



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Investeringer i infrastruktur til bæredygtige besøg i Danmarks største naturpark

Naturpark Lillebælt, Middelfart Kommune

Oktober 2025

Version: 0,3

Projektnummer	073
Version	0.3
Udgivelsesdato	13-10-2025
Udarbejdet af	ESP
Kontrolleret af	FMP

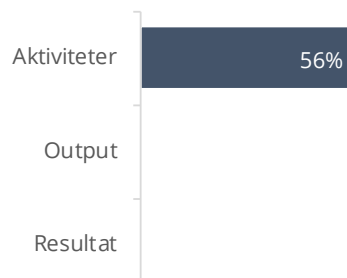
INDHOLD

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.....	8
3.1 Overordnet status.....	8
3.2 Status på aktiviteter.....	8
3.3 Status på programfastsatte output.....	9
3.4 Status på programfastsatte resultater	9
4. Projektets implementering.....	11
4.1 Input.....	11
4.2 Rekruttering.....	12
4.3 Virkemidler.....	12
4.4 Outcome & effekt	12
4.5 Forankring.....	14
4.6 Monitorering og opfølgning.....	14
5. Anbefalinger og læring.....	16

1 Resumé

Status på projektets indikator

Projektet har ved midtvejsevalueringen opnået lidt over halvdelen af de opstillede aktivitetsmål. Projektet mangler fortsat at blive færdig med etableringen af de fysiske faciliteter og at afholde de planlagte dialogmøder. Sidstnævnte er blevet forsinket, men projektholder forventer at de bliver afholdt inden projektets afslutning. Ifølge både projektholder og de kommunale projektledere, er der ikke noget, som tyder på, at projektet ikke får etableret de planlagte fysiske faciliteter.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Det er vores vurdering, at samarbejdet mellem Naturpark Lillebælt og de tre kommuner fungerer godt. Partnerne er vant til at arbejde sammen, og projektet bygger derfor videre på et godt fundament, som kun er blevet stærkere i projektperioden. Kommunerne fremhæver også, at det har været afgørende at have en fuldtidsprojektleder fra Naturpark Lillebælt. Projektlederen har både givet god sparring og sikret fremdrift i delprojekterne.

Rekruttering

Det er vores vurdering, at alle tre hotspots er lykkedes med at mobilisere lokalsamfundet, herunder borgere, foreningsliv, skoler m.m. Mobiliseringen af virksomheder er ikke lykkedes i samme grad. Dette kommer til udtryk ved, at de ikke er blevet involveret som planlagt og samtidig udviser et lavt kendskab til projektet. Vi vurderer, at det kan blive en udfordring for projektet, fordi det kan svække både ejerskabet og sandsynligheden for, at de vil investere og engagere sig fremadrettet.

Virkemidler

Projektet er, trods udfordringer som finansiering, tilgædelser fra Kystdirektoratet m.m., fortsat på sporet i forhold til at få etableret de fysiske faciliteter i den kvalitet, der oprindeligt var planlagt. Dette er en forudsætning for at kunne tiltrække turister og dermed skabe grundlag for øgede private investeringer. Vi vurderer dog, at projektet endnu ikke har haft tilstrækkeligt fokus på at opsøge og kommunikere værditilbuddet til virksomheder. Der er også potentiale for i højere grad at supplere med kommercielle indsatser, der kan øge andelen af turister.

Outcome & effekt

På nuværende tidspunkt mangler flere af de fysiske faciliteter at blive færdiggjort, hvorfor det er vanskeligt præcist at vurdere, om projektet vil kunne indfri de ønskede effekter i annonceringen. For to af hotspotsene er der endnu ikke tegn på konkret interesse fra virksomheder, og projektet har fortsat til gode at vise, at det ikke kun kan mobilisere lokalområdet, men også nå bredere ud og tiltrække flere turister. På Middelfart Marina, hvor de næsten er færdige med fornyelsen af havnemiljøet, ser man allerede tegn på de forventede outcomes. Ifølge projektlederen er området blevet mere attraktivt, og der er opstået nye aktiviteter og nye kommercielle tilbud på havnen.

Forankring

Vi vurderer, at projektet har behov for en mere konkret plan for implementering og forankring. De fleste kommuner har udarbejdet planer for drift, men vi vurderer, at der stadig mangler en plan for en mere vedholdende indsats i forhold til at tiltrække turister, mobilisere lokalsamfundet og opsøge private investeringer.

Monitorering

Det er vores vurdering, at projektet har været gode til at risikostyre, gennem jævnlige opfølgninger og justeringer. Projektet har også formået at inddrage borgerne aktivt og har udarbejdet en plan for at måle antallet af besøgende.

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.

Dansk turisme har været udfordret af et investeringsefterslæb, der har ført til nedslidning af turismeproduktet og manglende udbygning af turismeinfrastrukturen, som udgør en barriere for den fortsatte vækst i dansk turisme. Via støtte til turismerelateret infrastruktur skal projektet fremme private investeringer i Naturpark Lillebælt (herefter "Naturparken"). Naturparken er Danmarks største naturpark og byder på et væld af kvaliteter og oplevelser. Projektet har til formål at udnytte dette potentiale og udvikle naturparken til et attraktivt turismeprodukt, en reason-to-go, der tiltrækker flere gæster til området til gavn for det lokale erhvervsliv, borgere og gæster – og som kan tiltrække yderligere private investeringer til området på kort og langt sigt.

Projektet består af investeringer i tre konkrete delprojekter, såkaldte hotspots. Hotspotsene er udvalgte steder i Naturparken, der kan modtage et større antal besøgende, og som kombinerer god infrastruktur med natur, kulturarv, oplevelser og formidling. De tre hotspots er placeret i kommunerne Middelfart, Fredericia og Kolding. Derudover omfatter projektet en investering i forbedring af den sammenhængende infrastruktur. Omkring en fjerdedel af de samlede investeringer er afsat til hver indsats.

- **Hotspot 1: Middelfart Marina**

Denne indsats består af en fornyelse af Middelfart Marina i form af bl.a. en ny aktivitetsbrygge og badebro, skater- og parkourområde, nyt fælleshus og picniterasser.

- **Hotspot 2: Museumsgaarden Kringsminde**

Består af en opførsel af en ny servicebygning samt renovering af øvrige forældede bygninger i Museumsgaarden ved Fredericia.

- **Hotspot 3: Skamlingsbanken**

Handler om at etablere et udsigtstårn i træerne og en tidevandsbro ved Binderup Strand i Kolding.

- **Den sammenhængende infrastruktur**

Består af anlægning af flere stier mellem hotspots i parken, etablering af shelterplads og bedre toiletforhold på flere lokationer i naturparken. Målet er at skabe en tydeligere sammenhæng mellem naturparkens attraktioner.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Middelfart Kommune
Sagsbehandler	Mette Hoff Jakobsen
Finansieringskilde	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde	Turismeinfrastruktur (ERDF 3)
Samlet budget	DKK 95,5 mio.
Bevillingsperiode	01.01.2024 – 31.12.2026

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 effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	▪ Samlet projektbudget: DKK 95,5 mio. ▪ Projektet er forankret i en allerede eksisterende organisation, Naturpark Lillebælt, som er et samarbejde mellem Middelfart, Kolding og Fredericia kommuner ▪ Trædesten i realiseringen af Naturpark Lillebælts naturparkplan og strategi for 2023-2027 ▪ Destination Trekantsområdet bidrager desuden med at markedsføre området, at sikre koordinering med andre projekter i området og at aktørerne i området har fokus på produktudvikling med fokus på internationale markeder
Hovedaktiviteter	Fokus på at udvikle tre strategisk vigtige hotspots (Middelfart Marina, Museumsgaarden Kringsminde og Skamlingsbakken) og at skabe en sammenhængende infrastruktur, der i højere grad binder naturparken sammen. ▪ Kortlægning af muligheder og behov for at forbedre naturparkens infrastruktur ▪ Udarbejdelse af deltajerede projektforslag for de udvalgte løsninger (ét for hvert hotspot og ét samlet for den sammenhængende infrastruktur). ▪ Etablering af turismeinfrastruktur: Herunder udbud samt etablering af faciliteter og infrastruktur ▪ Dialogmøder, netværksarrangementer mv. som har til formål at informere potentielle investorer om udviklingen og mulighederne mhp. at fremme yderligere private investeringer.
Output	▪ Færdig kortlægning af muligheder og behov for at forbedre naturparkens infrastruktur der sikrer, at investeringer i turismen foretages på et veldokumenteret og bæredygtigt grundlag ▪ Færdige projekteringsplaner, der sikrer en klar og struktureret planlægning og gennemførelse af investeringer i infrastruktur ▪ Færdige faciliteter, wayfinding og infrastruktur ved de tre hotspots, der lever op til krav om kvalitet, og som er i overensstemmelse med tekniske specifikationer og planer ▪ 86,5 mio. kr. er investeret i områdets turismeinfrastruktur
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	▪ 23,5 mio. kr i private investeringer i projektet og yderligere op til cirka 55 mio. kr. investeringer i overnatningskapacitet, oplevelser og restauration. ▪ En forøgelse af antallet af overnatninger i de tre kommuner som omfattes af Naturpark Lillebælt med 9,3 % (svarende til 154.000 overnatninger). ▪ Øget turismerelateret omsætning på cirka 132,1 millioner kr. tre år efter projektets afslutning.

I nedenstående tabel præsenterer vi kort de primære målsætninger for den annoncering, som projektet har fået bevilliget tilsagn gennem. Tabellens indhold er vores fremstilling på baggrund af annonceringsmaterialet.

Tabel 2: Formål med annonceringen

Indhold	Fra evalueringsoplægget
Formål med annonceringen <i>Herunder den problemstilling annonceringen skal bidrage til at løse samt de forventede effekter af projektet.</i>	Annonceringen skal bidrage til "udvikling af turismeområder", som via støtte til turismerelateret infrastruktur skal fremme private investeringer i turismeområder.
Kritiske antagelser i effektkæden <i>Hvilke forhold påvirker særligt, om projektet vil bidrage til de ønskede effekter?</i>	- Infrastrukturen og de tre hotspots bliver af god kvalitet. - De etablerede faciliteter fører til, at der kommer flere turister. - Flere turister betyder, at flere private investorer vil øge deres kapacitet.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen bygger på semistrukturerede interviews med projektledelsen i Naturparken, projektledere fra de tre hotspots og for den sammenhængende infrastruktur samt repræsentanter fra det lokale turismeerhverv. I alt har vi gennemført 13 interviews, hvoraf syv er med deltagere fra kommunerne og Naturparken, fem er med stedbundne turismevirksomheder fordelt på de forskellige lokationer, samt ét interview med en repræsentant fra Destination Trekantområdet. Interviewene giver indblik i både forventede og allerede opnåede udbytter blandt deltagerne, men de udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effekter.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og sekundær 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 3: 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 aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets resultatmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

De tre hotspots og den samlede infrastruktur befinder sig på forskellige stadier i processen med at etablere de fysiske faciliteter. Det skyldes dels, at de har haft forskellige opstartstidspunkter, dels at de er udfordret af forskellige typer af barrierer.

Middelfart Marina er tæt på at være i mål med etableringen af de planlagte fysiske omdannelser. Projektet blev igangsat for fire år siden, men gik i stå på grund af manglende finansiering. Med de midler, der er tilført af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse gennem dette projekt, er arbejdet blevet genoptaget, og marinaen forventes færdiggjort i slutningen af 2025. Kolding Kommune har anlagt den første sti og afventer i øjeblikket svar på en ansøgning til Kystdirektoratet vedrørende etableringen af en trappe. Projektlederen vurderer, at de vil kunne nå at gennemføre arbejdet inden for projektperioden, hvis tilladelsen gives inden for seks måneder. Fredericia Kommune har fået opført madpakkehuset, men mangler fortsat at rejse finansiering for at kunne gå videre med opførelsen af en servicebygning. Projektlederen vurderer, at de vil nå at rejse den nødvendige finansiering, og at servicebygningen vil stå færdig i foråret 2026.

I forhold til den samlede infrastruktur, afventer Naturparken fortsat tilladelse fra Kystdirektoratet i forhold til Sømærket. Wayfinding er endnu ikke sendt i udbud, da projekter afventer afklaring om muligheden for at benytte de samme arkitekter som i tidligere projekter.

3.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 56 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede aktivitetsmål per 19.08.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
1. Kortlægning af muligheder og behov.	1	1	100 %
2. Udvikling af plan for projektering af turismeinfrastruktur, 1 for hvert hotspot og 1 for sammenhængende infrastruktur.	4	4	100 %
3. Etablering af turismeinfrastruktur. 15 vedr. hotspot Middelfart Marina, 8 vedr. hotspot Museumsgaarden Kringsminde, 2 vedr. hotspot Skamlingsbanken og 6 vedr. sammenhængende infrastruktur.	31	4	13 %
4. Fremme af yderligere private investeringer, 10 møder.	10	1	10 %

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

Vi kan konstatere, at det går godt med to ud af fire af projekts aktivitetsmål, hvoraf to af målene er realiseret. Gennem vores interviews kan vi konstatere, at der er fremdrift i det tredje, og parterne forventer at nå at indfri målet inden for projektperioden. Det fjerde mål omhandler antallet af dialogmøder og arrangementer, som Naturparken skal afholde for at fremme private investeringer, herunder to åbne informationsarrangementer og 8 bilaterale diaologmøder. Her har der ikke været den forventede fremdrift ifølge projektlederen skyldes det dels ansættelsen af en ny sekretariatschef, som primært har ansvaret for at afholde møderne og varetage kontakten til virksomhederne. Da han først for nylig er tiltrådt, har onboarding-processen skabt forsinkelser i arbejdet. Projektholder peger også på, at måltallet oprindeligt var sat for højt i forhold til, hvad der har vist sig realistisk i praksis. De forventer dog at indhente det i den resterende projektperiode og gennemføre de resterende møder.

3.3 Status på programfastsatte output

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede outputmål per 19.08.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
3.1) Antal støttede turismeområder	1	0	0 %

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

Status er registreret som nul i indikationsskemaet, selvom vi formoder, at måltallet reelt blev opfyldt allerede ved projektets opstart i forbindelse med bevillingen, idet måltallet netop vedrører selve tilde-lingen af bevillingen.

3.4 Status på programfastsatte resultater

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte resultatmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 6: Status på de opstillede resultatmål per 19.08.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
3.4) Antal turismeområder med forbedret infrastruktur	1	n/a	0	0 %
Forøgelse af antallet af overnatninger	0	154.000	n/a	0 %
Forøgelse af omsætning	0	132,1 mio.	n/a	0 %

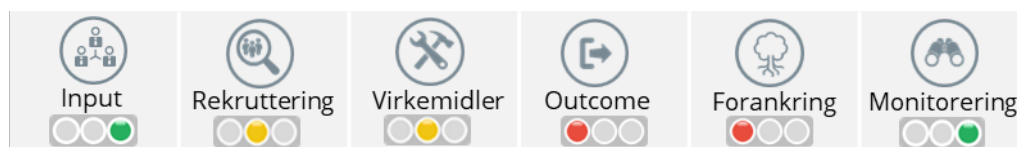
Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene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

Det første resultatmål omhandler antallet af turismeområder med forbedret infrastruktur. På baggrund af vores interviews kan vi konstatere, at der er god fremdrift, og ifølge projektholder er der intet, der tyder på, at projektet ikke vil lykkes med at forbedre infrastrukturen. De to resterende resultatmål, som først skal indfries tre år efter projektets afslutning, vurderer vi, at der delvist er forudsætninger til stede for at realisere. Kvaliteten af de fysiske faciliteter ser ud til at svare til det niveau, projektet oprindeligt forventede, hvilket taler i retning af, at målene kan indfries. Samtidig er der dog områder, hvor de rette forudsætninger endnu ikke er på plads. Det gælder særligt behovet for en mere fokuseret markedsføringsindsats, som vi vurderer, er afgørende for at tiltrække turister i et omfang, der kan skabe grundlag for øgede private investeringer og dermed realisering af målene om at øge antallet af overnatninger og højere omsætning.

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 7 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



Naturparken har været gode til at etablere et godt samarbejde med de tre kommuner, hvilket har bidraget positivt til projektets fremdrift. Generelt op-

lever både Naturparken (projektholder) og de interviewede kommunale projektledere, at der er et godt samarbejde i projektet. De fremhæver, at det har været en klar fordel, at Naturparken til dagligt består af de tre kommuner. Kommunerne kender derfor allerede Naturparken og er vant til at arbejde sammen. Alle tre kommuner oplever, at Naturparkens projektleder har været en god sparringspartner. Projektlederen har været god til at tage højde for, at de har haft forskellige forudsætninger og udfordringer i løbet af projektet. Både Naturparken og de tre kommunale projektledere fremhæver også, at det har været en fordel, at sekretariatet har flyttet fysisk rundt i alle tre kommuner, og derfor haft en synlig tilstedeværelse hos dem alle.

Ifølge de kommunale projektledere har det været helt centralt at have en fuldtidsansat projektleder fra Naturparken, som har samlet alle projekterne, haft overblik over leverancerne og sikret fremdrift. Kommunerne vurderer, at projektet ikke kunne være gennemført i samme form, hvis det havde været forankret i de enkelte kommuner med de ressourcer og kompetencer, som de har til rådighed. De enkelte delprojekter har oplevet udfordringer med kravet om fælles markedsudbud, da de befinder sig på forskellige stadier i byggeprocessen. Det har bl.a. betydet, at man ikke har kunnet anvende de vante leverandører, og at nogle projekter nu afventer en afklaring på, om der kan findes en løsning uden om kravet. Mere herom følger i anbefaling 2.

4.2 Rekruttering



Projektet er lykkedes med at mobilisere lokalsamfundet, men fremadrettet er der især behov for at styrke mobiliseringen af virksomheder.

Alle tre kommuner oplever stor opbakning og begejstring fra borgere og foreningsliv. I Middelfart Marina, hvor etableringen af de fysiske faciliteter næsten er færdig, viser både borgere, foreninger og virksomheder allerede interesse og ser en værdi i de nye rammer. Fra kommunens side har de forsøgt at styrke inddragelsen ved løbende at afholde borgerhøringer om planerne, etableret et brugerråd for erhvervslivet og markedsført marinaen gennem lokale aviser og tv. I Fredericia har projektet mødt stor interesse fra frivillige borgere, der blandt andet bidrager til at søge fondsmidler.

I Fredericia og Kolding er projektet endnu ikke nået til et punkt, hvor der er interesse fra virksomheder. Det skyldes primært, at de fysiske faciliteter endnu ikke er færdigbyggede, og kommunerne derfor ikke har set konkret interesse for investeringer på nuværende tidspunkt. Det er vigtigt, at projektet ikke undervurderer betydningen af at få mobiliseret og engageret virksomheder i anlægsprojektet, så virksomhederne kan høre om projektet (og dermed begynde at forberede sig på evt. investeringer), og så virksomhederne kan komme med input til anlægsprojektet. Mere herom følger under afsnittet om virkemidler og i anbefaling 1.

4.3 Virkemidler



Projektet har modtaget stor opbakning og formået at mobilisere lokalsamfundet, men projektets effektkæde er udfordret af, at værditilbuddet for virksomhederne endnu ikke er kommunikeret tydeligt. Projektets effektkæde bygger på en antagelse om, at investeringer i infrastruktur og hotspots i Naturparken vil skabe vækst i antallet af turister og borgere, der gør brug af tilbuddene, hvilket kan føre til private investeringer og vækst i omsætningen hos lokale virksomheder. Som tidligere beskrevet, er de forskellige hotspots på forskellige stadier i byggeriet, og derfor varierer det også, hvorvidt der allerede har været konkret interesse fra virksomheder.

Gennem vores interviews kan vi konstatere, at projektet også er udfordret af forskellige eksterne faktorer, herunder lange sagsbehandlingstider hos Kystdirektoratet, som forsinker nødvendige tilladelser, udfordringer med at rejse finansiering samt regler om fælles udbud. På nuværende tidspunkt er der usikkerhed om, hvorvidt dette vil føre til forsinkelser, men projektet vurderer, at det ikke vil få betydning for det samlede billede. På trods af de eksterne udfordringer er der dog mulighed for at styrke den interne håndtering. Mere herom følger i anbefaling 2.

Vi vurderer, at projektet ikke i sig selv vil være tilstrækkeligt til at nå de ønskede effekter. Det vil kræve et øget kommercielt fokus og markedsføring, hvilket vi uddyber i afsnit 4.4 'Outcome & effekt'.

4.4 Outcome & effekt



Projektet har gode forudsætninger, men bør have et stærkere kommercielt fokus for at realisere den ønskede effekt. Alle de interviewede kommuner oplever, at projektet har skabt synergi på tværs. De fremhæver et styrket kendskab til

hinandens turismetilbud og videndeling, bl.a. om klimasikring, hvilket kan understøtte et tættere samarbejde og skabe merværdi fremadrettet. Dette kan ses som en merværdi, der er opstået på baggrund af projektet.

Midtvejsevalueringen kan ikke måle om projektet faktisk har ført til øgede private investeringer, da de fysiske faciliteter fortsat er under opbygning. Gennem vores interviews kan vi dog konstatere, at kvaliteten af hotspots og infrastruktur ser ud til at leve op til forventningerne, jf. afsnit 4.3 ovenfor. I Middelfart Marina, hvor etableringen af de nye faciliteter næsten er færdig, fremhæver projektlederen, at de allerede har oplevet konkret interesse fra virksomheder. F.eks. er der blevet opført et nyt hotel, og mindre erhvervsdrivende som en seilmager, en fotograf og en fitnessinstruktør har etableret sig, fordi de har set en forretning i de nye rammer. På den baggrund er Middelfart Marina en god showcase for antagelsen om, at øget turisme tiltrækker private investeringer, fordi de allerede har oplevet private investeringer på baggrund af projektet. Vores interviews med allerede etablerede turismevirksomheder – også dem beliggende i Middelfart - tegner imidlertid et mindre positivt billede. Disse virksomheder ser værdien i bedre infrastruktur i parken, men peger på, at der mangler et kommercielt fokus fra Naturparkens side. De efterlyser en klarere og bredere kommunikation til omverdenen om, hvorfor indsatsen er attraktiv, og vurderer, at en vækst i antallet af turister er afgørende, før det bliver aktuelt for dem at investere. Vi har til evalueringen kun interviewet overnatningssteder, og vi kan ikke udelukke, at billedet kan se anderledes for de enkeltmandsvirksomheder, som projektet også har som målgruppe. I Fredericia og Kolding er projekterne endnu ikke nået til et punkt, hvor det kan mærkes, at nye virksomheder bliver tiltrukket, eller at eksisterende virksomheder viser interesse i at investere yderligere. Det hænger også sammen med, at byggeriet endnu ikke er færdigt. De turismevirksomheder, som vi har talt med, har enten lavt eller intet kendskab til projektet og efterlyser mere fokus på de kommercielle perspektiver. De understreger, at et større antal turister er en forudsætning for, at de vil investere. Som tidligere nævnt har Naturparken kun afholdt ét ud af de planlagte otte dialogmøder, bl.a. på grund af ledelsesskifte i sekretariatet. Disse møder vurderer vi som centrale for tidligt at opbygge relationer, skabe ejerskab hos virksomheder og invitere dem ind i processen. Projektholder er opmærksom herpå og vil gennemføre så mange møder som muligt inden projektperiodens afslutning.

Projektlederen har peget på, at man fra projektets side gerne ville have været længere med de fysiske faciliteter for bedre at kunne "sælge" projektet. Denne tilgang afspejler en antagelse om, at virksomhederne først vil investere, når de færdige resultater kan ses. Vi vurderer derimod, at mobiliseringen med fordel kan begynde tidligere, da investeringer fra virksomheder ofte kræver en længere proces, og fordi tidlig inddragelse kan skabe både ejerskab og idéer til nye aktiviteter. Det er derfor vigtigt, at projektet ikke undervurderer betydningen af at kommunikere om den forbedrede infrastruktur m.v. i Naturparken, og hvad det kan betyde for antallet af turister. Mere herom følger i anbefaling 1. Destinationsselskabet bekræfter også behovet for at øge kommunikationsindsatsen. De ser et stort potentiale i at gennemføre en markedsføringsindsats for at indfri projektets reelle mål om at fremme private investeringer. De er i dialog med Naturparken om, hvordan de kan understøtte kommunikationen om den nye infrastruktur og hotspots. Både projektleder og destinationsselskab er således opmærksomme på, at der ligger en væsentlig markedsføringsopgave.

4.5 Forankring



Kommunerne har afsat budget til drift af de etablerede hotspots, men der er endnu ikke lagt en konkret plan for en mere langsigtet forankring.

På nuværende tidspunkt har projektholder og kommunerne primært fokus på etableringen af de fysiske faciliteter, mens planlægningen af den efterfølgende forankring endnu mangler. For nogle af kommunerne er der allerede afsat driftsbudget, mens andre afventer de kommunale budgetforhandlinger. Selvom kommunerne dermed enten er i gang med eller har afsat midler til den fremtidige drift af hotspots, synes der at ligge en antagelse om, at indsatsen automatisk vil fortsætte, blot fordi der er sikret midler til fysisk vedligeholdelse. Vores vurdering er, at en egentlig forankring kræver en mere vedholdende indsats, som rækker ud over det fysiske vedligehold. Det handler ikke kun om at sikre, at faciliteterne står intakte, men også om at fastholde en levende brug af områderne. Det indebærer fortsat at arbejde med at tiltrække turister, mobilisere lokale foreninger og borgere, opsøge private investeringer og sikre en løbende markedsføring, der gør opmærksom på områdernes eksistens og relevans.

Naturparkens sekretariat er opmærksom på denne udfordring og har endnu ikke en konkret plan for forankring. De forventer dog, at forankringen hos lokale aktører og erhverv inden for naturparkens afgrænsning i højere grad vil blive indarbejdet i de nye projekter, der igangsættes, samt i den næste naturparkplan. Det er forståeligt, at fokus på nuværende tidspunkt ligger på at få etableret de fysiske faciliteter. Samtidig er det vores vurdering, at hvis en plan for forankring først kommer på plads, når faciliteterne står færdige, mister man muligheden for, at overvejelser om forankring kan være med til at præge og kvalificere de fysiske løsninger. Sekretariatet har selv nævnt, at en del af indsatsen fremadrettet bør være at styrke relationen til eksisterende erhvervspartnerne og øge antallet af fremvisninger og formidlingen af projektet. Vores anbefaling er derfor, at arbejdet med en forankringsplan igangsættes tidligere, så den kan spille aktivt sammen med udviklingen af de fysiske faciliteter. Mere herom følger i anbefaling 3.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektet er lykkedes med at monitorere fremdriften og håndtere risici undervejs, men der er potentiale for at styrke involveringen af virksomheder.

Det er vores vurdering, at projektet generelt har været gode til at risikostyre og håndtere udfordringer undervejs, når risici er blevet identificeret. Et eksempel herpå er hotspottet i Fredericia, hvor den manglende finansiering bliver håndteret ved at dele indsatsen op i delprojekter og prioritere byggeriet trin for trin. Projektlederen italesætter, at erfaringen herfra er, at det er vigtigt at have finansieringen på plads inden igangsættelse, afsætte tilstrækkelig tid og planlægge med et større tidsbehov end først forventet.

Derudover indsamler projektet data via opstillede tællere, der registrerer antallet af besøgende på de forskellige hotspots. Vi vurderer, at disse data er vigtige både for at kunne følge udviklingen i antallet af turister og for at kunne anvende dem som grundlag for en business case over for potentielle private investorer.

Det er vores vurdering, at en potentiel risiko, som projektet i højere grad kunne have taget højde for, er manglende private investeringer. Denne risiko kunne være reduceret ved i højere grad at afholde de planlagte dialogmøder undervejs og dermed aktivt indhente input

fra virksomhederne. På den måde ville de have følt sig hørt, og projektet ville samtidig have haft mulighed for at justere aktiviteterne i tråd med virksomhedernes behov og perspektiver, hvilket kunne have øget sandsynligheden for efterfølgende private investeringer.

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
Projektholder	X	X	X
Øvrige operatører	X	X	X
Udvalg og rammesættere			

1: Undervurder ikke arbejdet med at mobilisere og engagere virksomheder.

Projektets reelle effekt afhænger af, at både borgere og virksomheder mobiliseres. Indtil nu har projektet haft succes med at engagere lokalsamfundet, men involveringen af virksomheder ikke har været særlig stor. Det er vores vurdering, at det vil kræve tid at engagere virksomheder og få dem til at investere. Projektet bør derfor ikke først begynde at op- søge investeringer, når de fysiske faciliteter står færdige – den proces bør allerede igangsættes nu. Konkret anbefaler vi, at projektet tydeliggør værditilbuddet for virksomheder og turister. Dette kan bl.a. ske ved at afholde de resterende dialogmøder og, som Naturparken selv har påpeget, gøre endnu mere ud af fremvisninger for de lokale virksomheder.

Vores vurdering er, at virksomhedernes investeringer kan skabe en positiv spiral: Når virksomheder først investerer, styrker det ikke kun de konkrete tilbud på de enkelte hotspots, men har også potentiale til at tiltrække endnu flere turister, fordi virksomhederne øger tilbuddet af oplevelser og services og samtidig bidrager til markedsføring og synlighed. På den måde kan virksomheder ikke kun ses som modtagere af markedsføring, men også som medspillere, der kan bidrage til synligheden. I forlængelse af vores anbefaling ovenfor anbefaler vi, at projektet styrker sin markedsføring over for turister. Gennem vores interviews peger virksomhederne på, at de først vil kunne se værdien i at investere, når det er sandsynligt, at der kommer flere turister.

Det er derfor vores vurdering, at projektet skal arbejde med en kombination af en målrettet markedsføringsindsats over for turister og en aktiv opsøgende indsats over for virksomheder. Markedsføringen bør formidle en samlet fortælling om Naturparken som destination, med hotspots og infrastruktur som konkrete attraktioner. Samtidig bør målgrupper segmenteres, så indsatserne tilpasses forskelligt alt efter, om de retter sig mod turister, lokale borgere, enkeltmandsvirksomheder eller allerede etablerede turismevirksomheder.

2: Styrk den interne forberedelse i fremadrettede projekter.

Projektet har været udfordret af flere eksterne faktorer, f.eks. lange sagsbehandlingstider i Kystdirektoratet og krav om fælles markedsudbud på tværs af kommuner. Disse forhold har skabt flaskehalse og forsinkelser, men er i sig selv svære at påvirke.

På trods af dette er det vores vurdering, at den interne forberedelse af projektet kunne have været bedre. I forhold til de lange sagsbehandlingstider handler det om at sikre fuld klarhed over krav til due diligence. Projektlederen foreslår desuden at have "skuffeprojekter" klar med godkendte tilladelser, så fremdriften ikke går i stå, hvilket vi vurderer vil være fordelagtigt. I forhold til den oplevede udfordring med kravet om fælles markedsudbud har reglerne været kendt fra starten af. En læring fra projektet er derfor, at man fremadrettet allerede ved ansøgningstidspunktet bør tage højde for denne type krav og eventuelt designe indsatserne anderledes. På den måde kunne man have undgået de udfordringer, der opstår, når kommunerne befinder sig på forskellige stadier og er vant til at bruge egne leverandører, men alligevel skal gennemføre et fælles udbud.

3: Sæt fokus på implementering og forankring af projektet allerede nu.

Projektholderne har på nuværende tidspunkt primært fokus på at få etableret de fysiske faciliteter. Når projektperioden slutter, skal driften overgå til kommunerne, som i forskellig grad allerede har afsat driftsbudgetter til dette.

Vi vurderer, at det ikke er tilstrækkeligt kun at sikre forankring af driften. Det er også nødvendigt at etablere en plan for, hvordan hotspots fremadrettet skal markedsføres, og hvem der kan være relevante målgrupper for anvendelse og besøg af hotspots. Det vil være nødvendigt for at skabe indhold i og omkring de enkelte hotspots, for at turister bliver opmærksomme på på dem, og så virksomhederne ser en forretning i at investere i områderne. Det kræver en vedholdende indsats, hvor man fx kan arbejde med et årshjul for, hvornår der skal iværksættes opsøgende aktiviteter rettet mod virksomheder, og hvornår der fx kan afholdes begivenheder som trækker folk ud til de enkelte hotspots. I Fredericia er det lykkedes at mobilisere lokalsamfundet, herunder opnå en stor tilslutning af frivillige. I en forankringsplan bør der derfor også indgå overvejelser om, hvordan man fremadrettet kan fastholde motivationen og sikre fortsat engagement hos de frivillige, når projektet går over i en driftsfase.

