

Slutrapport, DEM-projekt

Når et projekt med medfinansiering fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses Decentrale Erhvervsfremmemidler (DEM) afsluttes, er det vigtigt at få beskrevet projektets vigtigste resultater og samlet op på de gode – og eventuelt mindre gode – erfaringer, der er indhøstet undervejs. Erfaringerne skal bruges til læring og input til at skabe endnu bedre og mere effektfulde projekter i fremtiden.

Projektets resultater og erfaringer skal beskrives af den kontraktansvarlige partner i den såkaldte **slutrapport**, der skal afleveres til Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse samtidig med det afsluttende regnskab for projektet.

NB: Hvis projektet slutevalueres af Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses evaluator, vil denne evalueringsrapport erstatte slutrapporten. Den kontraktansvarlige partner kan i så fald vælge at udarbejde sin egen slutrapport, men det er ikke noget krav.

Hvis projektet derimod ikke slutevalueres af Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses evaluator, skal den kontraktansvarlige partner sørge for at få udarbejdet slutrapporten.

Slutrapporten skal udfyldes i den nedenstående skabelon for at sikre sammenlignelighed på tværs af projekter.

Slutrapporten vil blive offentliggjort på [Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses hjemmeside](#).

Slutrapporten skal derfor skrives, så den kan læses og forstås af personer uden forudgående kendskab til projektet. Skriv gerne i et kort, klart og aktivt sprog. Og brug gerne underoverskrifter og punktopstillinger, som gør teksten overskuelig og læsevenlig.

Hvis projektet er evalueret af en ekstern evaluator, som projektet selv har udvalgt, kan resultaterne fra denne evaluering med fordel indarbejdes i slutrapporten.

Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, juni 2021

Skabelon for slutrapport (max 10 sider)

Stamdata om projektet

Ud for "journalnummer" skrives projektets journalnummer hos Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

De samlede projektudgifter og medfinansieringen skal matche det endelige projektregnskab. Hvis den kontraktansvarlige partner er i tvivl om medfinansieringen, bedes man kontakte Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Alle beløb bedes oplyst i hele kr.

Projekttitle: LÆNGE LEVE HORSENS FJORD

Journalnummer: TUR-22-0122

Projektperiode: 01-04-2022 – 31-12-2024

Samlede projektudgifter (kr.): 4.996.375,80

Medfinansiering fra DEM-midler (kr.): 2.500.000

1. Projektets formål og vigtigste partnere

Her beskrives kortfattet projektets formål, inkl. målgruppe. Herudover beskrives hvilke partnere (erhvervsfremmeaktører, uddannelses- og viden institutioner, virksomheder mv.), der har bidraget til at gennemføre projektet, og hvilke roller partnerne hver især har udfyldt i projektet.

Formål og målgruppe

Projektet *LÆNGE LEVE HORSENS FJORD* har til formål at styrke Destination Kystlandet som et attraktivt, bæredygtigt turismemål gennem en strategisk og fysisk udvikling af outdooroplevelser omkring Horsens Fjord. Formålet er at skabe en helhedsorienteret turismeoplevelse, der binder natur- og kulturoplevelser sammen, balancerer naturoplevelser med naturbeskyttelse og fremmer investeringer i grønne turismeprodukter. Målgruppen for projektet omfatter både lokale turismevirksomheder, outdooraktører og borgere samt nationale og internationale turister, som søger autentiske og bæredygtige oplevelser.

Vigtigste partnere og deres roller

For at gennemføre projektet har Destination Kystlandet samarbejdet med en række centrale partnere, herunder erhvervsfremmeaktører, uddannelsesinstitutioner og kommunale samt nationale organisationer, der alle har bidraget med specifikke kompetencer og ressourcer:

1. **Destination Kystlandet** har været hovedansvarlig for *LÆNGE LEVE HORSENS FJORD*-projektet og har koordineret projektets strategiske udvikling og erhvervsklyngearbejde. Som projektleder har Destination Kystlandet koordineret arbejdet omkring den strategisk-fysisk udviklingsplan, og onboardet lokale interessenter til inddragende workshops for at skabe en fælles retning for bæredygtig turismeudvikling. Onboarding af turismevirksomheder og outdooraktører rundt om Horsens Fjord til et erhvervsklyngebaseret netværk, som har styrket samarbejdet mellem virksomheder i området, støttet dem i at udvikle fælles produkter og tilbudt kompetenceudvikling i grøn forretningsudvikling. Derudover har Destination Kystlandet stået for contentproduktion og international markedsføring i samarbejde med VisitDenmark, hvilket har sikret synlighed af Horsens Fjord som en bæredygtig outdoor destination.
2. **Dansk Kyst- og Naturturisme** – Økonomisk partner og central faglig aktør, der har bidraget med viden og erfaring i strategisk-fysisk udviklingsplanlægning. Organisationen har støttet projektets planlægning og udvikling af bæredygtige turismeprodukter, bl.a. gennem metoder fra pilotprojekter som Nationalpark Mols Bjerge.
3. **Kommunerne i Destination Kystlandet (Odder, Horsens og Hedensted)** – Som økonomiske partnere har kommunerne været involveret i styregrupper og projektarbejdsgrupper. De har sikret lokal og kommunal forankring af projektet, bidraget med lokalkendskab og støttet den strategiske planlægning gennem tilvejebringelse af data og kvalificering af projektets konkrete greb, planlægningsanbefalinger og indsatsområder.
4. **VisitDenmark** – Har bidraget med koordinering og gennemførelse af projektets internationale markedsføringsindsats, rettet mod at øge kendskabet til Horsens Fjord som en bæredygtig destination på det tyske marked.
5. **Erhvervshus Midtjylland** – Har været ansvarlig for den erhvervsrettede del af projektet, herunder kompetenceudvikling af lokale virksomheder og vejledning om forretningsudvikling i bæredygtig retning. Erhvervshuset har deltaget i kompetenceudviklingsforløb og understøttet virksomhederne med rådgivning om erhvervsstøttemuligheder.

6. **Erhvervsakademi Aarhus** – Deltaget som uddannelsesinstitution og bidraget til projektet ved at anvende det som case i undervisningen på faget *Grøn Oplevelsesøkonomi*. Gennem workshops og case-baseret undervisning har Erhvervsakademi Aarhus sammen med projektleder fra Destination Kystlandet engageret studerende i udviklingen af bæredygtige oplevelsesprodukter, hvilket har skabt en gensidig læringsværdi for både studerende og projektet.

Gennem dette brede samarbejde har projektet *LÆNGE LEVE HORSENS FJORD* opnået en solid tværfaglig fundering, der understøtter ambitionen om at udvikle Horsens Fjord som en bæredygtig og attraktiv destination med både lokale og internationale perspektiver.

2. Projektets vigtigste resultater/effekter

Her beskrives kort de vigtigste aktiviteter, som har været gennemført i projektet, de skabte output samt resultater/effekter. Med hensyn til resultater/effekter beskrives både de allerede skabte resultater/effekter og de resultater/effekter, som forventes at indtræffe, efter projektet er afsluttet.

Beskrivelsen af projektets aktiviteter, output og resultater/effekter skal tage udgangspunkt i den endelige ansøgning og det output- og effektskema, som den kontraktansvarlige partner afleverer til Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse i forbindelse med projektets afslutning. Det er ikke nødvendigt at omtale alle indikatorer. Dog skal antal deltagende virksomheder/personer samt resultat-/effektindikatorer altid omtales. Vigtige resultater, som ikke er målt med indikatorer, bør også omtales.

Projektet *LÆNGE LEVE HORSENS FJORD* har i sin projektperiode skabt væsentlige outputs og effekter gennem en målrettet strategi og bredt samarbejde med lokale og nationale aktører.

Strategisk-fysisk udviklingsplan (SFU) for Horsens Fjord

Projektet udviklede og implementerede den strategisk-fysiske udviklingsplan "Længe Leve Fjorden", som blev politisk vedtaget i sommeren 2023 af byrådene i Horsens, Hedensted og Odder kommuner. Denne plan blev skabt i dialog med over 60 lokale interessenter gennem to visionsworkshops, hvilket førte til en fælles tværkommunal strategi for bæredygtig turisme baseret på social, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed. Planen omfatter udvikling af en designstrategi for wayfinding og visitor management, som understøttes af et Code of Conduct. Dette vil på sigt resultere i mere balanceret turismeudvikling og bæredygtig gæsteforvaltning.

GDS-indeksering af Horsens som en bæredygtig destination

Destination Kystlandet sikrede i 2023, at Horsens blev en del af GDS-indekseringen med en placering som nr. 62, som i 2024 forbedredes til en top-40 placering. Dette er en central effekt, da GDS-indekseringen understøtter Horsens som en bæredygtig destination, med målet om at nå en top-20 placering i 2026, hvilket vil styrke den internationale profil og tiltrække bevidste turister og investorer.

Erhvervs-klynge – ny måde for aktører og destinationen at arbejde med produktudvikling

Projektet oprettede en outdoor erhvervs-klynge med hjælp fra Dehlendorff Advisory. Klyngen inkluderede mere end 40 virksomheder, hvoraf over 20 var aktive i de fem workshops og møder afholdt i løbet af 2023. Erhvervs-klyngen var et forpligtende netværk, som arbejdede på konkrete produkter og fælles arrangementer, hvilket har ført til mere end 15 nye produkter/oplevelser og services indenfor projektperioden, hvoraf 6 eksempler er nævnt i afrapporteringen af erhvervs-klyngen. På sigt skal sikres en årlig tilvækst af nye aktører og produkter på 10%. Netværket styrkede det kommercielle grundlag for bæredygtige outdoor-tiltag i området. Den største effekt er at klyngearbejdet skabte konkrete metoder og redskaber til hvordan vi i nu og i fremtiden arbejder med klyngedannelser og netværk. For vores virksomheder blev der skabt et mulighedsrum, der har muliggjort at flere af aktørerne har udvidet deres produktsortiment gennem blandt andet pakketilbud til gæster, men også bruger hinanden i form for fælles kommunikation og referencer. En konsensus af at vi "deler gæster" og at fællesskabet styrker oplevelsen for gæsten. Se mere i afrapporteringen for klyngen. Metoderne og redskaberne er ved at blive udbredt til hele destinationen.

Forretnings- og kompetenceudvikling

Gennem tre kompetenceudviklingsforløb i 2024, hvor 47 virksomheder og flere offentlige kulturinstitutioner deltog med en eller flere deltagere. I alt var der mere end 130 deltagere på de 3 forløb, hvor der blev introduceret emner som "Storytelling og ChatGPT", "Klimaregnskab og kommunikation", og "Forstå kunderejsen – og skab bedre oplevelser".

Resultatet var at vores aktører fik konkrete redskaber til at arbejde med Co2 regnskab og kommunikation af bæredygtige tiltag, samt en større viden om ressourceoptimering igennem ChatGPT, og konkrete redskaber til at arbejde aktivt med kunderejsen, så man på den måde op



sikrer en bedre oplevelse for gæsten – før, under og efter besøget. Forløbene var understøttet af Erhvervshus Midtjylland, som har deltaget ved alle forløb, og løbende har ydet rådgivning og hjælp til virksomhederne – særligt med fokus på udviklingsprogrammerne.

Contentproduktion og international markedsføring

Med VisitDenmark som partner blev der i 2024 produceret et visuelt formidlingskoncept samt video- og billedmateriale til kampagner i Tyskland. Der blev udviklet over 80 billeder og videoer fra alle årstider, samt et oplevelseskort over området. Den tilknyttede presseindsats resulterede i fire presseomtaler i tyske medier, som nåede ud til et publikum på over 700.000 læsere og online-brugere, hvilket markant øger kendskabet til Horsens Fjord som outdoor-destination. Effekterne af denne kampagne forventes at kunne måles i 2025, hvor turismen i skuldersæsonerne også ventes at stige.

Fremtidige effekter og målsætninger

De langvarige effekter af projektet omfatter en årlig stigning i overnatninger og turismeomsætning på 5%, som understøttes af de nye outdoor-tiltag og bæredygtige infrastrukturer. Derudover forventes projektet at skabe en varig tværkommunal og kommerciel styrke, som vil sikre fortsat vækst og bæredygtig udvikling i Destination Kystlandet, samt yderligere private investeringer i området.

3. Erfaringer og læring

Her beskrives de vigtigste erfaringer og læring, som den kontraktansvarlige partner og de øvrige partnere bag projektet har gjort sig, og som man bør holde sig for øje, hvis man skal gennemføre lignende projekter i fremtiden. De mindre gode erfaringer kan være mindst lige så vigtige at få beskrevet som de gode.

Fokus skal være på, om projektets effektkæde (årsags-virkningssammenhænge) hang sammen som ventet, dvs. førte de gennemførte aktiviteter til de forventede output og effekter? Hvis de gennemførte aktiviteter ikke førte til de forventede output og effekter, skyldtes det så, at en eller flere af de kritiske forudsætninger bag projektets effektkæde ikke holdt stik, eller var der tale om uforudsete udefrakommende faktorer (fx en økonomisk lavkonjunktur)?

Var nogle aktiviteter særligt succesfulde? Var der aktiviteter, som man ville udelade, tilføje eller gribe anderledes an, hvis man skulle gentage projektet?

Hvis projektet er evalueret, eller der er foretaget anden form for videnopsamling, kan dette med fordel indarbejdes i slutrapporten.

Projektet *LÆNGE LEVE HORSENS FJORD* har givet værdifulde erfaringer omkring effektive implementeringer og udfordringer i arbejdet med bæredygtig destinationsudvikling. Overordnet har projektets effektkæde fungeret som forventet, men der er visse læringspunkter, som fremtidige projekter kan drage fordel af.

Erfaringer med effektkæden og aktiviteter

De centrale aktiviteter som den strategisk-fysiske udviklingsplan, oprettelsen af erhvervs-klyngen og GDS-indekseringen førte til de forventede output og effekter. Den strategisk-fysiske plan blev hurtigt et vigtigt redskab til at samle de tre kommuner om fælles mål for bæredygtig turisme, og bidrog til en positiv udvikling i både intern og ekstern kommunikation. Workshops med bred deltagerinddragelse resulterede i en stærk fælles vision, som gav projektet robusthed i forhold til implementering.

En vigtig erfaring er, at en tidlig og grundig inddragelse af lokale interessenter skaber ejerskab og styrker samarbejdet. Den omfattende visionsproces var tidskrævende, men førte til en strategisk retning med bred opbakning fra både kommuner og lokale aktører. Det viste sig også, at

rekruttering til visse inddragende workshops krævede ekstra tid og en balanceret tilgang til lokale interesser og ressourcer. Som projektejer er det vigtigt at være opmærksom på både lokale interesseorganisationer og eventuelle organisatoriske ændringer i kommunerne. Derudover bør man ikke forvente, at en god overlevering sker automatisk.

En vigtig læring er, at en direkte dialog med de relevante kommunale fagområder og beslutningstagere kan effektivisere processen og projektet. Det skyldes, at der kan opstå kommunikationshuller på tværs af kommunale afdelinger, hvilket kan mindske ejerskabet og engagementet fra kommunernes fagmedarbejdere.

Ved at etablere en målrettet og direkte kommunikation sikres bedre koordinering, fælles forståelse og større engagement blandt de involverede parter. Dette understreger behovet for at prioritere tydelig og direkte kommunikation som en central del af projektstyringen, især når flere kommunale afdelinger er involveret.

En afgørende læring er, at løbende opfølgning og kommunikation efter projektets afslutning er mindst lige så vigtig som det indledende arbejde. Dette sikrer, at de planlagte initiativer og perspektiver kan realiseres, og at lokalsamfundet fortsat føler ejerskab og engagement i processen.

I forbindelse med erhvervsklyngen var det udfordrende at engagere alle virksomhederne, da nogle havde begrænset kapacitet til at deltage aktivt, derfor var kernen af erhvervsklyngen omkring de 20 virksomheder, selvom der til de første møder deltog 40. Dette begrænsede deres involvering og muligheder for at udnytte projektets tilbud om kompetenceudvikling fuldt ud. Derudover oplevede enkelte deltagere udfordringer med selve klyngearbejdsprocessen, herunder at præsentere deres idéer, budskaber eller behov foran andre. Løbende kommunikation til alle involverede en følelse af at de var en del af en klynge, selvom de ikke deltog på alle møderne.

For at støtte disse aktører tog vi en aktiv rolle i at facilitere deres samarbejdsønsker og skabe forbindelser inden for erhvervsklyngen og ved vores andre erhvervs partnere. Dette gav dem mulighed for at bidrage til og drage nytte af klyngearbejdet, selvom de havde svært ved selv at tage initiativ.

En væsentlig læring fra **LÆNGE LEVE HORSSENS FJORD**-projektet var den kompleksitet, der knyttede sig til dialoger med lodsejere og håndteringen af de forskellige interessenters fokusområder og agendaer. Især dialogerne med lodsejere og de mange involverede parter tydeliggjorde dilemmaet mellem benyttelse og beskyttelse af naturen i området. Hvor lodsejere typisk fokuserede på naturopretholdelse og privat ejendom, var projektets mål at udvide outdoor-faciliteter og oplevelsestilbud.

Dialogen med lodsejerne var konstruktiv, og som en del af projektet blev der oprettet en specifik lodsejergruppe, der giver et fortroligt rum at tale bekymringer, udfordringer og muligheder. Denne gruppe er faciliteret af Destination Kystlandet og fortsætter arbejdet med udviklingen af en lokal code-of-conduct, som er essentiel for at sikre de frivillige aftaler om adgang til privat jord, hvor både cykelruten og vandreruten passerer.

Dansk Kyst- og Naturturisme brugte denne lodsejergruppe som fokusgruppe til at udvikle en national code-of-conduct. Dette arbejde blev en del af deres handlingsplan for outdoorturismen og blev afsluttet i sommeren 2024. Den lokale erfaring bidrog dermed til et større nationalt perspektiv og styrkede indsatsen for en balanceret udvikling af outdoorturismen.

En klar læring er vigtigheden af at facilitere en åben dialog og finde kompromisløsninger, der balancerer bæredygtige turismemål med hensynet til private interesser. Erfaringen viser, at grundig forberedelse og en tidlig forståelse af de forskellige agendaer er afgørende for at minimere konflikter og sikre fremdrift i projektet.

I fremtidige projekter vil det derfor være værdifuldt at prioritere en endnu mere struktureret dialog og allerede fra projektets start analysere de potentielle modstridende interesser mere indgående. Dette kan skabe et fortroligt rum, hvor parterne føler sig hørt og støttet i at finde løsninger, der tager hensyn til alle involverede parter behov og perspektiver.

GDS-indekseringen blev et centralt læringsselement for destination og kommune, der bidrog til hvordan vi arbejder med forskellige datapunkter og KPI'er i at kunne forstå og arbejde konkret med økonomiske, miljømæssige og sociale bæredygtighedsinitiativer, der også udgjorde fundamentet for den tværkommunale turismestrategi. Denne aktivitet blev derfor en stærk katalysator for Destination Kystlandets begyndende grønne omstilling og skabte en bredere forståelse af bæredygtighed blandt kommuner og store erhvervsaktører i destinationen.

Markedsføringsindsatsen rettet mod det tyske marked var også særligt succesfuld, hvor kombinationen af visuelt content og presseindsatser førte til stor opmærksomhed i internationale medier, som styrker branding og kendskab til området.

Anbefalinger for fremtidige projekter

For fremtidige projekter anbefales det at prioritere flere ressourcer til kommunikativ opfølgning og styrkelse af netværksaktiviteter, der kan understøtte vedvarende engagement fra virksomheder, lokale interesseorganisationer og forskellige kommunale beslutningstagere på tværs af afdelinger. En tidlig forventningsafstemning og klar struktur for samarbejde mellem kommuner og eksterne partnere kan også effektivisere processen yderligere.

4. Forankring/videreførelse efter projektperioden

Her beskrives, hvordan projektets resultater videreføres og videreudvikles, når tilskuddet udløber, og hvilke konkrete tiltag der er gjort for at forankre projektets erfaringer og resultater.



Efter afslutningen af projektet "Længe Leve Horsens Fjord" er der iværksat flere initiativer for at sikre, at de opnåede resultater videreføres og udvikles yderligere.

Implementering af SFU Åbningsgreb

Som beskrevet i udviklingsplanens kapitel "Fra plan til realisering" er der identificeret specifikke åbningsgreb, der skal fungere som katalysatorer for den fortsatte udvikling af Horsens Fjordområdet. Disse åbningsgreb omfatter etablering af nye rekreative faciliteter, forbedring af eksisterende infrastrukturer og udvikling af bæredygtige turismetilbud. Disse initiativer er designet til at skabe synlige forbedringer på kort sigt og inspirere til yderligere investeringer og engagement fra både offentlige og private aktører.

Fokus på finansiering og implementering

For at sikre en sammenhængende og koordineret indsats på tværs af de involverede kommuner er der oprettet en tværkommunal fundraising- og styregruppe bestående af repræsentanter fra Horsens, Hedensted og Odder kommuner samt Destination Kystlandet. Gruppens primære ansvar er at overvåge implementeringen af udviklingsplanen, fremme samarbejdet mellem forskellige interessenter og arbejde målrettet mod at realisere de strategiske mål. Derudover fokuserer gruppen på at etablere dialoger med fonde, private investorer og andre finansieringskilder for at sikre en stabil og diversificeret økonomisk base.

For at understøtte projektets langsigtede mål er der igangsat en strategisk indsats for at tiltrække finansiering fra både offentlige og private aktører. Dette indebærer ansøgninger til relevante udviklingsfonde, etablering af partnerskaber med private investorer samt undersøgelser af mulighederne for EU-støtte. Målet er at sikre en vedvarende udvikling af projektet, som skaber værdi for både lokalsamfundet og turismen i området.

De første resultater er allerede synlige: Alle tre kommuner har deltaget i Dansk Kyst- og Naturturismes pilotprojekt om cykelnetværk, mens Destination Kystlandet fungerer som projektpartner i Interreg Europe-projektet **Cycling Waterways**. Dette projekt medfinansierer rekreative faciliteter til cykelturister omkring fjorden som en del af en pilotfase. Disse indsatser markerer vigtige skridt mod at skabe en stærk platform for fremtidig udvikling og samarbejde.

Fortsættelse af klynger i Destination Kystlandet

Den etablerede erhvervsklynge omkring Horsens Fjord fortsætter sit arbejde med at styrke netværket blandt lokale virksomheder og fremme udviklingen af nye turismeprodukter. Der planlægges regelmæssige møder og workshops for at dele erfaringer, identificere nye muligheder og sikre en fortsat dynamik i hele destinationen.

Kommunikation og Formidling

Projektet har styrket et fokus på at kommunikere fremskridt, succeser og kommende initiativer. Dette omfatter regelmæssige nyhedsbreve til erhvervspartnere, opdateringer på relevante hjemmesider og sociale medier og afholdelse af informationsmøder for lokalsamfundet. Disse tiltag er designet til at sikre, at de positive effekter af projektet "Længe Leve Horsens Fjord" ikke kun bevares, men også forstærkes i fremtiden, til gavn for både lokalsamfundet og besøgende.

Den/de tegningsberettigede for den kontraktansvarlige partner¹:

For- og efternavn	Dato og underskrift
Jeppe Keller	

¹ Hvis du har en bemyndigelse fra den tegningsberettigede til at underskrive perioderegnskaber, kan du også underskrive slutrapporten.
