samarbejdet. Den udtalte kobling til turismen medfører, at det frivillige arbejde synliggøres som mere end blot en gevinst for foreningernes egne medlemmer. Foreningsarbejdet legitimeres og synliggøres også uden for





MTB-kredsene.

Samarbejdets formål om at opretholde de gode MTB-spor gavner alle de involverede aktører. Foreningerne, fordi der er gode lokale faciliteter til udøvelse af deres idræt. Turismeaktørerne, fordi de kan markedsføre gode naturbaserede aktiviteter i nærområdet, hvilket kan medføre mere omsætning. Kommunen, fordi den for et mindre beløb får gode velholdte idrætsfaciliteter til borgerne og samtidig understøtter turismeerhvervet.

Det stigende behov for sporvedligehold bliver således afsæt og omdrejningspunkt for etablering af et samarbejde, der skaber værdi på forskellig vis for de involverede aktører. Gennem tidlig involvering i processen skabes der et fælles mål for samarbejdet og mulighed for, at de enkelte aktører byder ind med deres specifikke ressourcer (økonomiske, materielle eller viden og færdigheder). MTB-partnerskabet viser den synergi, der kan opnås, når der tidligt i processen er blik for forskellige værdier og interesser og den gensidige afhængighed, der er i forhold til at opnå disse synergier. Dannelsen af et partnerskab har været med til at stabilisere en bæredygtig lokal udvikling til gavn for både foreningerne og turismesektoren (Villumsen, under udarbejdelse).

### **Gensidig tillid og anerkendelse i samarbejdet omkring Saltum Strand Camping**

Saltum Strand Camping har oparbejdet et idrætsbrand ved at samarbejde med idrætsforeninger. Via disse uformelle samarbejder tilbyder campingpladsen en række idrætslige aktiviteter som eksempelvis løb for deres gæster samt afvikler events, hvor både folk fra lokalområdet og gæster udefra deltager. Samarbejderne præges af en høj grad af autonomi, da de involverede foreninger på baggrund af mundtlige aftaler har frie rammer til at udvikle og gennemføre aktiviteter for campingpladsens gæster og markedsføre dem direkte på campingpladsens kommunikationsplatforme.

Samarbejderne baserer sig derfor i høj grad på gensidig tillid og anerkendelse af de forskellige ressourcer, som de involverede aktører besidder. De uformelle samarbejder formår på en let måde at skabe gode tilbud for både gæster og borgere, og de understøtter i høj grad campingpladsens idrætsbrand (Villumsen,

2020). Ligesom i MTB-partnerskabet skaber samarbejderne i Saltum Strand også værdi for foreningerne. Men et gennemgående argument for de lokale foreningers involvering i samarbejder med campingpladsen er, at det vurderes at skabe liv og opmærksomhed på lokalområdet, og at den ene ejer af campingpladsen er involveret i lokalsamfundet i flere andre sammenhænge. Relationerne og tilliden mellem foreninger og campingpladsen er således opbygget over en længere periode og baserer sig på en fælles interesse for udvikling af lokalområdet.

### **Nødvendigheden for en styrende (faciliterende og legitim) aktør i samarbejder**

Hvis samarbejder skal bearbejde en problemstilling gennem målrettede og meningsfulde handlinger, så er der behov for en referent organisation, som leder samarbejdet. Denne ledende aktør eller tov-holder har til opgave at regulere samarbejdsforhold og -aktiviteter, herunder også etablere regler for samarbejdet og tilsikre at grundlæggende værdier fastholdes (Trist 1983). Det er ligeledes den ledende aktørs opgave at udvikle en fælles forståelse for den fremtid, der arbejdes hen mod og understøtte den nødvendige infrastruktur, der sikrer videns- og ressourcedeling mv.

I MTB-Partnerskabet og Riverfisher, hvor der har været en bred vifte af organisationer involveret i samarbejderne, herunder ikke mindst offentlige aktører, har der været en formelt udpeget tovholder. I begge tilfælde har det været en turismefremmende organisation, henholdsvis besøgscenteret, Laksens Hus, i Riverfisher og Turisme- og Erhvervsorganisation, ProVarde, i MTB-Partnerskabet. Disse tovholdere har forsøgt at drive samarbejderne fremad og i MTB-Partnerskabets tilfælde også sørget for at administrere og fordele midler til sporvedligehold. Til trods for en formel udpegnings som tovholder





har begge organisationer været udfordret på deres legitimitet. Laksens Hus mødte en del modstand fra nogle af de lokale lystfiskerforeninger, der som beskrevet, ikke så nogen gevinst ved projektet.

ProVarde blev udfordret af en af de involverede offentlige aktører, der indledningsvis ikke leverede som lovet og derved sinkede processen til stor frustration for de andre aktører. Tovholderne udfordredes i disse situationer ved ikke at have nogle egentlige ledelsesbeføjelser over de andre aktører (Villumsen, under udarbejdelse). Dette understreger også, at selvom aktører involverer sig i samarbejder, så bibeholder de deres autonomi og beslutningskompetence på eget område (Wood og Gray, 1991).

De involveredes autonomi blev modsat anvendt som en styrke i de tillidsbaserede og mindre komplekse samarbejder i Saltum Strand. Det peger på, at det er lige så vigtigt at skabe et fælles værdiskabende mål, som det handler om at udpege en formel leder. På tværs af de tre cases har der været en fælles interesse i at udvikle lokalsamfundet. Dette fælles fokus på værdiskabelse på lokalsamfundsniveau kan være et omdrejningspunkt for samarbejderne, der kan supplere den gevinst, som de enkelte aktører forventer ved involvering i samarbejderne.



### **Sådan kommer du i gang med tværsektoriel turismeudvikling:**

Der ligger en række potentialer i de lokale fællesskaber, der kan bidrage til udvikling eller understøttelse af destinationsudvikling i landdistrikterne. Men netop fordi det er tværsektorielt, er der også særlige udfordringer i forhold til at indløse disse potentialer. Her er en række gode råd i forhold til at komme i gang.

→ **Involver de berørte aktører tidligt i processen.**

På denne måde kan der sammen defineres et overordnet mål, som alle anerkender som værdiskabende, og der kan skabes en ramme, hvor de enkelte byder ind med netop de ressourcer, som de besidder.

→ **Skab en organisering af samarbejdet.**

Det kan være relevant med en formelt udpeget leder i mere komplekse samarbejder, men også tillid og et fælles ønske om udvikling af lokalsamfundet kan være styrende for mindre og uformelle samarbejder, der skaber værdi for de involverede og lokalsamfundet generelt.

→ **Sørg for at sikre symmetri i fordeling af værditilvæksten.**

Forskellige sektorer opererer ud fra forskellige rationaler og dermed også forskellige mål. Det er derfor vigtigt, at parterne anerkender hinandens mål og værdier og at samarbejdet bygger på en forståelse af gensidig afhængighed for succes, specielt på den lange bane.

# Husk landdistrikts-

# perspektivet

## - opsamling og anbefalinger

I den internationale litteratur er der bred enighed om, at en bæredygtig turismeudvikling skal ses i et bredere lokalt perspektiv; at turismeudviklingen må ske i et samspil med lokale ressourcer, eller kapitaler, om man vil; og at det, som skal medtænkes i bæredygtig turismeudvikling fra et landdistriktsfokus, er en inddragelse af lokalsamfundets samlede ressourcebase samt et fokus på både økonomisk, sociokulturel og miljømæssig værdiskabelse.

Hvis man lykkes med bæredygtig turismeudvikling fra et landdistriktsperspektiv, er der mulighed for at få opbygget et mere autentisk turismeudbud. En væsentlig pointe er således, at lokal involvering, engagement og medejerskab er afgørende faktorer for bæredygtig turismeudvikling i et landdistriktsperspektiv. Som begge ph.d.-projekter afdækker, er sådanne processer ressourcekrævende og helt i tråd med den neksogene tilgangs pointe om, at det kræver et konstruktivt samspil mellem lokale aktører og mere centrale aktører.

Resultaterne fra ph.d.-projekterne peger også på, at det er vigtigt, at der er en person eller institution, der har ressourcer og legitimitet til at påtage sig den medierende og faciliterende rolle i en sådan proces, og som kan række ud over de enkelte interessenters perspektiv.

Med den nationale strategi om at bruge et bæredygtighedsturismeregnskab som omdrejningspunkt for at udvikle destinationerne i Danmark er der brug for at forholde sig til hvilke indikatorer, der kan være med til at sikre, at landdistriktsperspektivet bliver inddraget ligeværdigt med andre nationale interesser.

Tilstandsindikatorer bliver ofte gjort til en del af brandingstrategien i forhold til at sælge turistprodukter og dermed den overordnede fortælling om destinationen eller stedet. I forhold til at understøtte udviklingsprocessen af bæredygtig turisme i et landdistriktsperspektiv er det vores vurdering, at det ikke så meget er generelle standardiserede indikatorer, det er relevant at fokusere på. Det, der kendetegner en bæredygtig turisme i et landdistriktsperspektiv,

er i højere grad det unikke og lokalt specifikke, der tager sit udgangspunkt i mobilisering af og i synergi med de ressourcer og kvaliteter, der er til stede.

Med afsæt i instrumentbrætsmetaforen er det mere oplagt at understøtte denne udvikling med en systematisk og procesorienteret analyse af fordele og udfordringer knyttet til de konkrete tiltag (tabel 1) og herigennem at afdække de værdier og mål, det er vigtigt at styre udviklingen efter lokalt. Som listen af fordele og ulemper også afslører, er der mange interesser i spil og dermed også potentielt mange interessekonflikter knyttet til en bæredygtig turisme i et landdistriktsperspektiv.

Bæredygtighedsmålindikatorer kan danne et udgangspunkt for at etablere en fælles reference, der rækker ud over de enkelte interessenters perspektiv og interesser. Det er en afgørende forudsætning, at der er ressourcer og kapacitet til at drive en sådan udviklingsproces og mediere mellem forskellige interesser og synspunkter. Placebrandingprocessen kan være en meget konstruktiv overordnet ramme for at gribe en sådan proces an, da essensen af en placebrandingproces er at få beskrevet de værdier og kvaliteter knyttet





til lokalområdet, man ønsker at fremhæve, de aktiviteter der er med til at forløse disse værdier og hvilken rolle de enkelte interessenter spiller heri.

I forhold til en bæredygtig lokal udvikling er der desuden et stort potentiale i tværsektorielt samarbejde, men samtidigt, som vist, også en stor udfordring, da forskellige sektorer naturligt bygger på forskellige interesser og rationaler.

### **Anbefalinger til veje at gå**

Det overordnede mål for dette inspirationskatalog har været at bidrage med et landdistriktsperspektiv på udviklingen af en bæredygtig turisme. Turisme er både nationalt og kommunalt set som en drivkraft for udvikling i landdistrikterne, men spørgsmålet er, hvad der er forudsætningerne for, at dette er tilfældet?

Katalogets indhold kan koges ned til tre hovedpunkter, som er forankret både i vores egen empiri og i faglitteratur på området. Begrebet bæredygtighed vil altid være normativt forankret. I lighed hermed er vores anbefalinger også normative i den betydning, at de ud fra en landdistrikts synsvinkel skal understøtte det gode liv for dem, der bor og har deres daglige gang i området.

Det tre punkter er:

1. Turisme er kun bæredygtig i det omfang, den udvikles i sammenspil med og i respekt for de lokale ressourcer, værdier og aktiviteter.
2. En bæredygtig udvikling af turisme i landdistrikterne bør involvere alle de relevante aktører tidligt i processen, både de aktører, der kan spille en aktiv rolle og de aktører, udviklingen har konsekvenser for.
3. Man bør sigte imod en neksogen tilgang, der på den ene side involverer de lokale aktører tidligt i processen og tilstræber medejerskab, identifikation og legitimitet, og på den anden side ikke individualiserer udfordringen, men fra kommune eller DMO tager hånd også om de lokalområder, hvor man ikke har ressourcer og kapacitet til selv at drive en sådan proces. Indikatorerne, der styres efter, bør tilpasses til en sådan tilgang.

På baggrund af vores beskrivelse af litteratur og konkrete eksempler anbefaler vi afslutningsvist, at man i turismeudviklingsprocesser afdækker:

#### **Hvad er det lokale kapitalgrundlag?**

Det anbefales at lave en grundig kortlægning af de lokale ressourcer, der kan danne grundlag for en stedbunden forankring af turismeinitiativer (se tabel 2) og en analyse af i hvilket omfang, forskellige initiativer vil bidrage til at erodere eller styrke disse ressourcer.

#### **Hvad er potentialer og udfordringer?**

Det anbefales, at man undervejs laver en grundig analyse af de potentialer og udfordringer, der knytter sig til de enkelte forslag og udvikling af turismeaktiviteter. Ikke kun teknisk og økonomisk, men også i forhold til det sociokulturelle og miljømæssige. En sådan analyse kan også være med til at afdække interessekonflikter og potentielle synergieffekter (her kan tages udgangspunkt i tabel 1).

### **Hvordan skabes og forankres fortællingen?**

Det er også en anbefaling, at man tilgår placebranding som en proces, hvor man ekspliciterer fortællingen om, hvad der kendetegner netop det specifikke område, hvad der gør det særligt, både for dem der bor og lever der og for dem, der besøger området. Det indbefatter, at man afdækker, hvilke handlinger der understøtter områdets værdier og i hvilken retning, man lokalt ønsker at bevæge sig. En placebrandingproces kan oplagt støtte sig til kortlægningen af ressourcer og konkrete potentialer/udfordringer, der er i forhold til at indløse disse ressourcer i udviklingen af turismeaktiviteter.

### **Hvordan kobles lokale løsninger med det strukturelt betingede?**

Det anbefales desuden, at der etableres en form for platform, hvor forskellige interesser og perspektiver kan mødes, og hvor man derfor kan identificere konflikter og synergimuligheder. Empirien viser, at der er vide rammer for, hvordan dette organiseres i praksis, men oftest vil det være en kommune, der vil kunne opnå en legitim rolle som mediator af denne proces. Men det kan også organiseres som et partnerskab.

### **Hvilke indikatorer skal der styres efter?**

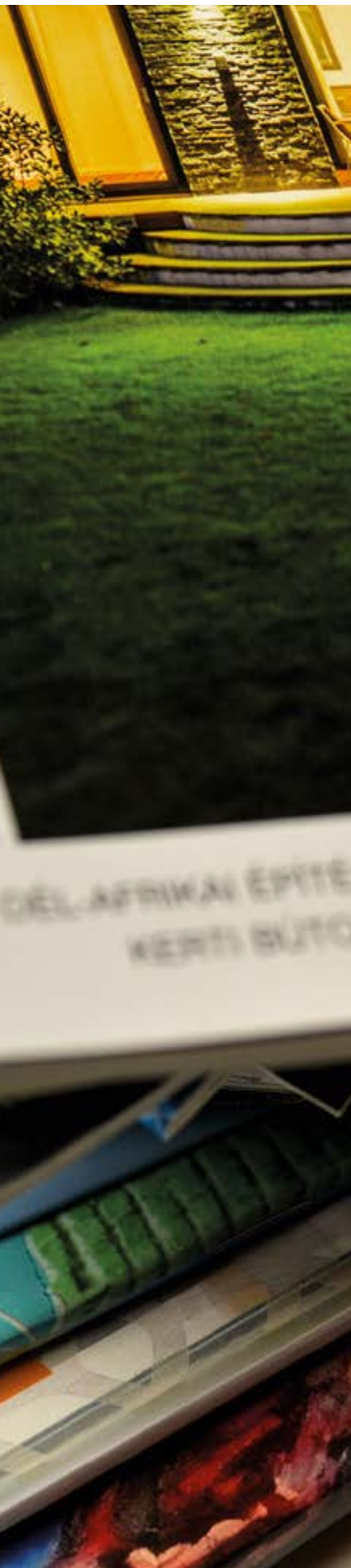
Til slut anbefales det, at man aktivt som turistaktør tager stilling til, hvilke indikatorer der skal være med til at styre indsatsen. I kataloget har vi foreslået en række procesindikatorer i form af en række spørgsmål, der kan anvendes til at understøtte og evaluere processen undervejs. Hvor de andre anbefalinger mest knytter sig til en opstarts- og udviklingsfase, så er procesindikatorerne nogle, man kan have med sig løbende, men også nogle, der opstilles som fælles forventninger til, hvor de enkelte initiativer vil bringe lokalområdet hen. Identifikation af målindikatorer er desuden en god øvelse til i fællesskab at formulere de forventninger, man har til effekten af de initiativer og beslutninger, der træffes.

Med disse anbefalinger er det vores ønske at bidrage til, at man som turistaktør husker at bringe en landdistriktsvinkel ind i destinationsudviklingen både i debatten og i praksis. Målet må være, at turismen udvikles i forhold til at understøtte betingelserne for det gode liv, både for dem der bor i og for dem der besøger området.

Vores forhåbning er, at dette katalog kan bidrage til at sætte udviklingen af bæredygtig turisme ind i en bredere kontekst. I kataloget har vi i særlig grad haft fokus på landdistrikterne. Hensynet til de kontekstuelle forhold gælder imidlertid ikke kun for landdistrikter, men altid i forhold til den destinationskontekst, som aktiviteterne foregår i. Ud over at være bud på konkrete redskaber for de aktører, der er involveret i destinationsudvikling, håber vi også, at kataloget kan inspirere til en bredere debat både lokalt, i kommunerne, regionalt og landspolitisk i forhold til, hvor vi skal arbejde os hen med vores turismestrategier.



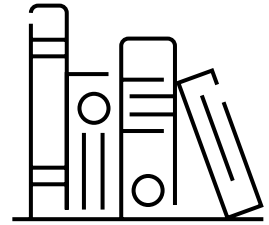




# Litteratur

- Aasetre, J., Carlsson, E. & Haugum, M. H. (2020). Developing Local Community: Municipal Policies Oriented Towards Place Branding. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 24(2), 43-63.
- Aitken, R. & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27(9-10), 913-933.
- Alrøe, H. F., Sautier, M., Legun, K., Whitehead, J., Noe, E., Moller, H. & Manhire, J. (2017). Performance versus values in sustainability transformation of food systems. *Sustainability* (Switzerland), 9(3), 332.
- Barroso-Menez, M. J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M. & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34, 674-685.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39-49.
- Bock, B. B. (2016). Rural marginalization and the role of social innovation: a turn towards nexogenous development and rural reconnection. *Sociologia Ruralis*, 56(5), 552-575.
- Bogason, A., Karlsdóttir, A. & Broegaard, R. B. (2020). *Planning for sustainable tourism in the Nordic region: Pan-Nordic analysis of Regional Tourism Strategies for rural areas*. Nordregio Report, vol. 12, Nordregio. **<https://doi.org/10.6027/R2020:12.1403-2503>**
- Bogason, Á., Karlsdóttir, A., Broegaard, R. B. & Jokinen, J. C. (2021). Planning for Sustainable Tourism in the Nordic Rural Regions: Cruise Tourism, the Right to Roam and Other Examples of Identified Challenges in a Place-Specific Context. Nordregio Report. 2021 vol 1. **<https://doi.org/10.6027/R2021:1.1403-2503>**
- Bosworth, G., Annibal, I., Carroll, T., Price, L., Sellick, J. & Shepherd, J. (2016). Empowering Local Action through Neo-Endogenous Development; The Case of LEADER in England, *Sociologia Ruralis*, 56(3), 427-449.
- Braun, E., Kalandides, A., Kavaratzis, M. & Zenker, S. (2013). My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28.
- Cooper, C. (2016). *Essentials of tourism* (2nd ed.). Harlow: Pearson Educated Limited.
- de San Eugenio-Vela, J. & Barniol-Carcasona, M. (2015). The relationship between rural branding and local development. A case study in the Catalonia's countryside: Territoris Serens (El Llucanes). *Journal of Rural Studies*, 37, 108-119.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S. & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289-300.
- Donner, M., Horlings, L., Fort, F. & Vellema, S. (2017). Place branding, embeddedness and endogenous rural development: Four European cases. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(4), 273-292.

- Gkartzios, M. & Lowe, P. (2019). Revisiting neo-endogenous rural development. I: Scott, M., Gallent, N. og Gkartzios, M. (red.): *The Routledge Companion to Rural Planning*, 159-169. Routledge Companion, London og New York.
- Graci, S. R. (2013). Collaboration and partnership development for sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 15(1), 25-42.
- Gulisova, B. (2020). Rural place branding processes: a meta-synthesis. *Place Branding and Public Diplomacy*.  
<https://doi.org/10.1057/s41254-020-00187-y>.
- Gyimóthy, S. (2019). Tactical ruralism: a commentary on Nordic place-making practices. I: C. Cassinger, A. Lucarelli og S. Gyimóthy (red.): *The Nordic Wave in Place Branding: Poetics, Practices, Politics*, 153-158. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hankinson, G. (2010a). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 300-315.
- Hankinson, G. (2010b). Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective. I: G. Ashworth og M. Kavaratzis (red.): *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, 15-35. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hoe, P.-T. & Lee, C.-T. (2020). Constructing integrated rural tourism innovation development indicators. *International journal of organizational innovation*, 12(4), 300-320.
- Horbel, C., Noe, E. Randsløv, H. R. & Mærsk, E. (2018). Small Danish Islands – Communication strategies to support their transformation and image. CLF REPORT 68/2018.
- Horlings, L. G. & Marsden, T. K. (2014). Exploring the ‘New Rural Paradigm’ in Europe: Eco-economic strategies as a counterforce to the global competitiveness agenda. *European Urban and Regional Studies*, 21(1), 4-20.
- Insch, A. & Walters, T. (2018). Challenging assumptions about residents’ engagement with place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 14, 152-162.
- Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders’ involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19.
- Kavaratzis, M., Giovanardi, M. & Lichrou, M. (2018). *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives on Theory and Practice*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Kemp, E., Childers, C. Y. & Williams, K. H. (2012). Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy. *Journal of Product & Brand Management*, 21(7), 508-515.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, 9(4-5), 249-261.



- Lee, A. H. J., Wall, G. & Kovacs, J. F. (2015). Creative food clusters and rural development through place branding: Culinary tourism initiatives in Stratford and Muskoka, Ontario, Canada. *Journal of Rural Studies*, 39, 133-144.
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M. & Vinzón, L. (2015). Sustainability indicators of rural tourism from the perspective of the residents, *Tourism Geographies*, 17(4), 586-602.
- Nyseth, T. & Granås, B. (2007). Place reinvention in the North. Nordregio. **<https://archive.nordregio.se/en/Publications/Publications-2007/Place-Reinvention-in-the-North/index.html>**
- OECD (2006). The new rural paradigm: Policies and Governance. Paris: OECD Rural Policy Reviews.
- Page, S. J. & Connell, J. (2014). Tourism. A Modern Synthesis. CENGAGE Learning.
- Realdania (2010). Trods dårlige odds. International inspiration til danske yderområder. København: Realdania.
- Regeringen & Erhvervs- og Vækstministeriet (2016) Danmark i vækst - Den nationale strategi for dansk turisme. **Kbh. [https://em.dk/media/9655/den\\_nationale\\_strategi\\_for\\_dansk\\_turisme.pdf](https://em.dk/media/9655/den_nationale_strategi_for_dansk_turisme.pdf).**
- Soininen, M. (2014). The problem of mismatch in successful cross-sectoral collaboration. *Politics and Governance*, 2(2), 43-56.
- Svendsen, G. L. H. & Sørensen, J. F. L. (2007): There's more to the picture than meets the eye: Measuring tangible and intangible capital in two marginal communities in rural Denmark. *Journal of Rural studies*, 23, 453-471.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, (36), 247-268.
- Van der Ploeg, J. D. & Roep, D. (2003). Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe. I: van Huylenbroeck G and Durand G (red.): *Multifunctional Agriculture. A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development*. Aldershot, Hampshire, England: Ashgate, 37-54.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Villumsen, B. (2020). Et nordjysk La Santa Sport? Samarbejde mellem campingsplads og idrætsforeninger om turistaktiviteter, I: Hjalager, A-M. (red.) Forretningsudvikling og innovation i turisme, Aalborg Universitetsforlag

Villumsen, B. (ph.d.-afhandling under bedømmelse 2021). Tværsektorielle samarbejder mellem idrætsforeninger og turismesektoren - Initiering, organisering, værdiskabelse og sektorielle forskelle i samarbejder relateret til naturbaserede outdooraktiviteter.

Vuorinen, M. & Vos, M. (2013). Challenges in joint place branding in rural regions. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(3), 154-163.

Wheeler, F., Frost, W. & Weiler, B. (2011). Destination Brand Identity, Values, and Community: A Case Study From Rural Victoria, Australia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 13-26.

Wood, D. J. & Gray, B. (1991). Towards a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 139-162.

Zenker, S., Braun, E. & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15-27.



Syddansk Universitet  
Degnevej 14,  
DK-6705 Esbjerg Ø

Telefon: +45 6550 1000  
[sdu@sdu.dk](mailto:sdu@sdu.dk)  
[www.sdu.dk](http://www.sdu.dk)