En ny agenda: regenerativ erhvervs- og mødeturisme i Danmark

MeetDenmarK

En ny agenda: regenerativ
erhvervs- og mødeturisme
i Danmark

Oktober 2023

Udgivet af: MeetDenmark
Redaktion: Anders Hvid og Nikolaj Møller
Layout: StudioFrost

Billeder:
VISITDENMARK.COM: Forside ø.th.: Kim Wyon; Forside n.tv. og side 16, side 10 + 34: Martin Heiberg; Forside n.th. og side 27: Thomas Høyrup Christensen; Side 9 + 13: Daniel Villadsen; Side 18: Michael Fiukowski and Sarah Moritz; Side 19: Robin Skjoldborg; Side 21: Frame & Work; Side 22 + 31: Niclas Jessen; Side 25: @et_nyt_kapitel; Side 26: Jacob Lisbygd; Side 28: Mitch Wiesinger.

UNSPLASH.COM: Forside ø.tv. + side 17: Elifin Realty; Side 5: Adrien Hobbs; Side 6: Dylan Gillis; Side 8: Charles Deluvio; Side 11: Febiyan; Side 20: Jessie McCall; Side 23: Tumsime Timmo; Side 24: Javier Rincon; Side 30: Admiratio; Side 32: Oliver Paaske; Side 33: Adonyi Gabor.

HAVMØLLEN OG KASPER PALSNOV: Side 3, 15 og 29.

MeetDenmark

DareDisrupt

Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Analysen er finansieret af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

Indhold

Summary 4
Projektets kerneindsigter 4

Forandring gennem møder – den regenerative tilgang til erhvervs- og mødeturisme 5
Projektets baggrund og analysemetode 6
En stor tak til 9

Hvad er regenerativ erhvervs- og mødeturisme? 11
Model til at beskrive regenerativ erhvervs- og mødeturisme 14
- Mødet og erhvervsgæsten 15
- Organisationen 19
- Ressourcer 21
- Økosystemet 23

Regenerativ ledelse og forandring 29
Potentialer 30
De første skridt 33

Summary

Et nyt perspektiv for dansk erhvervs- og mødeturisme

Regenerativ erhvervs- og mødeturisme er et nyt brancheperspektiv, som søger at indfri et større samfunds- og klimamæssigt potentiale til gavn for både erhvervsgæster, ansatte, lokalsamfund og natur. Det regenerative perspektiv er et skift i mindset. Det anskuer virksomheden som del af et netværk af livgivende relationer, der forstår at fremme netværkets helhedspotentiale. Ambitionen er at styrke de mennesker, den natur og de mange relationer, som er afgørende for lokalsamfundets trivsel og for virksomhedens egen forretning.

Det regenerative paradigme er ikke det samme som bæredygtighed. Arbejdet med bæredygtighed fokuserer primært på virksomheden, og på at nedbringe negative miljømæssige og sociale konsekvenser uden at kompromittere økonomisk vækst. Regenerativ erhvervs- og mødeturisme sætter dette arbejde i bredere perspektiv og inddrager erhvervsgæster, leverandører, lokalsamfund og den lokale natur. På den måde favner det regenerative paradigme også indsatsen med at blive bæredygtig.

Denne rapport bygger på interviews med eksperter inden for det regenerative paradigme, danske erhvervs- og mødeturismevirksomheder og de danske destinationsselskaber. Ambitionen er at oversætte det regenerative paradigme til branchen på en måde, der gør det nemt og attraktivt at komme i gang.

Projektet introducerer en model til at beskrive og forstå bærende elementer for regenerativ erhvervs- og mødeturisme: mødet og erhvervsgæsten, organisationen, ressourcerne og økosystemet. Disse er ikke separate enheder men systemer i gensidigt samspil, der kan skabe et rigt, livgivende økosystem til gavn for alle.

Projektets kerneindsigter

Bæredygtighed er i dag en agenda hos mange virksomheder i branchen[1]. Er virksomheden nysgerrig på det regenerative paradigme, er det vigtigt at forstå, at tilgangen på trods af nogle sammenfald er anderledes. Man skal ikke være i mål med bæredygtighed for at kunne arbejde regenerativt, og man bliver ikke regenerativ ved at arbejde efter bæredygtighedsprincipper. Alle virksomheder, der vil indfri potentialerne ved at være regenerative, kan starte rejsen i dag - og faktisk bruger flere regenerative principper allerede.

Ansvaret for den regenerative indsats ligger hos virksomheden, hvad end det er et hotel, venue eller anden type mødested; det ligger ikke hos erhvervsgæsten. Det er virksomhedens tilknytning til det lokale økosystem, og dens dybe forståelse for stedets historie, kultur og natur, som skaber grundlag for en regenererende værdiskabelse. Erhvervs- og mødeturismevirksomheder er drivkraften, der både er samlingspunkt og kan samtænke forskellige aktører.

Når erhvervs- og mødeturismevirksomheder har fokus på at pleje deres lokale økosystem, gør de også deres mødested attraktivt for erhvervsgæster. På den måde skifter det regenerative paradigme fra en lineær til en cirkulær forretningsmodel.

En anden vigtig forskel ved det regenerative paradigme er forandringsprocessen og forståelsen af værdiskabelse. I det regenerative paradigme er alle aktører gensidigt afhængige af hinanden og det fælles økosystem. Positiv forandring i systemet, f.eks. i virksomheden, smitter positivt af på andre, f.eks. erhvervsgæster og lokal natur. Regenerative forandringer er derfor oftest win-win-win løsninger, der gavner flere aktører og økosystemet som helhed.

Rapporten ønsker at gøre det regenerative paradigme brugbart. Derfor indeholder rapporten konkrete modeller og flere cases og referencer til inspiration.

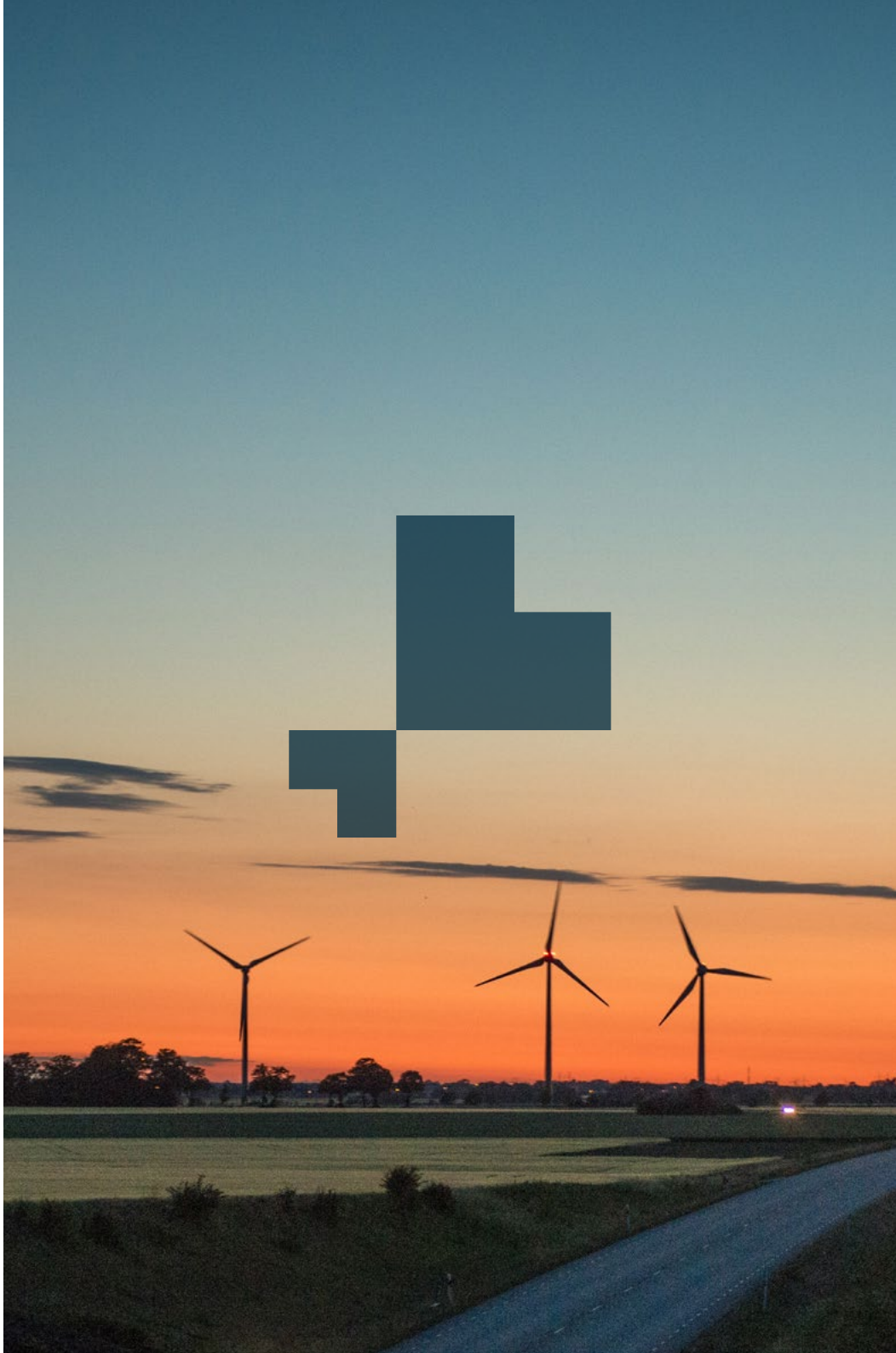
[1] Analyse af nationale og internationale holdninger til og arbejde med bæredygtighed i erhvervs- og mødeturismen. Kvistgaard+HIRD for MeetDenmark. 2021.

Forandring gennem møder – den regenerative tilgang til erhvervs- og mødeturisme

Verden har brug for forandring. Vores nuværende adfærd er ødelæggende for planetens økosystemer og vores egen trivsel. Det digitale mødested kan spare ressourcer fra rejsen eller til lokaler, men det kan ikke genskabe det sårbare, tillidsvækkende og meningsfulde møde mellem mennesker, som kræves for at skabe nye fortællinger, adfærd og innovative løsninger. Uden mødesteder, ingen forandring. Erhvervs- og mødeturismebranchen holder en nøgle til at løse vores største udfordring – at give plads og skabe oplevelser, der er med til, at vi genfinder forbindelsen til naturen, til os selv og til hinanden.

Få brancher har så bred berøringsflade med så mange mennesker, der ovenikøbet er i en situation, hvor de er ude af de vante rammer og kan udfordres til at prøve nye alternativer som f.eks. mad eller mødeformer. Med dette udgangspunkt er erhvervs- og mødevirksomhederne centrale i den nødvendige forandring, som vores samfund skal igennem.

Regenerering handler i sin enkelthed om at skabe et positivt aftryk - at bidrage positivt til udviklingen af sin omverden. Når vi arbejder med erhvervs- og mødeturisme, sætter vi ofte fokus på mødedeltageren og på at skabe aktiviteter med positiv impact. Denne analyse argumenterer for, at ansvaret for at være regenerativ naturligt ligger hos virksomheden og kun i begrænset omfang er mødedeltagerens opgave. At være regenerativ er en cirkulær proces, hvor virksomheden, dens ansatte og det lokale økosystem spiller sammen omkring fælles interesser for at skabe vækst og trivsel. En proces der, hvis veludført, automatisk vil smitte af på mødedeltageren.

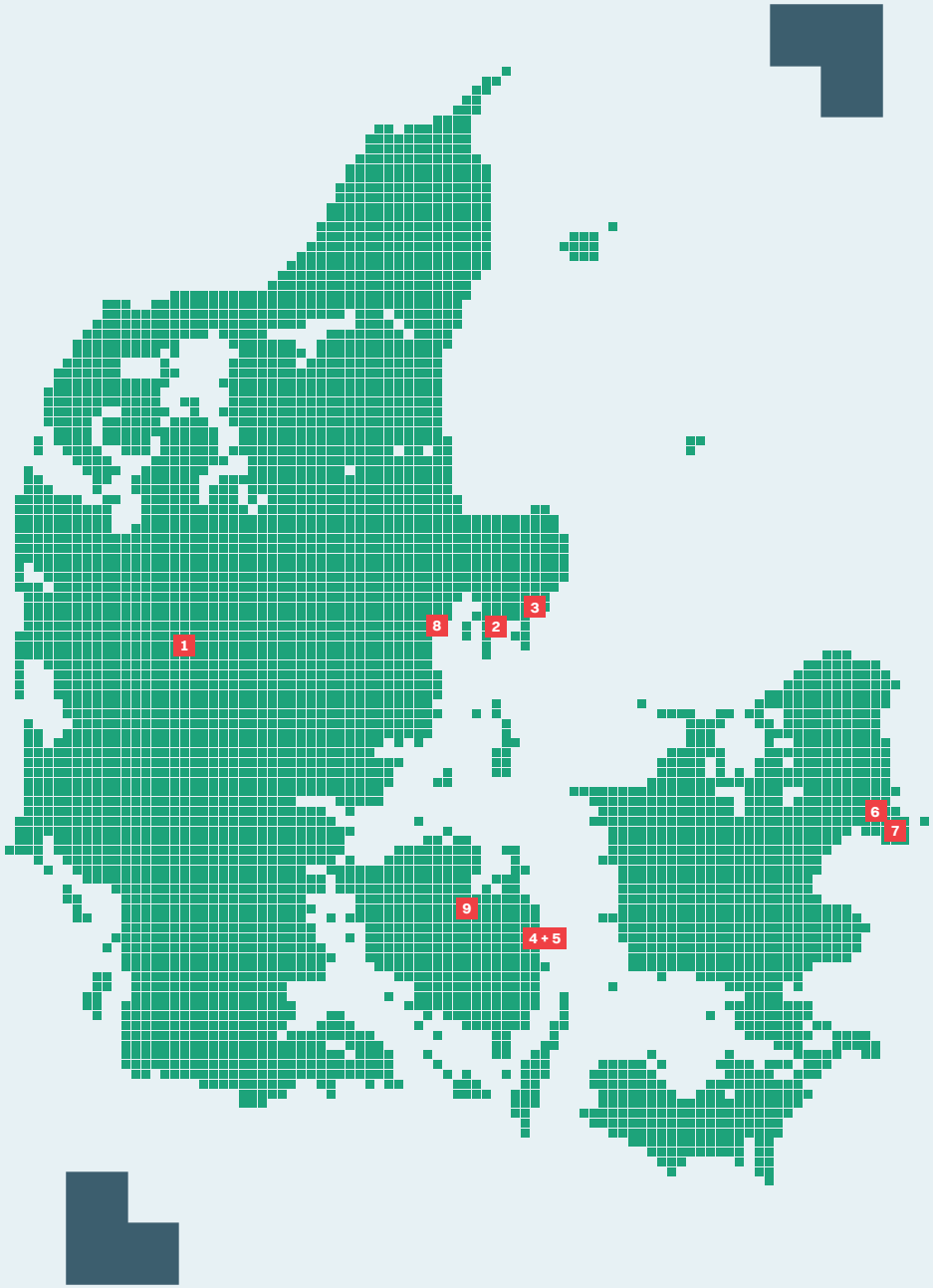


Projektets baggrund og analysemetode

Denne baggrundsrapport er del af en ambition om at skabe grobund for regenerativ erhvervs- og mødeturisme i Danmark. Gennem research og dialog med førende eksperter søger projektet at oversætte og udfolde en nødvendig agenda med stort potentiale hos danske erhvervs- og mødevirksomheder, destinationsselskaber og underleverandører.

For erhvervs- og mødeturismen er det regenerative paradigme en ny tænkemåde, der lige er begyndt at spire frem. Med arbejdet ønsker vi at skabe et bredt grundlag for at forstå begrebet og dets potentiale. Vores mål har ikke været at male en idyllisk utopi og uopnåelige visioner; tværtimod vil vi skabe en forståelse af regenerativ erhvervs- og mødeturisme, der bygger på virksomhedernes virkelighed og erfaringer ved også at indtænke virksomhedernes eksisterende arbejde med gæsteoplevelser, bæredygtighed, indragelse af naturen og lokalleverandører.

Selvom ordet 'regenerativt' er nyt i branchen, foregår der i dag mange aktiviteter, der kan kaldes regenerative. For at kunne indsamle den vigtige viden om virksomhedernes arbejde, har vi brugt semistrukturerede kvalitative interviews, der tager afsæt i virksomheders oplevelser og erfaringer. Efterfølgende har vi oversat indsigter fra interviews med brug af begreber fra det regenerative paradigme.



Vi har foretaget dybdegående research med virksomheder, eksperter og destinationsselskaber.

- 7 virksomheder på tværs af segment, landsdel, størrelse og beliggenhed:
  - **Hotel Eyde** i Herning (Hotel) 1
  - **Naturcenter Karpenhøj** i Djursland (Venue) 2
  - **Havmøllen** i Ebeltoft (Venue) 3
  - **Hotel Nyborg Strand** i Nyborg (Hotel) 4
  - **Sinatur Storebælt** i Nyborg (Hotel) 5
  - **Bella Center** på Amager (Venue) 6
  - **CAP Partner** i København (Organizer) 7

- 5 eksperter inden for det regenerative paradigme, på nationalt og internationalt niveau:
  - **Anna Pollock**, *førende ekspert i regenerativ turisme*
  - **Laura Storm**, *ekspert i regenerativ ledelse*
  - **Mads Damkjær**, *designer og konceptudvikler med fokus på regenerative løsninger*
  - **Märtha Rehnberg**, *partner i DareDisrupt, tidligere medlem af regeringens grønne vækstpanel og teknologiekspert*
  - **Michelle Holliday**, *førende ekspert i regenerativ turisme*

- 2 destinationsselskaber:
  - **VisitAarhus** 8
  - **Destination Fyn** 9

VIRKSOMHEDER HAR VÆRET UDVALGT FRA TRE KATEGORIER:

Hoteller, der tilbyder møde-, workshop- og andre lokaler til erhvervsgæster, evt. mulighed for overnatning og faciliteter til større events.
Venues, der tilbyder faciliteter og understøttelse af større events såsom konferencer, kongresser og messer.
Organizers, der tilbyder organisering og afvikling af større konferencer og kongresser, evt. også mindre virksomhedsmøder og –rejser.

Ud over denne rapport udvikles et website, der præsenterer baggrundsrapportens konklusioner, cases og værktøjer.

→ Du kan finde websitet her: **www.regenerativemøder.dk**

Projektet er bestilt af MeetDenmark og udarbejdet af DareDisrupt.

MeetDenmark

MeetDenmark er det nationale udviklingsselskab for erhvervs- og mødeturismen i Danmark. MeetDenmark har til formål at styrke dansk erhvervs- og mødeturismes konkurrenceevne gennem ny viden, konkrete værktøjer og udviklingsforløb.

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

DareDisrupt

DareDisrupt er et konsulenthus og en tænketank placeret i København. DareDisrupt arbejder med fremtidens paradigmeskift, der udspringer af teknologiudvikling og grøn omstilling. Ved at gøre en kompleks og omskiftelig fremtid formbar hjælper DareDisrupt med at opløfte og indfri sine kunders fremtidspotentiale og -ambitioner, især med henblik på grøn omstilling og den regenerative agenda.

En stor tak til

Denne baggrundsrapport er blevet til i samtale og med støtte fra adskillige mennesker. Vi vil gerne sige tak til alle dem, som har bidraget til projektet. En særlig tak skal lyde til vores respondenter fra erhvervs- og mødeturismevirksomheder samt destinationsselskaber rundt om i landet, som tog tid ud af deres kalendere for at berige os med deres indsigter og erfaringer. Dernæst er vi taknemmelige for de fem eksperters bidrag til at oversætte en til tider kompleks tænkemåde til erhvervs- og mødeturismebranchen. Til sidst skal lyde en særlig dybfølt tak til projektets sparingsgruppe, hvis tid, lyttende ører og vise tanker har været uvurderlige for projektet:

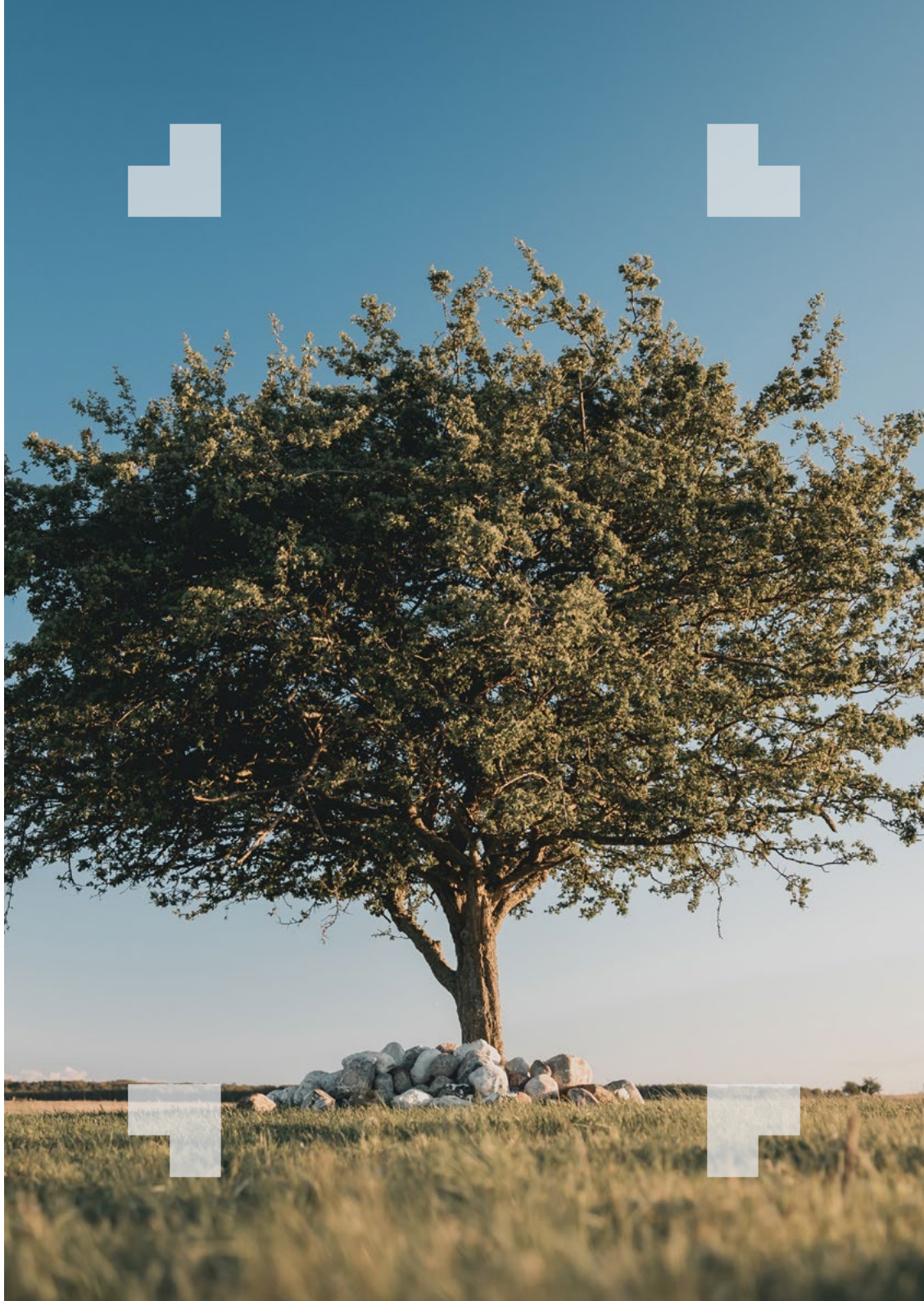
- **Christian R. M. Dragin-Jensen**, *Lektor, Erhvervsakademi SydVest*
- **Grete Højgaard**, *Direktør, MESSE C*
- **Kirsten Rudbeck**, *Erhvervsturismechef, VisitFyn*
- **Louise H. Gliese** , *Direktør, Sinatur Storebælt*
- **Louise S. Nielsen**, *Project Coordinator, Aalborg Kongres & Kultur Center*

Hvad er regenerativ erhvervs- og mødeturisme?

Før vi definerer regenerativ erhvervs- og mødeturisme, skal vi forstå det regenerative paradigme. Til forskel fra bæredygtighed, som i høj grad er en aktivitet, der søger at minimere de skadelige effekter af vores nuværende adfærd, er det at være regenerativ en ny måde at tænke og agere på. Et paradigmeskift kan være vanskeligt at forstå, da det udfordrer de overbevisninger, metoder og værdier, som ligger til grund for den måde, vi i dag tænker erhvervs- og mødeturisme.

Det regenerative paradigme er ikke nyt. De grundlæggende principper er hentet fra naturens 3,8 milliarder års historie og kan ofte genfindes i oprindelige folks historier, kulturer og livsfilosofier. For at kunne anvendes til gavn for branchen, skal det dog oversættes til nutiden, til en global verden styret af et økonomisk system og teknologisk afhængighed. En verden, som søger at reducere kompleksitet, så vi kan forstå og kontrollere den. I modsætning anerkender det regenerative paradigme kompleksiteten og tingenes gensidige sammenhæng. Man kan ikke adskille et levende system, som man kan med en maskine. På samme måde kan man ikke adskille en virksomhed fra dens økosystem.

At leve i det regenerative paradigme betyder, at man anerkender systemernes kompleksitet og gensidige afhængighed, og giver slip på ideen om at kunne styre og kontrollere resultaterne.



INDSIGT 1:

Det regenerative er ikke en forlængelse af bæredygtighed

Ofte iscenesættes det regenerative paradigme som en lineær forlængelse af bæredygtighed. Det skaber enten misforståelsen, at hvis vi arbejder længe nok med bæredygtighed, så bliver vi regenerative, eller også, at vi skal vente med regenerativt arbejde til vi er i mål med bæredygtighed. Begge er forkerte.

Blandt de interviewede virksomheder fandt vi adskillige eksempler, der indeholder kimen til regenerativ handling og tænkning – blot oftest under andre navne, som eksempelvis 'socialt ansvar,' 'ordentlighed' og 'bæredygtighed.'

En af de mest kraftfulde elementer ved det regenerative paradigme er, at det taler til alle: fra HR-chefen til kokken, rengøringspersonalet og direktøren. Naturens principper er livgivende og gør, at deltagere i regenerative processer oplever dem som berigende og meningsgivende – måske især dem, som før har prøvet at mærke, at det meningsfulde mangler.

Flere rammeværk søger at definere det regenerative paradigme. Et af de mest anvendte er John Fullertons otte principper for en regenerativ økonomi.[1] Her frit oversat:

1. Livsbekræftende relationer mellem både mennesker, organisationer og natur.
2. Et mangfoldigt værdibegreb, der rækker ud over det monetære.
3. Evig udvikling - evnen til vedblivende at tilpasse sig forandrede omstændigheder er nøglen til succes.
4. Berettiget deltagelse i et system, hvor alle er gensidigt afhængige af hinanden og systemets overordnede tilstand. Alle har ret til at bidrage på hver sin unikke måde.
5. Alle er unikke og kræver derfor unikke løsninger, som respekterer lokale forhold (natur, kultur, historie, institutioner osv.).
6. Et mindset om rigelighed, der ved aktivt at inkludere forskellighed (diversitet) kan udvikle nye, unikke løsninger på fastlåste problemer til gensidig gavn.
7. Cirkulære principper og radikal gennemsigtighed, hvor den enes affald er den andens næring og hvor gennemsigtighed sikrer en fair fordeling af udbyttet.
8. Altid i balance, altid i bevægelse - systemet vil altid være i forandring og selve forandringen er forudsætningen for balancen, ligesom det er tilfældet, når vi cykler.

[1] capitalinstitute.org/8-principles-regenerative-economy

En sidste, helt central præmis for det regenerative paradigme er systemtænkning. Det fremgår indirekte af Fullertons principper, men er værd at tydeliggøre her: Vi kan ikke analysere en virksomheds potentialer ved at kigge på virksomheden alene. Den er i sig selv et system (et levende samspil mellem ansatte, værdier, kultur, arbejdsgange mv.), ligesom den er en del af et større system af underleverandører, lokale interessenter og de naturlige økosystemer den befinder sig i. Denne forståelse af verden som systemer i systemer – indlejrede systemer – er central, når vi ønsker at skabe regenerativ forandring.

Definition af regenerativ erhvervs- og mødeturisme

At forstå og indarbejde regenerative principper er ikke ligetil. Hvert enkelt sted og hver enkel branche må oversætte og forstå principperne i forhold til deres unikke udgangspunkt.

Der kan derfor heller ikke etableres én endegyldig definition på regenerativ erhvervs- og mødeturisme – det er stederne og aktørerne for forskellige til. Med sætningen på højre side søger vi at indfanger de centrale elementer af, hvad det vil sige at være en erhvervs- og mødevirksomhed, der søger at være regenerativ.

Det handler altså om at integrere erhvervs- og mødeturisme i et helhedsperspektiv, hvor mennesker og natur udvikler sig sammen og gensidigt gavner hinanden. Den regenerative erhvervs- og mødevirksomhed kan være en rollemodel og banebryder for det regenerative paradigme i sit økosystem. Realisering af et regenerativt samspil kræver et samspil med leverandører og lokalsamfund, der med deres kollektive visdom og fælles forståelse for økosystemets potentiale kan realisere det til fulde.

→ Regenerativ erhvervs- og mødeturisme handler grundlæggende om:

Erhvervs- og mødevirksomheden, der i samspil med leverandører og lokalsamfund, er drevet af at nære det unikke og livgivende potentiale i sit økosystem bestående af mennesker, organisationer og natur.

Model til at beskrive regenerativ erhvervs- og mødeturisme

Det regenerative paradigme tager som allerede nævnt udgangspunkt i en systemtanke. Denne analyse af potentialet ved regenerativ erhvervs- og mødeturisme har derfor udviklet sin egen model, som også tager udgangspunkt i et system. Systemets fire dele må aldrig ses som uafhængige dele, men er indlejrede og gensidigt afhængige systemer.

Mødet og erhvervsgæsten er kernen i erhvervs- og mødeturismen. Det er her selve transaktionen finder sted, og her muligheden er til stede, for at skabe forandrende oplevelser.

Organisationen er de rammer og mennesker, som udgør virksomheden. Den historie de repræsenterer, kulturen og strukturen.

Ressourcerne dækker over det input organisationen kræver og det output den er med til at skabe, i forbindelse med sine aktiviteter.

Økosystemet er stedet, hvori virksomheden indgår. Det dækker både leverandører, partnere samt andre interessenter, som har indflydelse på stedet og dets trivsel. Den lokale natur er derfor også en central aktør i økosystemet.

På de følgende sider vil vi anvende modellen til at beskrive, hvordan erhvervs- og mødeturismevirksomheder og aktører kan være regenerative.

Mødet og erhvervsgæsten

Mødet mellem erhvervsgæst og virksomhed er centralt for erhvervs- og mødeturismen. Det er ønsket om at gøre begivenheden bedst mulig, som driver virksomheden; derfor er denne relation kernen i modellen.

Vores ekspertinterviews og virksomhedsanalyse viser tydeligt, at hvis vi ønsker at forløse det store potentiale i det regenerative mindset, så skal vi flytte fokus fra aktiviteter, hvor erhvervsgæsten indgår, til virksomheden og økosystemet. Det er virksomhedens ansvar at være regenererende, og virksomhedens potentielle bidrag til sit økosystem rækker langt ud over gæstens.

En regenerativ tilgang for mødet mellem virksomheden og erhvervsgæsten kan komme til udtryk på flere måder.

1. Erhvervsgæsten bliver selv regenereret gennem sit ophold hos virksomheden, som tilbyder aktiviteter, forplejning mv. med positiv effekt på erhvervsgæstens trivsel. Disse kan være direkte (en gåtur) eller indirekte (grønne planter i mødelokalet).

2. Erhvervsgæsten inspireres til ny adfærd med positiv impact der rækker ud over opholdet, f.eks. god mad med mindre kød.

3. Erhvervsgæsten deltager i aktiviteter med positiv indvirkning på det lokale økosystem. Dette bidrag kan ske ved bidrag i eksisterende lokale projekter inden for f.eks. naturgenopretning, eller ved at bidrage med viden og innovation til at løse lokale problemer.

4. Erhvervsgæstens tilstedeværelse og tilførsel af økonomiske ressourcer til virksomheden muliggør virksomhedens virke og arbejde med at øge medarbejdertrivsel, skabe lokalt erhverv og andre aktiviteter, der udvikler dens lokale økosystem.

Gennem vores interview med aktører fra erhvervs- og mødeturisme-branchen stødte vi ofte på den opfattelse, at regenerativ turisme handler om at gæsten bidrager aktivt til lokale projekter, der ligger ud over det primære formål med opholdet – altså punkt 3 på listen. Som det fremgår af listen, er det blot én af flere måder, hvorpå erhvervsgæstens aktiviteter kan understøtte regenerering.

En anden vigtig indsigt omhandler punkt 1 på listen - gæstens egen regenerering og virksomhedens rolle i relation til mødeaktiviteterne. Som beskrevet kan virksomheden påvirke mødet mere eller mindre direkte. Vi har opstillet to niveauer for virksomhedens intervention i mødet:

NIVEAU **1**
Passiv intervention
– grønne planter, billeder af natur, markerede vandreruter mv.

NIVEAU **2**
Aktiv intervention
– morgenmeditation, faciliteret gåtur, madlavning i natur mv.

Flere interviewede virksomheder forsøger at tilbyde gæsterne aktiviteter, der spiller aktivt ind i møder (niveau 2), med henblik på at gøre dem bedre gennem natur, bevægelse og refleksion.

Erfaringerne med den type af intervention er blandede. Mange gæster ser deres ophold som et frirum, hvor de f.eks. ikke ønsker intervention mod ønsket om at spise kød. I interviews fortalte flere virksomheder desuden, at der ofte er forskellige forventninger hos den, der booker arrangementet og den større gruppe af mødedeltagere. Det peger på, at virksomheden ikke har adgang til de rigtige personer og beslutningstagere i bookningsprocessen. Bookningen foretages ofte af en person fra gæstens organisation, som ikke har et ledelsesmæssigt og/eller fagligt ansvar; omvendt er de salgsansvarlige i virksomheden ikke altid klædt på til at vejlede om dette aspekt ved gæstens oplevelse.

Flere af virksomhederne søger også at påvirke gæsten passivt (niveau 1). F.eks. supplerer CAP Partner kongresdeltagere med et kort over nærliggende naturområder og gåture i byen, mens Hotel Sinatur Storebælt har flere naturbilleder mv. rundt omkring på hotellet.

Succes med aktiv intervention (niveau 2) vil kræve arbejde på to fronter. Først skal der ske en gensidig forventningsafstemning omkring virksomhedens produkt – fra en opfattelse af, at det 'bare' er møderammer, til et udtalt ønske om, at virksomheden positivt påvirker program og deltageroplevelse med regenererende aktiviteter. Dernæst skal virksomheden opbygge nye kompetencer til at indgå i dialog, planlægning og facilitering, så regenerative aktiviteter kan kommunikeres og gennemføres med succes. Mens dette kræver både tid og nye kompetencer, er der masser af værdi at hente i den passive og synlige intervention (niveau 1). Denne form kræver ikke ændret adfærd og kan kontrolleres af virksomheden alene. Et oplagt initiativ er at introducere mere natur i virksomhedens rammer. Se Indsigt 2 på næste side.

INDSIGT 2:

Natur bidrager til regenerative gæsteoplevelser

Naturen gør noget særligt ved os. Forskning viser[1], at naturen har positive og gennemgribende effekter på mennesker; f.eks. falder kroppens produktion af stresshormoner, når vi er i kontakt med naturen og vores evne til at tænke nyt forøges efter en gåtur. Faktisk behøver vi slet ikke at opholde os i naturen, for at opleve dens effekt: selv et billede af naturen skaber samme (omend mindre) effekt. Forsøg viser også, at naturen får os til at hele hurtigere ved sygdom og at gamle mennesker får det bedre, når de får til opgave at passe en plante.

Ikke alle virksomheder ligger i naturen og kan tilbyde gæster at inddrage skov, kyststier eller urtehaver i deres møder. Alligevel kan alle med fordel anvende naturens gavnlige effekt i mødelokaler, hotelværelser og dagligdagen generelt. En typisk udfordring er, at vi tænker naturen som et separat sted til at få et pusterum. Men naturen og dens elementer kan indarbejdes subtilt i erhvervsmøde- og konferencefaciliteter. Hotelkæden Guldsmeden, som ligger midt i København, har ladet naturen gro helt ind i gæsteoplevelsen; på deres hotel på Vesterbro får f.eks. en naturskøn indre gård stedet til at emme af liv og indbyder til kreativ tænkning, ro og dybe samtaler.

Når natur er ramme for erhvervsturisme, styrkes deltagernes evne til at skabe forbindelser, tænke langsigtet og træffe bedre og mere bæredygtige beslutninger. Virksomhedernes muligheder varierer, men alle kan være med. Fra planter og naturbilleder til udendørs gåture og lyden af rindende vand på udvalgte steder. Naturcenter Karpenhøj ligger i naturskønne omgivelser og med fantastisk udsigt på Djursland. Her opfordrer de virksomheder til at tage møder under åben himmel ved at stille lammeskind frem, der kan holde mødedeltagerne varme udendørs.

"Efter COVID-19 er der mere fokus på værdiskabelsen i møder og konferencer. Man lægger vægt på ansattes work/life balance og trivsel i højere grad end før. Her kan naturen noget helt særligt, hvor en vandretur, sanketur eller paddleboard er den nye 'fredagsbar.' Det har mange Herregårde og mødesteder tæt ved natur og vand forsøgt at imødekomme i deres tilbud." – Kirsten Rudbeck, Erhvervsturismechef Destination Fyn

[1] Derfor kan en gåtur i naturen hjælpe din hjerne og dæmpe stress og angst. José A. Morales Garcia 2023 på Videnskab.dk.
A Review of the Benefits of Nature Experiences: More Than Meets the Eye. Lara S. Franco m.fl. 2017 i Int. J. Environ. Res. Public Health.

Organisationen

Organisationen inkluderer virksomhedens ansatte, værdier, kultur, historie og faciliteter. Særligt de ansatte er vigtige, da de det er gennem dem, at virksomhedens værdier og kultur udtrykkes.

I det regenerative paradigme ses organisationen som en levende organisme, hvis trivsel skal forstås i forhold til dens økosystem. Virksomheden trivsel afhænger af økosystemets trivsel – og på samme måde er medarbejdernes trivsel afgørende for virksomhedens trivsel. Det tydeliggør også, hvorfor værdiskabelse rækker ud over organisationens bundlinje alene: Både ansatte og omverden er med til at skabe grobunden for en organisation og forretning, der blomstrer og trives på lang sigt.

Et regenerativt landbrug fokuserer på at skabe frugtbar jord, fordi den er essentiel for planter, dyr og insekters trivsel. Medarbejderne er for erhvervs- og mødeturismen, hvad jorden er for et landbrug. Velfungerende ansatte beriger både erhvervsgæsten, hinanden og økosystemet omkring selve organisationen. Medarbejderne er på mange måder kernen i et regenerativt mødested: gennem deres værdier og repræsentantskabt for det lokale økosystem er de bro mellem økosystemets kerne og gæsternes oplevelse.

De ansatte er f.eks. tjeneren, som stolt præsenterer og forklarer, hvordan restaurantens retter er lavet af lokale produkter. Det er receptionisten, der er på fornavn med stamgæsterne og får dem til at føle sig hjemme. Eller den hjælpsomme og tillidsvækkende facilitator, som skaber plads til selvrefleksion hos mødedeltagerne. De ansatte kan bringe det særegne ved stedet til live og er med til at gøre et mødested unikt.

De virksomheder, vi interviewede, havde generelt stor fokus på at sikre ansattes trivsel gennem overenskomst, kurser, fleksible arbejdsrammer (så vidt som praktisk muligt) forskellige tilvalgsordninger mv. Som Sinatur Storebælt, Nyborg Strand, Hotel Eyde og Havmøllen viser, er en selvstændig og tillidsfuld beslutningskultur vigtig for, at medarbejdere er bemyndigede til at bidrage til at løse problemer, finde på gode idéer og opnå strategiske mål. Ved Nyborg Strand fik en tjener f.eks. idéen at fælde hækken foran restauranten og anlægge terrasse; den blev navngivet efter tjeneren og viser, hvordan ansatte også bidrager til at forme Nyborg Strand.

Engagerede og bemyndigede medarbejdere er idérige ressourcer, der på eget initiativ bidrager til en virksomheds vækst og udvikling. I det regenerative paradigme er mangfoldighed også afgørende. Dvs. virksomhedens evne til at tiltrække medarbejdere med forskellige baggrunde og arbejde på løsninger på tværs af organisationens forskellige fagligheder.

I det regenerative paradigme er det i mindre grad virksomheden, der definerer medarbejderens bidrag. Medarbejderen inviteres til at søge at optimere organisations potentiale gennem sit unikke bidrag. Se også afsnit om regenerativ ledelse og forandring på side 29.

Ressourcer

Ressourcer inkluderer materialer fra biosfæren (f.eks. kompost og solenergi) og teknosfæren (f.eks. menneskeskabte værktøjer, materialer). For erhvervs- og mødeturismevirksomheder dækker dette typisk føde- og drikkevarer, inventar, byggematerialer, energi, vand mv. Opgaven er i teorien simpel: Analysér alt, der kommer ind i virksomheden – og arbejd for, at det er genbrugte materialer, energi fra vedvarende energikilder og bæredygtigt producerede fødevarer, mens alt, hvad der kommer ud af virksomheden, genanvendes. Inspirationen kommer fra naturen, hvor spild eller affald slet ikke findes. Alt nedbrydes og genanvendes i en evig cyklus.

Denne del af det regenerative paradigme er den, der minder mest om det eksisterende arbejde med bæredygtighed. Den udmærker sig også ved at være mere håndgribelig og ikke mindst nemmere at måle på. Derfor er det også her, at de mange certificeringer som f.eks. Green Key har deres fokus. En vigtig observation fra vores research er, at certificeringerne spiller en helt central rolle i at komme i gang, sætte retning og skabe gennemsigtighed i den enkelte virksomhed. Men også at dette arbejde er meget ressourcekrævende, og at det kan komme til at stå i vejen for en mere grundlæggende omstilling af virksomheden.

For at minimere spild og optimere ressourcebrug kan virksomhederne arbejde med både at indkøbe møbler, uniformer mv. af mere bæredygtige materialer, men også med at betragte gamle møbler, uniformer mv. som ressourcer for andre. F.eks. er Sinatur Storebælts køkkenuniformer lavet af gamle lagner, der er syet om og således er blevet 'upcycled', mens de gamle møbler fra hotelværelserne på Nyborg Strand blev genanvendt ved at blive sendt til en bosnisk organisation.

Som tidligere beskrevet spiller det lokale økosystem en særlig rolle for virksomhederne. Derfor er indkøb og genanvendelse også interessant at se på i denne sammenhæng. Det er en mulighed for at understøtte den lokale økonomi, mindske udledning fra transport og styrke virksomhedens relation med det omkringliggende samfund.

I vores research fandt vi på dette område et dilemma mellem de ofte lidt rigide certifikater og et regenerativ ressourcebrug. F.eks. køber Sinatur Storebælt æbler fra en mindre lokal æblehave, der dyrker deres æbler uden sprøjtegifte, men er for lille til at certificere sin produktion som økologisk. Det betyder, at Sinatur ikke kan indregne dem som økologisk indkøb, og det kommer i vejen for arbejdet med økologicertifikater. Et andet lignende dilemma opstår, når virksomheden så at sige er vokset ud af sit lokale økosystem – den er blevet for stor. F.eks. kan Bella Center med sine tusindvis af konferencegæster ikke købe råvarer lokalt, da de i så fald ville forbruge alle lokale råvarer på Amager til belastning for det resterende lokalsamfund.

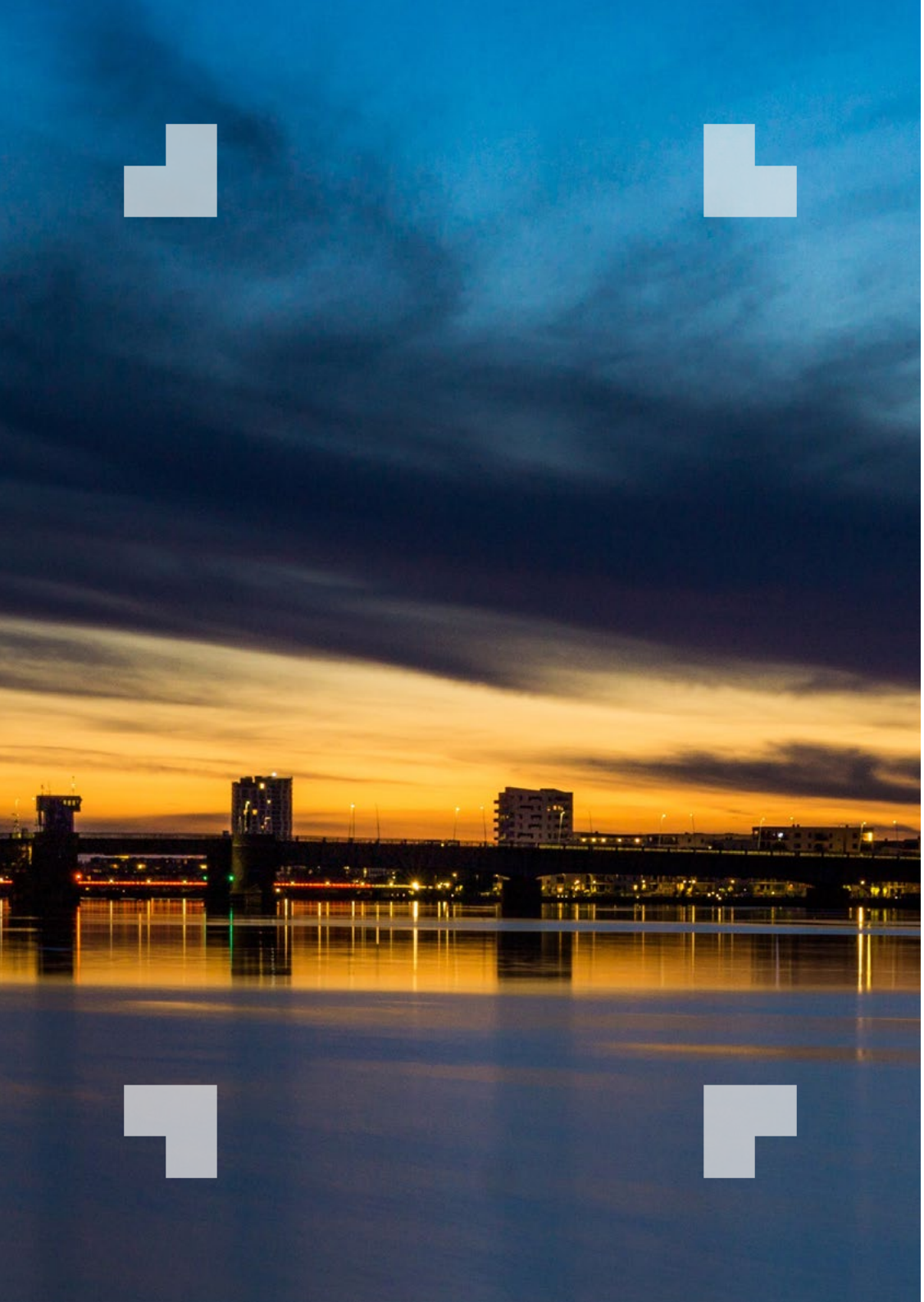
En nævneværdig sidegevinst ved lokale indkøb, som vi også fandt gennem vores research, er, at de kan anvendes til at understøtte en regenerativ kultur, der involverer og motiverer medarbejderne. Således fortalte både Hotel Eyde og Sinatur Storebælt, hvordan medarbejderne understøttede arbejdet med lokalleverandører ved at hente friske æg mm. når deres tur på arbejde alligevel gik forbi en leverandør i lokalområdet.

Økosystemet

Regenerativ erhvervs- og mødeturisme handler om det lokale økosystem. Den regenerative erhvervs- og mødevirksomhed er forankret i et unikt sted, hvad enten det drejer sig om et lokalsamfund, et naturområde eller et område, som er rigt på historie og kultur. For Karpenhøj er det Syddjursland og omkringliggende områder, for Eyde Hotel er det Herning og omegn, mens Bella Centeret både kan tage udgangspunkt i Ørestaden og Storkøbenhavn.

En regenerativ mødevirksomhed er drevet af en (muligvis uudtalt) vision om at genkende og nære det unikke potentiale ved lokalområdet i samspil med dem, som også lever i samme område – leverandører, lokalsamfund og erhvervsgæster. Det skal understreges, at lokalområdets trivsel er tæt forbundet med virksomheden. Hvis lokalområdet trives, er det alt andet lige mere attraktivt at drive virksomhed her. Hvis Syddjursland og Nationalpark Mols Bjerge er attraktive, vil der komme flere gæster til Karpenhøj; hvis Herning by er attraktiv for messer og konferencer, er der flere overnattende på Hotel Eyde; og hvis København er kendt som en tryg, levende by, kan Bella Centeret nemmere tiltrække internationale konferencer.

Både Karpenhøj, Hotel Eyde og Bella Centeret lever godt af deres lokale økosystemer. Det er sund fornuft at de også bidrager aktivt til, at disse trives og udvikles, så virksomhederne selv kan udvikle sig. En ægte dedikation til lokalområdet ses ofte gennem virksomhedens værdier og autentiske kernefortælling over for både erhvervsgæster, ansatte og det omkringliggende samfund. En autentisk kernefortælling ses f.eks. ved ældre hoteller som Hotel Eyde og Nyborg Strand. I hver deres by er de 'byens hotel' og spiller en væsentlig rolle ved særlige begivenheder og som samlingspunkt for lokalsamfundet. At vedligeholde denne for-



tælling og rolle kræver en vedblivende indsats; f.eks. ønsker direktør Martin Lemvig fra Hotel Eyde at gøre forbindelsen til lokalsamfundet endnu dybere ved at tilbyde lokaler gratis til den lokale spejdergruppe. På samme måde har Havmøllen på Djursland gjort lokalsamfund, -kultur og -natur til grundstammen i sin mission, og skaber liv for lokalbeboere ved blandt andet at arrangere festivaler, fællesspisninger og kulturelle aktiviteter.

Selvom en dyb forbindelse til lokalsamfundet og en aktiv indsats for det lokale økosystem er essentielt for det regenerative mødested, betyder det ikke, at denne fortælling nødvendigvis skal træde tydeligt frem i gæsteoplevelsen. Oftest vil mødestedets rolle bedst afspejles med en "show, don't tell"-tilgang og gennem personlig kommunikation i passende øjeblikke, f.eks. i samtale med ansatte, hvor erhvervsgæster oplever lokale produkter eller at borgere eller foreninger fra lokalsamfundet også benytter virksomhedens lokaler.

Venues som f.eks. Bella Centeret, konferenceorganisatorer som CAP Partner eller de danske destinationsselskaber er med til at skabe store begivenheder med tusindvis af deltagere. I den sammenhæng er det lokale økosystem ikke fysisk afgrænset, men i stedet en række geografisk spredte aktører. I dette tilfælde er regenerativ erhvervs- og mødeturisme ikke en ambition om, at Bella Center skal sende de mange tusinde konferencedeltagere ud i Amager Fælleds natur. Det ville ikke være regenerativt. I stedet kan de indtænke det lokale erhvervs- og kulturliv og koble disse sammen med de internationale begivenheder og de mange besøgende. En tættere kobling kan f.eks. bidrage til nye, tværnationale samarbejder, vidensudveksling, profilering af lokale løsninger mv. Det gør eksempelvis Messe C i Fredericia for at tiltrække internationale messer og udvikle egne messer med relevans for deres økosystem. Er man på besøg hos Messe C i Fredericia, kan man komme på 'Energy-Crawl' sammen med Experience Fredericia – en rundtur til lokale producenter af vedvarende energi. På tilsvarende måde kan andre messe- og kongrescentre også indtænke eller profilere relevante lokalindsatser og økosystemer. De kan skabe en

autentisk fortælling om hvilket lokalsamfund og fællesskaber de søger at tjene, og inddrage lokalsamfundets stemmer i dialog om, hvordan de som mødested kan bidrage meningsfuldt til at fremme økosystemets behov og interesser.

Havmøllen er et klart eksempel på det regenerative erhvervsmødested og en cirkulær tilgang (se Indsigt 3 på næste side). De ser deres erhvervsgæster som en værdifuld kilde, der nærer deres mission om at arbejde for natur, kultur og lokalsamfund. Selvom hovedmålet er at pleje stedet og lokalsamfundet, er tilfredse gæster og en sund forretning også vigtigt. Men disse mål er sekundære og ses som en afledt konsekvens af at skabe et attraktivt og indbydende sted med livgivende aktiviteter, ansatte og andre aktører.

Havmøllen er bevidste om, at ikke alle gæster værdsætter det unikke ved deres sted. Men for de fleste besøgende er det at være en del af et sted så stærk en fortælling og oplevelse, at det smitter af og understøtter en positiv oplevelse.

Destinationsselskabernes rolle

De danske destinationsselskaber spiller en vigtig rolle ift. at udvikle dansk erhvervs- og mødeturisme i en mere regenerativ retning. At arbejde med lokale økosystemer på regionalt plan er, hvad destinationsselskaberne ofte gør, og de kan derfor være en central ressource for virksomhederne. Som f.eks. Visit Aarhus, som i deres strategi med ambitionen 'A Great Place'[1] søger at skabe bedre turisme i balance med naturen, kulturen og ikke mindst de ca. 853.000 borgere, som bor i Aarhusregionen. Et godt sted at bo er et godt sted at besøge, og en stærk besøgsøkonomi kan omvendt gøre Aarhusregionen til et bedre sted at bo - et eksempel på tankegangen i en cirkulær forretningsmodel.

[1] Strategi: A Great Place. Visit Aarhus. 2023."

Destinationsselskaberne har en unik mulighed for at koordinere og drive en regenerativ indsats og sætte nogle gode udviklingsrammer for de lokale erhvervsturismevirksomheder – f.eks. ved at:

Definere en autentisk kernefortælling om økosystemet: Selskaberne kan især bidrage med en større fortælling om destinationen og dens særegne forhold, som lokale aktører kan læne sig ind i. Som Destination Fyn skriver i deres strategi: *"Vi har fokus på at de events, vi tiltrækker til Fyn, skal have en stærk fynsk DNA og kunne understøtte de eksisterende fynske fortællinger. Vi lykkes dermed, når vi med en given event formår at skabe synlighed og opmærksomhed omkring værtsbyens særkende og/eller den lokale kulturarv".*[2]

Promovere lokale, unikke mødeoplevelser: I Aarhus har man f.eks. kortlagt lokale, autentiske oplevelser, som ikke normalt indgår i virksomhedernes mødeprodukt, for at inspirere kunderne til at tænke deres møder anderledes. Det har to fordele: Erhvervsgæster bliver inspireret og det lokale særegne bliver en del af det samlede erhvervs- og mødeturismeprodukt. Vigtigheden af tilbyde unikke, lokale oplevelser, og dermed også det kommercielle potentiale ved det regenerative paradigme, understreges i en markedsanalyse fra Skift Meetings. Analysen giver indblik i de vigtigste trends inden for erhvervs- og mødeturismen og peger på en stigning i efterspørgslen efter lokale, autentiske oplevelser som en del af mødet eller konferencen. Oplevelserne skal ikke være de generiske turistattraktioner, men derimod involvere det lokale samfund og give dem en fornemmelse af stedet.[3]

Øge det positive bidrag fra internationale kongresser: De store, internationale kongresser, som hvert år vindes til Danmark, rummer også store potentialer for lokale økosystemer. Når verdens førende eksperter inden for et fagområde kommer til Danmark, er det en oplagt platform for vidensudveksling, talenttiltrækning og at styrke netværk og relationer mellem de delegerede og danske aktører. De seneste år har MeetDenmark og de fire medlemsdestinationer arbejdet strategisk med at binde internationale kongresser endnu tættere sammen med lokalområdet, så de i højere grad sætter et blivende, positivt aftryk på destinationen. Dette arbejde kaldes for legacy, og er ofte drevet og faciliteret af det lokale destinationsselskab i tæt samarbejde med foreningen bag kongressen og relevante lokale aktører.

---

[2] „Indtryk med positivt aftryk. Bæredygtighed i turismen på Fyn og Øerne frem mod 2030." Destination Fyn 2021.

[3] Meetings Industry Trends to Watch in 2023. Skift Meetings 2023.

INDSIGT 3:

Fra lineær — til cirkulær til netværk

I et regenerativt mindset er det ikke målet i sig selv at skabe succesfulde møder for besøgende gæster. Dette er et skift fra den gamle tanke om, at „kunden altid har ret“ og at service altid skal ydes på gæstens præmisser. Erhvervsmødet bliver en måde at tiltrække ressourcer, der kan skabe livsgrundlag for virksomheden, dens ansatte og det lokale økosystem den er en del af. Når ansatte og økosystem trives, bliver stedet og virksomheden mere attraktiv og vil kunne tiltrække flere erhvervsgæster.

I et regenerativt paradigme er erhvervs- og mødeturisme ikke længere en lineær produktionsproces, men i langt højere grad en cirkulær proces, hvor virksomheden skaber en bedre kundeoplevelse ved at styrke trivslen hos sine medarbejdere og i det lokale økosystem. Virksomheden forstår sin position i et netværk, hvor alle arbejder med en fælles interesse for det overordnede økosystems trivsel.

Regenerativ ledelse og forandring

Det er vigtigt at erkende, at forandringer i et regenerativt paradigme skabes på helt andre forudsætninger, end den måde vi i dag gennemfører forandrings-processer. Den traditionelle tilgang til virksomhedsforandring starter med strategi fra ejerne og ledelsen, der udføres ved konkrete og kontrollerede aktiviteter med henblik på at opnå et foruddefineret mål.

Hvis vi vil skabe regenerative forandringer, skal vi gå anderledes til værks. Vi skal anerkende at virkeligheden er kompleks, at vi ikke kan isolere vores virksomhed fra omverdenen, og at vi ikke er i en magtposition som giver os kontrol over alle relevante aktører. Denne ledelsestilgang har mange navne; i det regenerative paradigme beskrives lederen ofte som *en gartner*. En gartner kan ikke beslutte at planter skal gro; gartneren kan blot skabe de rette vækstbetingelser og vente på, at det sker.

På samme måde skal vi, som regenerative ledere, skabe de bedst mulige rammer for vækst. Vi skal styrke vores medarbejderes trivsel, og vi skal understøtte det lokale økosystem. Vi skal inddrage alle relevante stemmer, og så skal vi have tålmodighed. Regenererende forandringer optræder som ringe i vandet, som afledte effekter, og det tager tid.

I arbejdet med bæredygtighed har mål og målsætninger været et centralt styrings-værktøj i implementeringen. I det regenerative paradigme søger vi at slippe den stramme målstyring, da den ofte dikterer en særlig adfærd og problemløsning, som dermed udelukker medarbejdernes aktive input og kreative tænkning. For at kunne slippe behovet for målstyring, skal vi have en fælles fortælling om, hvor vi er på vej hen, og alle deltagere skal have en oplevelse af at kunne bidrage. Hvis fortællingen opleves som intuitivt rigtig og medarbejderne oplever at kunne bidrage meningsfuldt, vil behovet for stramme måltal mindskes.

Potentialer

Som vi beskrev i indledningen udmærker erhvervs- og mødeturisme-virksomhederne sig ved at have en meget bred berøringsflade med mennesker, som er i en situation, hvor de er påvirkelige for andre måder at f.eks. spise på. På den måde er det største potentiale det bidrag til den grønne omstilling, som branchen samlet kan skabe ved at påvirke de mange erhvervsgæster.

Det er dog langt fra det eneste potentiale. Der er mange væsentlige gevinster at hente for erhvervs- og mødeturismen ved at arbejde efter et regenerativt paradigme. Et regenerativt mindset vil styrke indsatsen for bæredygtighed, lokalsamfundet omkring virksomheden, erhvervs-gæsternes mødeoplevelse, og ikke mindst bidrage til at gøre branchen mere attraktiv som arbejdsplads.

Vi har flere gange i analysen beskrevet det regenerative paradigmes udgangspunkt i en systemforståelse af aktørernes gensidige afhængig-hed, samt et mangfoldigt værdibegreb og et rigelighedsmindset. På samme måde skal potentialet ved regenerative virksomheder findes bredt i det lokale økosystem, der trives og skaber selvforstærkende, positive effekter.

Potentialerne opnås ofte ved samspil mellem aktører og forskellige, indlejrede systemer. Når vi intervenerer for at opnå regenerative potentialer, skaber vi ikke simple årsag-virkningssammenhænge, men afledte effekter over tid. Det gør potentialer mere komplekse at drive frem og vanskeligere at kontrollere og måle. Regenerative forandringer igangsættes som små interventioner med henblik på at skabe positive, afledte konsekvenser over tid.

Konkret har potentialer typisk form af såkaldte 'win-win-win': handlinger, aftaler, forhold, osv. der gavner flere aktører, økosystemet som helhed samt naturen på samme tid. Helt simpelt vil de lokale indkøb fra Havmøllen gavne små lokale producenter og dermed det lokale erhvervsliv samtidig med, at det minimerer klimaaftrykket fra transporten. Et *win* for de lokale producenter, der kan sælge flere produkter. Et *win* for klimaet, da udledningen af drivhusgasser begrænses. Og sidst, men ikke mindst, et *win* for Havmøllen, som kan styrke sin fortælling og dermed sit produkt til sine gæster.

Ved at styrke sig selv, andre og det omkringliggende økosystem bidrager virksomheden til et rigt netværk med livskraft og mangfoldige muligheder for at udvikle sig selv. I vores research fandt vi flere eksempler på win-wins, hvor aktører samarbejdede og skabte gensidig gavn for hinanden; idéen om at skabe et tredje win for det samlede økosystem så vi sjældnere, formentligt fordi tænkemåden er særlig for det regenerative mindset og grundsyn.

EKSEMPLER PÅ WIN-WINS:

Nyborg Strand investerer aktivt i deres ansatte, bl.a. ved at tilbyde tandlægeforsikring, træning for alle i Social kapital og psykologisk krisehåndtering. Dette fremmer trivsel, tilfredshed og relevante kompetencer blandt medarbejdere, som i sidste ende også gavner hotellet i form af mindre sygefravær og motiverede ansatte.

CAP Partner hjælper kunder med at opnå lavere deltagerpris til konferencer ved at sikre kommercielle sponsoraftaler, som åbner døren til konferencen for lokale studerende m.fl. Det øger sandsynligheden for, at kongressen bliver en succes. Samtidigt gavner synligheden relevante industrier.

Havmøllen laver ekstra mad til lokale beboere, når de alligevel skal lave middag til erhvervsgæster. Det gavner lokale familier, men det gavner også Havmøllen i arbejdet med at blive et samlingssted for lokalsamfundet.

EKSEMPLER PÅ WIN-WIN-WIN:

Hotel Eyde støtter Hernings ishockeyhold, som er en del af indsatsen om at tiltrække Ishockey-VM til byen. Det gavner både ishockeyklubben, den samlede turisme i Herning og dermed også Hotel Eyde, som får gæster på hotellet i forbindelse med afholdelsen af VM.

Karpenhøj Naturcenter involverer mødedeltagere i at bygge kvashegn, som fremmer biodiversitet. Det gavner både naturen, Karpenhøj og deres gæster, som får anledning til at lære om lokale økosystemer.

Karpenhøj Naturcenter hjælper også Fuglsøcentret ved at tilbyde teambuilding og andre firmaaktiviteter i naturskønne og inspirerende omgivelser. Det bringer gæster til Karpenhøj, hjælper Fuglsøcentret med at tilbyde erhvervsgæster et oplevelsesrigt program og gavner samlet set økosystemet for erhvervsturisme på Djursland. Karpenhøj søger også at inddrage andre lokale virksomheder som f.eks. lokale cykelforretninger, som udlejer mountainbikes til større firmaevents.

Når man som virksomhed har lokal forankring og solid kendskab til sit lokale økosystem og forstår idéen om win-win-win, bliver det nemmere at identificere relevante potentialer.

De første skridt

Forestil dig et æbletræ i blomst. På jagt efter nektar befrugter bier blomsterne, der bliver til æbler og føde for fugle og mennesker. De æbler, der ikke bliver spist, falder om efteråret til jorden og bliver næring for orme, snegle, biller og larver, der omdanner æblerne til næringsstoffer for jorden, som er grundlag for, at æbletræet om foråret igen kan vokse og strække sine grene endnu længere ud.

Dette er regenerativ kraft i reneste form – den samme kraft, som vi her har søgt at oversætte for at kunne bringe den ind i hjertet af erhvervs- og mødeturismen. Når møder bringer mennesker sammen, går det langt ud over en simpel agenda: det handler om den mad, vi nyder; de steder, vi hviler; og den energi og de oplevelser, vi deler. Mødet mellem erhvervsgæst og virksomhed er en unik mulighed for at kunne præge gæsters adfærd og mindset.

I vores samtaler med virksomheder og eksperter blev vi flere gange påmindet om den kraft, erhvervs- og mødeturismevirksomheder har, hvis de formår at gøre tusindvis af erhvervsmøder regenerativt meningsfulde. Erhvervsgæster er mere end blot deltagere; de kan blive ambassadører for en forandring. Deres fælles oplevelser er broen til dybere forbindelse til hinanden, naturen og vores fælles fremtid.

Enhver ny rejse starter med det første skridt. Sådan er det også for din rejse med at regenerere din virksomhed og dit økosystem. Vi håber at du har fundet inspiration i denne rapport. For at hjælpe dig i gang har vi etableret et website, som ud over at indeholde en række af rapportens konklusioner, også kan inspirere dig med cases og konkrete værktøjer til at komme i gang.

→ Læs videre her: **www.regenerativemøder.dk**

Rapporten skal, udover at inspirere til handling, også medvirke til at igangsætte en vigtig diskussion i branchen om, hvordan branchen kan skabe endnu mere værdi ved sin tilstedeværelse. Vi håber, at rapporten bliver afsættet for en dialog mellem branchens forskellige aktører (destinationsselskaber, virksomheder, kunder osv.), og gør det nemmere at forstå og tale om det regenerative paradigme.

Vores økonomi – og hermed også erhvervs- og mødeturismen – lever med et overtræk på naturens ressourcer. Et overtræk der har udviklet sig til en trussel mod vores trivsel. Vi har ikke andet valg end at blive regenerative. Det kræver mod, og vi vil begå fejl, men vi er nødt til at prøve. Tak, fordi du vil være med!