

Midtvejsevaluering af Udviklingsplan Jyllands Østkyst

Destination Nord FMBA

Marts 2025
Version: 1,0

Projektnummer	036.m
Version	1.0
Udgivelsesdato	03.03.25
Udarbejdet af	LE
Kontrolleret af	FMP

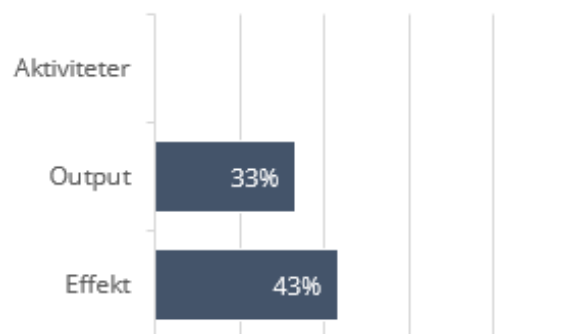
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på aktiviteter.....	7
3.3 Status på output.....	8
3.4 Status på effekter.....	9
4. Projektets implementering.....	11
4.1 Input.....	11
4.2 Rekruttering.....	12
4.3 Virkemidler.....	13
4.4 Outcome & effekt	13
4.5 Forankring.....	14
4.6 Monitorering og opfølgning.....	15
5. Anbefalinger og læring.....	16

1 Resumé

Status på projektets indikator

Projektet følger ved midtvejsevalueringen overordnet sin tids- og aktivitetsplan. Kun færdiggørelsen af de to udviklingsplaner er forsinket et par måneder. Vi vurderer ikke, at det har store konsekvenser for projektets udvikling. Projektet har gennemført knap halvdelen af sine aktiviteter, men har ikke opsat aktivitetsmål, som understøtter løbende opfølgning i udviklingen, hvorfor vi ikke derigennem har grundlag for at vurdere fremdriften.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input 	Rekruttering 
Vi vurderer, at projektgruppen er velfungerende og arbejder tæt sammen om et fælles mål – at udarbejde de bedste udviklingsplaner for området. Projektet har dog udfordringer med at samle styregruppen for udviklingsplanen i Nord, som består af kommunaldirektører, og projektholderne oplever, at der er stor forskel på, hvor højt turismeområdet prioriteres i kommunerne på østkysten.	Indtil videre har rekrutteringen i projektet handlet om at mobilisere kommunerne, hvilket vi vurderer, at projektet har haft god succes med. Projektet har oplevet, at de skulle tydeliggøre potentialet på turismeområdet i kommunerne, da flere kommuner ikke tidligere har haft så meget fokus på området før. Den primære rekrutterings- og mobiliseringsindsats er ift. virksomheder og borgere, som projektet endnu ikke har påbegyndt.
Virkemidler 	Outcome & effekt 
Vi vurderer, at projektet indtil videre har formået at styrke fokus på turismeområdet i de deltagende kommuner, hvilket er en forudsætning for, at udviklingsplanerne kan føre til forbedringer. Projektet ser, baseret på erfaringer fra andre områder, udviklingsplanerne som et godt virkemiddel til at opnå politisk fokus på turismeområdet. Derfor vurderer vi, at projektet har skabt et godt grundlag for udvikling på turismeområdet.	Vi vurderer, at projektet er kommet langt med at skabe opmærksomhed på turismeområdet blandt nøglemedsfolk i kommunerne. Derudover vurderer vi, at projektet har skabt relationer og et fælles sprog på tværs af kommunerne og destinationsselskaberne, som er forudsætningsskabende for forbedringer. Vi vurderer dog fortsat, at det er for tidligt at vurdere, om projektet opnår projektets mål om at skabe grundlag for et markant og samlet løft på turisme på tværs af de tre destinationer.
Forankring 	Monitorering 
Projektholder har forhåbninger om, at projektpartnerne organiserer sig, så de kan samles efter endt projektperiode. Projektholder har dog endnu ikke lagt en konkret plan for forankringen efter endt projektperiode, hvilket vi vurderer er afgørende for, at udviklingsplanen kommer til at gøre en reel forskel (og ikke bare bliver et papir).	Vi vurderer, at projektgruppen har en tæt og ærlig dialog, som understøtter løbende justeringer. Projektet følger dog ikke systematisk op på udbytte blandt deltagere, da det primære fokus er på at udarbejde udviklingsplaner. Vi vurderer, at det besværliggør løbende opfølgning og risikostyring, når projektets opstillede måltal ikke er mulige at følge op på løbende.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Det overordnede formål med "Udviklingsplan Jyllands Østkyst" er at skabe grundlag for et markant og samlet løft af turismen på tværs af Aarhusregionen, Destination Himmerland og Destination NORD frem mod 2030, så der bliver skabt en mere bæredygtig turisme, øget vækst og værdi af turismen, flere arbejdspladser og mere attraktive områder til gavn for såvel turisterne som de fastboende. Projektet trækker på erfaringer fra øvrige udviklingsplaner, herunder især erfaringerne fra "Udviklingsplan for Vestkysten" og det igangværende arbejde med "Udviklingsplan for Fyn og øerne".

Projektet arbejder dels med et projektområde og dels med et perspektivområde. Kyststrækningen langs Øst- og Nordøstjylland/Kattegat er projektområdet, som danner en naturligt afgrænset geografi med flere fælles turistmæssige fællesnævne. Udviklingsplanen vil forholde sig til den samlede geografi inden for projektområdet, men en del af planens formål er samtidigt at pege på de steder inden for projektområdet, som vurderes at have størst potentiale for den langsigtede udvikling af turismen.

Den sydlige del af Østjylland indgår som perspektivområde. Destinationerne og andre relevante parter herfra involveres i dialogen vedrørende strategiske retninger og principper med den ambition, at udviklingsprincipperne for "Jyllands Østkyst" også udgør det strategiske afsæt for en fase 2, hvor der udarbejdes en udviklingsplan, der dækker den sydlige del af Jyllands Østkyst.

Udviklingsplan Jyllands Østkyst rummer tre delelementer, som alle har til formål at bidrage til at realisere formålet:

- **Fælles retning:** En fælles strategisk retning og fælles udviklingsprincipper for turismeudviklingen på tværs af den samlede geografi samt identifikation og prioritering af temaer og indsatser på tværs af geografien.
- **To udviklingsplaner for delområderne:** Med afsæt i den fælles retning, herunder også fælles udviklingsprincipper, udarbejdes udviklingsplaner for delområderne Aarhusregionen og destinationerne Himmerland og Nord/Kattegatkysten.
- **Strategisk-fysiske udviklingsplaner:** Lokale strategisk-fysiske udviklingsplaner for udvalgte feriesteder/-områder.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Destination Nord FMBA
Sagsbehandler	Rasmus Juul Jepsen
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Lokale- og tværgående turismeprojekter
Samlet budget	DKK 8,94 mio. DKK
Bevillingsperiode	01.08.2023 – 30.06.2026

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	• Partnere • Budget: 8,94 mio. DKK • Erfaringer fra øvrige udviklingsplaner, herunder især erfaringerne fra "Udviklingsplan for Vestkysten" og det igangværende arbejde med "Udviklingsplan for Fyn og øerne"
Hovedaktiviteter	• Aktivitet 1: Opstart og mobilisering af ressourcer, udbudsproces mm. • Aktivitet 2: Kortlægning og analyse af områdets stedbundne potentialer. • Aktivitet 3: Udvikling af fælles vision, udviklingsprincipper og indsatsområder. • Aktivitet 4: Udarbejdelse af udviklingsplaner for Aarhusregionen og Destination NORD/Himmerland: Virksomhedsnære forløb (workshops eller lign.) • Aktivitet 5: Udarbejdelse af op til 6 strategisk-fysiske udviklingsplaner for udvalgte turismeområder/feriesteder: Virksomhedsnære forløb (workshops eller lign.) • Aktivitet 6: Godkendelse og plan for implementering af udviklingsplanerne. • Aktivitet 7: Lancering af udviklingsplaner
Output	• Fælles strategisk retning og principper herfor, inkl. tematiske indsatsområder • To regionale udviklingsplaner for hhv. Destination NORD/Himmerland og Aarhusregionen • Seks strategisk-fysiske udviklingsplaner for udvalgte turismeområder/feriesteder
Outcome	• Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	• Bidrag til realisering af det nationale pejlemærke "Flere turister med et større turismeforbrug i Danmark", herunder flere overnatninger, flere overnatninger uden for højsæsonen øget turismeomsætning. • Bidrag til realisering af det nationale pejlemærke "Grønne og bæredygtige løsninger med mindre miljø- og klimaftryk", herunder mere bæredygtig lokalplanlægning og flere bæredygtige investeringer i bl.a. overnatningssteder. • Bidrag til realisering af det nationale pejlemærke "Tilfredse turister, borgere og medarbejdere", herunder øget bæredygtig turisme. • Bidrag til udvikling af de nationale udviklingsprincipper for strategisk udvikling af turisme.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder, den tværgående koordinationsgruppe og fire deltagende kommuner. Interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og sekundært *fremdrift ift. aktivitetsmål*. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktiviteter (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Projektet følger på evalueringstidspunktet overordnet sin tids- og aktivitetsplan fra ansøgningen. Kun færdiggørelsen af de to udviklingsplaner for Aarhusregionen og Destination NORD/Himmerland er forsinket et par måneder. Dette vurderer vi dog ikke har store konsekvenser for projektets udvikling, fordi forsinkelsen ikke er så stor og da projektholderne sideløbende arbejder med inddragelsen af de deltagende kommuner.

Projektet har indtil videre formået at engagere de involverede parter, som er destinationselskaberne, kommunerne, rådgivere og øvrige partnere. Dette er bl.a. kommet til udtryk på projektets opstartsmøde, hvor kommunerne ifølge projektholder deltog med god energi og et ønske om at samle turismeudviklingen i en fælles udviklingsplan. Derudover er det også kommet til udtryk ved opbakning til projektets studietur. Deltagerne har konkret fremhævet, at turen gav et fælles netværk, viden om turismeområdet og forståelse for vigtigheden i at arbejde strategisk med området.

Den første halvdel af projektet virker således til at være vellykket. Det er dog også vigtigt at være opmærksom på, at de største udfordringer i projekter ofte er implementering samt involvering og rekruttering af borgere og virksomheder. Dette tager projektet først hul på i anden halvdel af perioden. Projektet er således kommet godt fra start, men kan stadig ramme ind i store udfordringer, inden projektet reelt fører til nogen effekt.

3.2 Status på aktiviteter

Hovedaktiviteterne for dette projekt er blevet opstillet som faser i forløbet og der er ikke blevet opsat konkrete måltal for hver fase. Derfor kan vi blot vurdere, hvorvidt aktiviteten har fundet sted eller ej.

Først og fremmest har projektet i opstarten gennemført en udbudsproces, hvor de har valgt rådgivere til fase 1 og 2. Endvidere har projektet fået etableret en styregruppe bestående af direktørerne fra de tre destinationsselskaber, repræsentanter for Dansk Kyst- og Naturturisme samt Realdania.

Ift. kortlægning og analyse af områdets stedbundne potentialer har projektet gennemført planlagte screening, som har været grundlag for udarbejdelsen af et analytisk afsæt, der viser muligheder og begrænsninger langs Jyllands Østkyst. Analysen er en nulpunktsmåling, som skal bruges til referencepunkt de næste mange år.

Udviklingen af den fælles vision udarbejder projektet på baggrund af det analytisk afsæt. Bud på stragiske ophæng, der beskriver udviklingsprincipper for Jyllands Østkyst frem mod 2035, er blevet præsenteret og drøftet i projektets styregruppe.

Det var planen, at udviklingsplanerne for Nord/Himmerland og Aarhusregionen skulle være færdige i december 2024. De er dog ikke blevet færdige til den forventede tid, hvilket projektet begrundes med procesforsinkelser. Projektholder forventer dog, at udviklingsplanerne lanceres i februar 2025.

For at understøtte godkendelse og plan for implementering af udviklingsplanerne har projektet løbende inddraget de deltagende kommuner og bl.a. afholdt en studietur med deltagelse fra kommunerne, hvilket har bidraget til forståelse af og viden om at arbejde strategisk med turisme samt projektets mål om at skabe en samlet udviklingsplan.

På denne baggrund vurderer vi, at projektet følger sin tidsplan hvad angår afholdelse af aktiviteter, og ikke er påvirket af forsinkelser med stor betydning for projektet. Vi har dog svært ved at vurdere, hvorvidt projektet når alle aktiviteter i projektperioden, da opsatte aktivitetsmål er faser i processen frem for reelle aktivitetsmål.

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 33 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede outputmål per 28.08.2024

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Fælles principper og strategisk retning for turismeudviklingen på Jyllands østkyst	1	1	100 %
Udviklingsplaner for hhv. Aarhusregionen og Destination NORD/Himmerland	2	0	0 %
Strategisk-fysiske udviklingsplaner for op til 6 udvalgte turismeområder	6	0	0 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Som gennemgået i afsnit 3.2 har projektet præsenteret bud på fælles principper og strategisk retning for turismeudviklingen på Jyllands Østkyst. Selvom projektet havde en forventning om, at udviklingsplanerne ville blive færdiggjort i december 2024, er der sket en mindre forsinkelse, hvorfor de først forventer at have dem færdige i februar 2025. Vi vurderer ikke, at det har betydning for projektets overordnede output, da forsinkelsen ikke er så stor og da projektholder sideløbende arbejder med inddragelsen af de deltagende kommuner. Derudover er det planen, at de strategisk-fysiske udviklingsplaner skal igangsættes i starten af 2025, hvorfor projektet naturligt ikke har nået måltallet på evalueringstidspunktet.

Vi vurderer, at projektet har lavet et godt grundlag for de strategisk-fysiske udviklingsplaner ved at inddrage relevante embedsfolk fra kommunerne i processen løbende. Projektet er dog ikke nået til at inddrage virksomheder og borgere, hvilket kan vise sig at blive udfordrende for udviklingen af disse planer. Vi vurderer samlet set, at projektet følger planen ift. de opstillede outputmål.

3.4 Status på effekter

På evalueringstidspunktet er 43 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede resultatmål per 28.08.2024

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Politisk og administrativ opmærksomhed i de 14 deltagende kommuner	13		13	100 %
Forøgelse af kommunernes forudsætninger for og kompetencer til at kunne arbejde med strategisk-fysiske udviklingsplaner	13		13	100 %
Styrket helhedstænkning i kommunerne og mellem by og land	13		13	100 %
Medejerskab til nye retninger for udviklingen blandt turismevirksomheder, lodsejere, borgere, foreninger og øvrige aktører	300		0	0 %
Bidrag til realisering af det nationale pejlemærke "Flere turister med et større turismeforbrug i Danmark"		2 %	-	-
Bidrag til realisering af det nationale pejlemærke "Grønne og bæredygtige løsninger med mindre miljø- og klimaptryk"		4	-	-
Bidrag til realisering af det nationale pejlemærke "Tilfredse turister, borgere og medarbejdere"		300	-	-

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

I projektet er der 13 deltagende kommuner, da Skanderborg Kommune valgte at melde sig ud af samarbejdet med VisitAarhus pr. 31.12.2023. Det ændrer dog ikke ved projektets forventninger til forudsætninger, økonomi og resultater. De 13 resterende kommuner er alle involveret i projektet og status på de tre første opstillede resultatmål er derfor 100 %.

Resultatmålet for medejerskab til nye retninger for udviklingen blandt turismevirksomheder, lodsejere, borgere, foreninger og øvrige aktører forventer projektet at opnå gennem arbejdet med de strategisk-fysiske udviklingsplaner. Disse områder er på evalueringstidspunktet udvalgt i Nord, men de var ikke udvalgt på afrapporteringstidspunktet den 28.08.2024, hvorfor fremdriften er 0%.

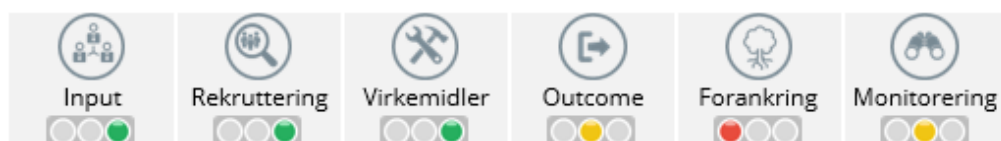
De resterende tre resultatmål forventer projektet at opnå op til tre år efter projektperioden, og de er endnu ikke begyndt at samle data ind på indikatorerne, hvorfor vi ikke kan vurdere status. Derudover er det først ved en eventuel implementering af udviklingsplanerne, at projektet vil kunne bidrage til de tre resultatmål. Derfor har vi ikke en indikation på, om projektet kommer til at bidrage til dem. Projektet har dog udarbejdet en analyse, som skal fungere som en nulpunktsmåling, så de fremadrettet og frem til 2030 kan vurdere deres resultater.

På baggrund af de opstillede resultatmål vurderer vi, at alle kommunerne er involverede i projektet, men det er ikke muligt for os som evaluator at vurdere sandsynligheden for, at projektet opnår de resterende resultatmål. Dette skyldes, at projektet endnu ikke er begyndt at måle på de resultatmål og da eventuelle effekter ligger længere ud i fremtiden.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 5 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Koordinationsgruppen i projektet arbejder tæt sammen og sigter mod et fælles mål, men projektholder har haft udfordringer med at samle styregruppen bestående af kommunaldirektører. Projektet har en tværgående koordinationsgruppe, der i tæt samarbejde sikrer koordinering på tværs af udviklingsplanerne for henholdsvis Nord og Midt. Koordinationsgruppen ser udviklingsplanerne som én strategi, der indeholder et afsnit om hver af de to destinationsområder. Koordinationsgruppen oplever, at de har fået skabt et rum, hvor de kan være ærlige og have en uformel tone. Det bidrager til, at de hjælper og udfordrer hinanden, hvilket bidrager positivt til projektet. De har haft lidt udskiftning i deltagerkredsen i projektet, men projektlederen har været gennemgående og fastholder fokus på det overordnede formål og retning. Derfor vurderer vi ikke, at udskiftningen i projektgruppen har haft store konsekvenser for projektets fremgang, som det ellers ofte kan have. Derudover nævner koordinationsgruppen, at samarbejdet imellem dem fungerer godt, fordi de er drevet af det samme mål om at skabe de bedste regionale udviklingsplaner og strategisk-fysiske udviklingsplaner for at understøtte det strategiske arbejde med turisme.

Projektholder fremhæver, at de oplever, at der er forskel på, hvor meget turismeområdet prioriteres i kommunerne på østkysten, hvilket har indvirkning på projektets styregruppe for udviklingsplanen i Nord, som består af kommunaldirektører. Konkret har projektholder oplevet, at kommunaldirektørerne er interesserede og lyttende, når de deltager på styregruppemøder eller andre af projektets aktiviteter, men de har haft udfordringer med at samle styregruppen i Nord. Vi vurderer, at det generelt kan være en udfordring at samle kommunaldirektører med en travl kalender, hvorfor denne udfordring ikke nødvendigvis er sigende for projektets relevans. Men vi vurderer derudover, at projektet måske har svært ved at samle styregruppen, da kommunaldirektørerne ikke er det rigtige niveau for

involvering i styregruppen. Her mener vi, at det handler om, at projektet skal finde den rette balance mellem beslutningskraft og tid/kapacitet.

Koordinationsgruppen har beslutningskraft, så de ikke behøver at vente på, at den overordnede styregruppe mødes for at sikre fremdrift i projektet. Projektledelsen giver i forlængelse af dette udtryk for, at rollefordelingen mellem projektets partnere fungerer godt, og at det er tydeligt, hvornår koordinationsgruppen har ansvar og beslutningskraft, og hvornår beslutninger skal træffes i styregruppen. Vi vurderer, at koordinationsgruppen får tilstrækkeligt input fra relevante partnere, selvom styregruppen ikke samles så ofte, da koordinationsgruppen har løbende kontakt til relevante embedsfolk i kommunerne. Vi vurderer, at det i højere grad er embedsfolkene end styregruppen, der sikrer forankring og input i projektet.

4.2 Rekruttering



Projektet er lykkedes med at mobilisere kommunerne, men er endnu ikke nået til at skulle rekruttere virksomheder og borgere, hvilket ofte kan være udfordrende. Projektholder giver udtryk for, at de i destinationsselskaberne har lagt meget arbejde i at rekruttere og få kommunerne med ombord i projektet. De oplever, at de har skulle drive et område frem i flere kommuner, da det kun er meget få, som har haft en sammenhængende turismepolitiske overvejelser i sin kommune og kommunerne har haft svært ved at forstå, hvad de skulle bruge en udviklingsplan til. I den forbindelse nævner projektholderne, at det har været gavnligt at kunne henvise til tidligere udviklingsplaner, som er blevet udarbejdet for andre destinationer, og som har skabt værdi.

Projektholder oplever, at de har fået skabt engagement i mange af kommunerne. Dette bliver også understreget af, at alle kommuner deltog med flere personer på projektets opstartsmøde. Derudover var projektets studietur også fuldt booket. Så selvom projektet har haft udfordringer med at få samlet kommunaldirektørerne i styregruppen i Nord, har de fået involveret nøgleembedsfolk ude i kommunerne, som kan drive turisme frem på den politiske dagsorden. Projektholder mener således, at de ved at forankre udviklingsplanerne hos kommunernes nøgleembedsfolk har fået skabt en forudsætning for ejerskab. De interviewede medarbejdere i deltagerkommunerne understøtter projektholders oplevelse, og uddyber, at de gennem projektet har fået langt større forståelse for, hvordan og hvorfor de skal arbejde strategisk med turisme. På den baggrund vurderer vi, at projektet er lykkedes med at rekruttere og skabe engagement på turismeområdet, selvom de fra starten af projektet har skulle arbejde for at fremdrive interessen for området i de fleste kommuner.

Projektet er endnu ikke begyndt at rekruttere virksomheder og borgere til de lokale strategisk-fysiske udviklingsplaner. Dette skyldes, at de overordnede udviklingsplaner først skal være på plads, så der er en retning for de strategisk-fysiske udviklingsplaner. Virksomheder og borgere kan spille en stor rolle i den efterfølgende implementering af udviklingsplanerne, og det er derfor vigtigt, at de får ejerskab til disse. I lignende projekter er det ofte udfordrende at engagere virksomheder og borgere. Derfor er det vigtigt, at projektet ikke undervurderer denne del, og at de får formuleret et klart værditilbud til disse. Projektledelsen understreger, at de gennem erfaringer fra tidligere lignende planer er meget bevidste om denne udfordring, hvorfor de har valgt først at involvere virksomheder og borgere i de lokale strategiske-fysiske udviklingsplaner.

4.3 Virkemidler



Projektet har indtil videre styrket fokus på turismeområdet blandt de deltagende kommuner, men det er endnu for tidligt at vurdere, om udviklingsplanerne vil gøre en forskel. Projektets hovedantagelse er, at de gennem udarbejdelsen af udviklingsplaner kan skabe grundlag for et markant og samlet løft af turismen på tværs af Aarhusregionen, Destination Himmerland og Destination NORD, så der bliver skabt en mere bæredygtig turisme, øget vækst og værdi af turismen, flere arbejdspladser og mere attraktive områder til gavn for såvel turisterne som de fastboende.

Projektholderne ser udviklingsplanerne som et godt virkemiddel til at opnå politisk fokus på, hvordan kommunerne skal arbejde med turismeområdet. Dette bunder i, at konceptet med udviklingsplaner er velafprøvet og ifølge projektholder har haft effekt andre steder i landet. Projektholder oplever, at det i mange år har været en udfordring at få flere af kommunerne til at forstå, hvorfor de skal arbejde strategisk med turisme og prioritere ressourcer til området. Projektholder oplever, at arbejdet med udviklingsplanerne skaber grundlag for et fælles sprog og strategisk styring indenfor turismeudvikling, og at de kan bane vej for prioritering og finansiering til turismeudvikling. Derfor ser projektholderne udviklingsplanerne som meget vigtige.

De deltagende kommuner fremhæver i forlængelse heraf, at de ikke var vant til at prioritere og tænke turisme ind i deres projekter. Derfor vurderer vi, at de deltagende kommuner uden projektets aktiviteter formentlig heller ikke havde fået samme strategiske fokus på turismeområdet. Vi kan dog endnu ikke vurdere, om projektets antagelser om sammenhængen mellem virkemidler og resultater holder, da den vigtige og ofte udfordrende fase med at implementere udviklingsplanerne endnu ikke er påbegyndt. Det er derfor vigtigt, at projektholder i udarbejdelsen af udviklingsplanerne forholder sig til den efterfølgende implementeringsfase og ikke først forholder sig til implementeringsfasen, når først udviklingsplanerne er blevet udarbejdet. Dette er vigtigt for projektets reelle effekt, selvom implementeringen ligger udenfor projektperioden. Vi uddyber denne pointe under 'Forankring'.

4.4 Outcome & effekt



Projektet har skabt opmærksomhed på turismeområdet blandt nøgleembedsfolk i de deltagende kommuner, men der er stadig lang vej fra dette til at skabe grundlag for et markant og samlet løft af turismen på tværs af de to destinationer. Projektholder oplever, at de har skabt opmærksomhed og grundlag for strategisk styring af turismeområdet blandt mange nøgleembedsfolk i de deltagende kommuner. De interviewede kommuner understreger også, at de har fået en ny forståelse for vigtigheden af at prioritere turisme, og hvordan det kan tænkes ind på flere områder.

Derudover nævner projektholder og de interviewede kommuner, at projektet har skabt et kendskab og relationer på tværs af kommunerne samt et fælles sprog, som kan understøtte samarbejdet på tværs af kommunerne og således skabe merværdi. F.eks. oplever koordinationsgruppen, at de har fået et større kendskab til hinanden, og at udviklingsplanerne kan være ophæng for samarbejder på tværs af Østkysten i Jylland. Vi ser dog endnu ingen tegn på, at kommunerne er begyndt at udvikle konkrete turismeprojekter på tværs af kommunegrænserne. I stedet tænker de primært i turismeprojekter inden for egen kommunegrænse. Således er flere af kommunerne begyndt at tænke turisme ind i

byplanlægningen og andre områder, hvor de tidligere ikke havde indsigt i, at turisme kunne bidrage til merværdi. F.eks. er Aarhus Kommune blevet opmærksomme på at indtænke stier, som kan understøtte turismen, i deres planlægning om at fremme naturen. De interviewede kommuner oplever, at de særligt har opnået den nye viden om turisme på projektets opstartsmøde og studietur.

Vi vurderer, at et fælles sprog, relationer mellem parterne og en fælles udviklingsplan er forudsætningskabende for et samlet løft af turisme i destinationerne, men vi vurderer fortsat, at der er lang vej til den reelle effekt af projektet, og at de største udfordringer formentligt kommer til at ligge i anden halvdel af projektperioden, hvor udviklingsplanerne skal implementeres. Således vurderer vi, at projektets reelle effekt først opnås, hvis projektet formår at implementere udviklingsplanerne vellykket. Projektholder bør allerede i udarbejdelsen af udviklingsplanerne indtænke en proces for vellykket implementering, selvom den ligger udenfor projektperioden jf. nedenstående afsnit.

4.5 Forankring



Koordinationsgruppen forventer at organisere sig, så de kan skabe et udviklingsrum efter endt projektperiode, men projektet har endnu ikke lagt en konkret plan for forankringen af projektet. Projektholder har på nuværende tidspunkt fokus på at udarbejde udviklingsplanerne og skabe relationer blandt relevante aktører på området, så de har nemmere ved at tage kontakt i løbet af projektet og efterfølgende. Koordinationsgruppen oplever, at projektet giver en mulighed for at de kan snakke sammen på tværs af kommunerne og destinationsselskaberne, hvilket er forudsætningskabende for videre samarbejde. Derudover nævner koordinationsgruppen, at de gerne vil blive ved med at have en formel organisering, hvor de kan samarbejde på tværs f.eks. i forbindelse med branding og funding til Jyllands Østkyst, og de har et håb om, at der kommer en national pulje til at arbejde videre med udviklingsplanerne ift. implementering og opfølgning. Vi vurderer, at projektet bør undersøge, hvad den nationale pulje kommer til at have fokus på, så de kan skrive udviklingsplanerne op mod den og derved øge muligheden for finansiering. Derudover mener vi, at projektet bør afsøge alternativer, hvis finansiering gennem en national pulje ikke bliver en mulighed. En alternativ løsning kan f.eks. være, at kommunerne undersøger, hvilken kapacitet (organisering og ressourcer) de har til at implementere udviklingsplanerne.

Vi mener, at det er vigtigt, at projektet ikke skyder forankringstanker til efter udviklingsplanerne er udarbejdet, da implementering ikke sker af sig selv. Implementering af udviklingsplanerne kræver kapacitet, og at udviklingsplanerne er implementerbare. Hvis projektet ikke indtænker implementeringen i udarbejdelsen af udviklingsplanerne, vurderer vi, at det kan det ende med, at udviklingsplanerne bliver så brede, at de i praksis ikke sætter nogen retning for udvikling og giver en pejling af hvordan midlerne skal prioriteres. Dette vil gøre planerne svære at implementere. Derfor mener vi, at det er vigtigt, at projektet får afdækket fundingmuligheder, kommunernes kapacitet m.v., så de kan bringe dette ind i drøftelserne om udviklingsplanerne og på den baggrund have fokus på at facilitere en prioritering og fælles retning for udviklingen på området. Vi er dog opmærksomme på, at der på tværs af de deltagende kommuner er stor forskel på tilgangen og målgruppen indenfor turisme.

4.6 Monitorering og opfølgning



I projektgruppen har de en tæt og ærlig dialog, der løbende fører til mindre justeringer, men de opstillede resultatmål muliggør ikke løbende opfølgning.

Projektgruppen drøfter løbende erfaringer og vurderer, om der er grundlag for justeringer, hvilket på nuværende tidspunkt har givet anledning til mindre justeringer, men kurs og retning er stadig den samme. I forlængelse af dette gør projektledelsen løbende brug af en log, hvor de følger projektets udvikling. De opstillede resultatmål ligger dog ikke op til løbende måling, hvorfor det er svært at vurdere fremdriften på baggrund af dem. Vi vurderer derudover, at opstillede outputmål ikke er brugbare at styre efter. Outputmålene skal gerne kunne bruges til at vurdere, hvor langt projektet er i processen mod gode udviklingsplaner, men på nuværende tidspunkt er outputmålene blot mål for, om aktiviteten er sket eller ej. Vi mener, at det er mest meningsfuldt at opstille outputmål, som projektet løbende kan følge op på, så det på den måde er muligt at følge med i fremdriften. Opstillede måltal er dog godkendt af Erhvervsstyrelsen, hvorfor det er deres vurdering, hvorvidt det vil være meningsfuldt at ændre på nuværende måltal.

Samlet set vurderer vi, at det kan være udfordrende for både projektet og Erhvervsstyrelsen at risikostyre i projekter som dette, når de ikke har en opfølgningstilgang og måltal, som projektet løbende kan følge op på og således styre efter.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til.

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4	5
Projektholder	X	X	X	X	
Øvrige operatører					
Udvalg og rammesættere				X	X

1: Tydeliggør værdien af og mulighederne for at samarbejde på tværs af kommunegrænserne i turismeprojekter. Udviklingsplanen for Jyllands Østkyst forholder sig til den samlede geografi for kyststrækningen langs Øst- og Nordøstjylland/Kattegat, da projektet bl.a. gerne vil understøtte en tværkommunal, helhedsorienteret planlægning inden for turismeområdet, som kan styrke den fysiske sammenhæng i destinationerne og destinationerne imellem. På baggrund af interviews med deltagende kommuner vurderer vi, at nøgleembedsfolk i flere kommuner har fået øget deres opmærksomhed på turisme og i højere grad indtænker turisme i bl.a. byplanlægningen. Vi vurderer dog samtidig, at kommunerne fortsat tænker udvikling indenfor egen kommunegrænse og ikke har fokus på, hvilken merværdi et tværkommunalt samarbejde kan give. Derfor anbefaler vi, at projektet på baggrund af udviklingsplanerne tydeliggør, hvordan kommuner kan samarbejde på tværs om turismeprojekter. Dette kan f.eks. understøttes af konkrete idéer til tværkommunale samarbejder, så kommunerne har noget at tage udgangspunkt i, da de ikke er vant til at tænke tværkommunalt.

2: Sæt fokus på implementeringen af projektet. Projektholderne har på nuværende tidspunkt fokus på at drive projektet og opbygge relationer mellem de relevante aktører, men vi anbefaler, at de allerede nu begynder at overveje implementeringen og forankringen af projektets resultater. Konkret anbefaler vi, at projektholder i højere grad indtænker hvilke muligheder, der er for organisering og finansiering efter endt projektperiode, så udviklingsplanerne bliver implementeret og forankret og kan skabe reel værdi. Vi vurderer, at det er vigtigt at projektet sætter fokus på implementeringen og forankringen af projektet, da dette ikke er noget, som sker af sig selv. Det kræver kapacitet og at udviklingsplanerne er mulige at implementere. Implementeringen skal indtænkes i udarbejdelsen af udviklingsplanerne, så kan styrke en prioritering på turismeområdet. Derfor anbefaler vi, at projektet får afdækket fundingmuligheder, kommunernes kapacitet m.v., så de kan bringe dette ind i drøftelserne om udviklingsplanerne og på den baggrund have fokus på at facilitere en prioritering og fælles retning for udviklingen på området.

3: Undervurdér ikke arbejdet med at rekruttere og engagere virksomhederne og borgerne. En del af implementeringen af projektet skal ske gennem de strategisk-fysiske udviklingsplaner, som skal mobilisere virksomheder og borgere i konkrete projekter. Denne del af fasen er projektet endnu ikke begyndt på. Virksomheder og borgere kan spille en stor rolle i implementeringen af udviklingsplanerne, og det er derfor vigtigt, at de for ejerskab til disse. Det er vores erfaring fra andre lignende projekter, at det ofte er en stor

udfordring at rekruttere og engagere virksomheder og borgere. Derfor anbefaler vi, at projektet har særligt fokus på, hvordan de kan understøtte kommunerne i at få virksomhederne og borgerne med, da det først er ved implementeringen af udviklingsplanerne, at den reelle værdi og effekt kan opnås. Dette kan projektet gøre ved at få formuleret et klart værditilbud for virksomhederne og borgerne, så det er tydeligt, hvad de kan få ud af at deltage i projektet. Vi er opmærksomme på, at projektledelsen allerede er opmærksomme på den eventuelle udfordring, men vi vurderer, at den er vigtig at understrege.

4: Få styr på opfølgningen af projektets resultatomål, så projektet og

Erhvervsstyrelsen løbende kan styre efter disse. Der er i projektet opstillet resultatomål både inden for projektperioden og op til tre år efter projektets afslutning. Det er dog ikke tydeligt for os, hvorvidt og hvordan projektet følger op på de opstillede resultatomål. Projektet har endnu ikke afleveret på resultatomålene, hvilket gør, at Erhvervsstyrelsen ikke løbende kan følge med i udviklingen af projektet. Vi anbefaler, at projektet hurtigst muligt enten får udarbejdet en metode til at følge op på resultatomålene eller får ændret dem i samarbejde med ERST, hvis de nuværende ikke er meningsfulde for projektet. Derudover har manglende opfølgning på opstillede resultatomål indflydelse på, hvordan projektet vurderes i den faste evalueringsramme, da vi ikke har mulighed for at vurdere fremdrift på baggrund af måltalene. Vi anbefaler ikke, at projektet blot skal opstille resultatomål, hvis det ikke er meningsfuldt for projektet, men relevante resultatomål og løbende opfølgning kan bidrage til, at projektet og Erhvervsstyrelsen undervejs i projektet kan vurdere fremdriften og om der er noget, som skal justeres til eller have særligt fokus.

5: Overvej hvordan projekter som dette kan opstille meningsfulde outputmål.

Projektet har opstillet outputmål, der ikke kan bruges til at vurdere fremdriften i projektet, da de udelukkende belyser, hvorvidt aktiviteten er sket eller ej. Outputmålene er således endemålene med udviklingsplanerne, som ikke siger noget om fremdriften mod udviklingsplanerne. For et projekt som dette, hvor målet er at udarbejde udviklingsplaner, kan det være svært at opstille meningsfulde outputmål. Outputmål som adskiller sig fra, hvordan måltal normalt stilles op i projekter støttet af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelsen gør det også svært for sagsbehandlere i Erhvervsstyrelsen at vurdere projekterne op imod hinanden i ansøgningsfasen. Vi mener ikke, at projektet skal "tvinges" til at opstille andre outputmål, hvis det ikke er meningsfuldt for projektet, men vi mener, at Erhvervsstyrelsen skal overveje, hvilke konsekvenser det har, at der ikke er måltal for projektet, som projektet selv og Erhvervsstyrelsen løbende kan styre efter.

