



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Bæredygtig udvikling af levebyen og turismebyen Juelsminde

Hedensted Kommune

November 2025

Projektnummer	071
Version	Endelig
Udgivelsesdato	November 2025
Udarbejdet af	HMF
Kontrolleret af	AAC

INDHOLD

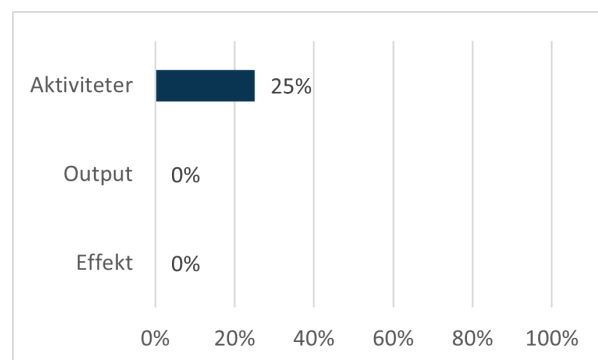
1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på aktiviteter.....	7
3.3 Status på output.....	8
3.4 Status på effekter.....	8
4. Projektets implementering.....	9
4.1 Input.....	9
4.2 Rekruttering.....	10
4.3 Virkemidler.....	11
4.4 Outcome & effekt	12
4.5 Forankring.....	14
4.6 Monitorering og opfølgning.....	15
5. Anbefalinger og læring.....	16

1 Resumé

Status på projektets indikator

Projektet har ved midtvejsevalueringen gennemført alle aktiviteter, der knytter sig til forberedelsen af de fysiske omdannelser, herunder opkøb af arealer samt forberedelse og afvikling af arkitektkonkurrence.

Projektet går nu over i anlægsfasen, og først når denne fase er afsluttet og infrastrukturen står færdig indfris projektets output- og effektindikatorer.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input



Det er vores vurdering, at projektet har en tydelig organisering og et stærkt samarbejde på tværs af Hedensted Kommunes afdelinger, hvor roller og ansvar er klart fordelt mellem planlægnings- og anlægsfasen. En bredt sammensat styregruppe med både politikere, embedsmænd og lokale aktører har sikret hurtige og kvalificerede beslutninger samt stærk lokal opbakning. Mindre forsinkelser er opstået som følge af grundig dialog og borgerinddragelse, hvilket til gengæld har styrket projektets kvalitet og legitimitet.

Rekruttering



Det er vores vurdering, at projektet nyder bred lokal opbakning, særligt gennem Juelsminde Visionsråd, der samler centrale aktører på tværs af erhverv, havn og foreninger. Der har dog været bekymring for, hvordan lokalplanen og fremtidige investeringer kan påvirke områdets udtryk, men kommunens dialogbaserede tilgang med borgermøder har øget forståelsen og styrket tilliden. Trods en vis træthed efter mange års planlægning og inddragelse er der fortsat lokal opbakning og forventning om at se de planlagte forandringer realiseret.

Virkemidler



Vi vurderer, at projektet hviler på nogle antagelser, der foreløbigt ser ud til at holde stik – nemlig at de fysiske omdannelser vil styrke områdets attraktivitet og derved tiltrække flere besøgende og investorer til gavn for den lokale økonomi. Projektet er i store træk forløbet som planlagt, og der er udpeget et vinderprojekt til totalentreprise. Samtidig forsøger kommune og havn at håndtere en vigtig balance mellem at tiltrække investorer til nye byggefelter og bevare områdets identitet gennem en fælles partnerskabsaftale. På sigt bliver denne balance vigtig for projektets samlede værdi.

Outcome & effekt



Vi vurderer, at projektet på sigt har gode forudsætninger for at levere de ønskede effekter, men det er endnu for tidligt at konkludere entydigt. De lokale erhvervsdrivende har høje forventninger til, at projektet vil tiltrække flere gæster, skabe bedre flow i byen og øge om sætningen. Der er dog usikkerhed om effekterne uden for højsæsonen, som afhænger af salget af byggefelter og en mulig udvidelse af overnatningskapaciteten. Kommunen og havnen oplever allerede interesse fra private investorer, hvilket er centralt for at forløse projektets kommercielle potentiale, men salgsprocessen forventes at tage tid.

Forankring



Vi vurderer, at projektet er solidt forankret lokalt, og at centrale aktører som Juelsminde Visionsråd og Juelsminde Havn og Marina spiller en aktiv rolle. Projektets værdi på sigt afhænger dog af, at de nye byrum aktiveres gennem lokalt drevne aktiviteter, klare aftaler om drift og vedligehold samt en fælles markedsføring, der styrker byens samlede fortælling.

Monitorering



Vi vurderer, at projektet har en velfungerende, men uformel tilgang til monitorering og risikohåndtering, hvor dialog i styre- og arbejdsgrupper sikrer hurtig handling. En mere systematisk erfaringsopsamling og videndeling på tværs af lignende projekter kunne dog styrke læring, fremdrift og kvaliteten af den samlede indsats.

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.

Formålet med projektet er at forny og sammenbinde by- og havneområdet i Juelsminde gennem offentlige investeringer i turismeinfrastruktur. Gennem en række fysiske omdannelser – herunder etablering af et nyt havnetorv, strandpark og bedre visuel og funktionel sammenhæng mellem midtby og havn – skal projektet gøre Juelsminde til en mere attraktiv by og styrke kvaliteten af områdets turismeprodukt. Ambitionen er derved at skabe rammer for øget aktivitet, længere turismesæson, øget omsætning hos lokale erhvervsdrivende samt tiltrækning af nye private investeringer.

Projektet tager afsæt i en helhedsplan, udviklingsplan og nyligt vedtaget lokalplan for Juelsminde. Disse planer åbner op for, at nye byggefelter på havnen kan sælges til private investorer med ideer til udviklingsprojekter. Byggefelterne indgår ikke direkte i nærværende projekt, men fordi de fysisk er lokaliseret i samme område, som skal omdannes og fornyes, så spiller de en væsentlig rolle for byens samlede udviklings- og vækspotentiale.

Projektet gennemføres i to faser, og den nye turismeinfrastruktur forventes at stå færdige i sommeren 2027.

Fase 1 handler om at forberede de fysiske omdannelser (forberedelsesfasen). Her opkøber Hedensted Kommune arealet for et kommende havnetorv, og der udarbejdes udbudsmateriale og gennemføres en arkitektkonkurrence mhp. at finde et konsortium til at realisere de fysiske omdannelser (udbud som totalentreprise).

Fase 2 handler om at realisere de fysiske omdannelser (anlægsfasen). Her etableres de fysiske faciliteter. Det sker ved at:

- Styrke den fysiske og visuelle sammenhæng mellem bymidten, havnen og stranden ved at fjerne fysiske barrierer og etablere en promenade.
- Omdanne det nuværende parkerings- og bådopbevaringsareal til et nyt samlende havnetorv.
- Etablere en strandpark på storstranden som kombinerer nye rekreative faciliteter med kyst- og højvandssikring (kaldet Pynten).

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Hedensted Kommune
Sagsbehandler	Stine Hildebrandt Vendelboe
Finansieringskilde	Regionalfonden
Indsatsområde	ERDF 3
Samlet budget	Ca. 48 mio.
Bevillingsperiode	22.05.2023-01.06.2027

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	Det samlede budget er ca. 48 mio. DKK. Hedensted Kommune er projektleder og driver projektet, som beskæftiger ca. 2 årsværk over fire år med projektet. Derudover har Hedensted Kommune en ekstern styregruppe knyttet til projektet. Her sidder (foruden kommunen) Juelsminde Havn & Marina, Juelsminde Visionsråd og Juelsminde Handelsstandsforening. Ifm. valg af totalentreprisekonkurrencen blev denne styregruppe suppleret med Dansk Kyst og Naturturisme samt en fagdommer fra Arkitektforeningen. Ved siden af styregruppen er en referencegruppe som styregruppen kan trække på ift. sparring. Denne består af udover styregruppen af Juelsminde Digelag, Destination Kystlandet samt Dansk Kyst- og Naturturisme.
Hovedaktiviteter	HA 1: Forberedelse af fysiske transformationer består af flg. aktiviteter: Hedensted Kommune køber arealet hvor det kommende havnetorv skal etableres. Der laves udmatrikuleringer af dele af arealet mhp. videre salg til private investorer (dog benyttes projektmidler ikke til udmatrikuleringer). Der udarbejdes udbudsmateriale til en arkitektkonkurrence der skal komme med arkitektforslag til den fysiske transformation af området, som er i tråd med ønsker og visioner for området (tidl. afdækket via borgerinvolvering). Udbudsmaterialet udarbejdes i samarbejde med lokale interessenter, arkitektforeningen, turismeaktører, m.fl. Der gennemføres en arkitekt- og entreprenørkonkurrence (totalentreprise), hvor tre teams byder ind med hver deres løsningsforslag. I bedømmelsesudvalget sidder bl.a. repræsentanter fra Arkitektforeningens dommerkorps, den eksterne styregruppe, turismeaktører, mv. 4) Der søges byggetilladelser og de fysiske transformationer gennemføres. HA2: <u>Fysiske transformationer</u>, der forventes at stå færdige i sommeren '27, består af 3 dele: 1) at styrke den fysiske og visuelle sammenhæng mellem midtbyen og havneområdet, således at der skabes et bedre flow af gæster mellem de to vigtige områder. 2) at omdanne af parkerings- og bådopbevaringsareal til det nye samlende havnetorv med afsæt i tidligere ideoplæg fra arkitektvirksomhed. 3) strandpark med nye rekreative faciliteter på storstranden tilpasset kyst- og højvands sikring af Juelsminde, som tager udgangspunkt i samlede plan for højvands sikring af Juelsminde. Sideløbende med HA1 og HA2 afholder kommunen løbende møder med potentielle investorer, hvor de nye muligheder for private investeringer i havneområdet præsenteres og drøftes. Denne indsats koordineres tæt med havnen, så kommune og havn ikke sælger arealer til de samme funktioner. Dansk Kyst- og Naturturisme bistår kommunen med viden og kompetence inden for tiltrækning af private investeringer.
Output	Diverse fysiske transformationer af området er gennemført.
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	Flere overnatninger i Juelsminde og omegn over en bredere sæson Øget turismeskabt omsætning (bl.a. fsa. højere døgnforbrug) Flere jobs i bl.a. turismeerhvervet Styrket bosætning, da området er blevet mere attraktivt Bedre adgang til lokal arbejdskraft for lokale virksomheder

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

Målsætninger i annonceringen
Annoncering støtter projekter som skaber:
▪ Strukturel transformation så det inspirerer til ophold, aktiviteter, events og/eller anden kommerciel aktivitet der understøtter turisme ▪ Grundlag for efterspørgselsdrevne kommercielle investeringer hvor private virksomheder/investorer udformer egne projekter ▪ Økonomisk, miljømæssig, social og kulturel bæredygtig vækst i områdets turisme.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere/-deltagere. Herunder Juelsminde Visionsråd, Juelsminde Handelsstandsforening, Juelsminde Havn og Marina samt Juelsminde Havnemuseum.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til alle medlemmer af den lokale handelsstandsforening, som samler erhvervsdrivende i de byområder, som omdannes ifm. projektet. Spørgeskemaet er sendt ud til 39 medlemmer, hvoraf 16 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 41 %.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effekt-skabelse.

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 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 effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Overordnet forløber projektet planmæssigt. På tidspunktet for midtvejsevalueringen er alle forberedelser af de fysiske omdannelser gennemført (herunder kommunens opkøb af arealer og udbudsporces), og projektet går nu over i anlægsfasen, hvor de fysiske omdannelser realiseres. Det betyder, at projektet er i mål med alle forberedende aktiviteter, men de øvrige aktivitets- output- og effektkindikatorer realiseres først, når de fysiske omdannelser og projektet er gennemført.

3.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 25 % 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 15.10.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Forberedelse af central turismeinfrastruktur til investeringer, herunder areal opkøbt, arkitektkonkurrencer udført og entreprenørudbud gennemført	3	3	100%
Sammenbinding af by og havn, herunder styrket fysisk og visuel forbindelse via etablering af ensartet belysning, beplantning og byrumsinventar.	1	0	0%
Omdannelse af parkerings- og bådopbevaringsareal til nyt samlende havnetorv baseret på det vindende forslag fra arkitektkonkurrencen herunder etablering af maritimt underlag, legeelementer, beplantning, belysning og byrumsinventar.	1	0	0%
Strandpark med nye rekreative faciliteter på storstranden tilpasset kyst- og højvandssikring af Juelsminde, herunder etablering af solursplads, kystterrasser, friluftsstøttepunkt og byrumsinventar.	1	0	0%

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

Projektet har ved midtvejsevalueringen gennemført alle aktiviteter knyttet til forberedelse og projektering af de fysiske omdannelser, som skal gennemføres i Juelsminde. Dvs. at relevante arealer er opkøbt af kommunen, ligesom arkitet- og entreprenørkonkurrence er gennemført (som totalentreprise), og der er således udpeget en totalentrepriseteam til at varetage opgaven (med OK Nygaard i spidsen).

På tidspunktet for midtvejsevalueringen pågår detailprojekteringen, og projektet skal i gang med anlægsfasen. Af samme grund er aktiviteter i form af sammenbinding af by og havn, omdannelse af parkerings- og bådopbevaringsareal til havnetorv samt strandpark

med rekreative faciliteter på storstranden endnu ikke igangsat, men det sker efter planen i den resterende projektperiode.

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 0 % 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 15.10.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
3.1) Antal støttede turismeområder	1	0	0%
3.2) Beløb investeret i turismerelateret turismeinfrastruktur	33.587.975,96	0	0%

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

Projektet har i projektperioden budgetteret med investeringer i turismerelateret infrastruktur på ca. 30 mio. til at til at omdanne ét sammenhængende turismeområde i Juelsminde. Beløbet opgøres som summen af beløb på konto 2310, 2320, 2330, 2410 og 2420, dvs. som projektets investeringer i infrastruktur. Disse indikatorer indfris først, når projektet afsluttes, og de fysiske omdannelser står færdige, hvorfor målopnåelsen på tidspunktet for midtvejsevalueringen er 0%.

3.4 Status på effekter

På evalueringstidspunktet er 0 % af de opstillede effektmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte effektmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 6: Status på de opstillede effektmål per 15.10.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
3.3) Private investeringer, som svarer til offentlig støtte (herunder tilskud og finansielle instrumenter)	0	0	-
3.4) Antal turismeområder med forbedret infrastruktur	1	0	0 %

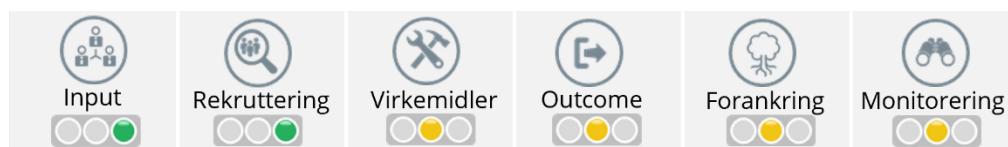
Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene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

Der er ikke opstillet mål for tiltrækning af private investeringer svarende til offentlig støtte, hvorfor målopnåelse ikke er angivet i procent. Samlet skal projektet forbedre turismeinfrastrukturen i ét sammenhængende turismeområde i Juelsminde, men denne indikator indfris først, når de fysiske omdannelser står færdige ved projektafslutning. Derfor er målopnåelsen 0%.

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 6 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



Projektet har en stærk organisering og et velfungerende samspil med styregruppen, men har dog oplevet mindre forsinkelser pga. behovsafklaring og lokale bekymringer om ny lokalplan.

Projektet er kendetegnet ved en klar ansvars- og rollefordeling samt et velfungerende samarbejde mellem Hedensted Kommunes afdelinger. Projektet er forankret i Hedensted Kommune. Her har kommunens afdeling for Kultur, Vækst og Udvikling haft hovedansvaret for projektet ifm. forberedelses- og udbudsfasen, mens afdelingen for Vej, Drift og Anlæg tager over, idet projektet går over i anlægsfasen. I forberedelses- og udbudsfasen har to nøglemedarbejdere været koblet på projektet, som har haft ansvar for hhv. overordnet projektledelse og interessentinddragelse. Idet projektet går over i anlægsfasen, overdrages den overordnede projektledelse til en ny teknisk projektleder, mens ansvaret for interessentinddragelse forbliver hos samme medarbejder for at sikre historik og kontinuitet.

Der er nedsat en styregruppe for projektet, som både består af kommunale embedsfolk, lokale byrådspolitikere og centrale interessenter i lokalområdet, herunder Juelsminde Visionsråd (som bl.a. samler Juelsminde Havn og Marina samt den lokale handelsstands- og turistforening). Styregruppen har på flere måder spillet en vigtig rolle i projektet. Dels ifm. forberedelse og gennemførelse af arkitektkonkurrencen, hvor styregruppen sammen med en fagdommer (fra Danmarks Arkitektforening) vurderede ansøgningerne og udvalgte vinderprojektet. Dels som et centralt forum, hvor beslutninger kan træffes hurtigt og kvalificeret, fordi de relevante niveauer – politikere, embedsmænd og lokale aktører – sidder ved samme bord. Det har ifølge projektholder styrket koordineringen, reduceret risikoen for konflikter og gjort det muligt at fastholde fremdrift og sikre lokal opbakning og ejerskab i et komplekst forløb med mange interessenter.

Projektet har oplevet mindre forsinkelser. Dels fordi der var behov for at afklare det lokale digelags behov (bl.a. ift. højvandssikring) førend kommunen kunne udarbejde et udbud. Dels fordi det samlede projekt skulle godkendes i byrådet samtidig med vedtagelsen af en ny lokalplan, og flere lokale interessenter og borgere udtrykte bekymring over dele af lokalplanen. I begge tilfælde så kommunen et behov og prioriterede at tage dialogen med digelag og interessenter alvorligt. Det betød, at processerne trak længere ud end forventet, men til gengæld vurderer projektholder, at det har styrket projektets kvalitet og legitimitet.

4.2 Rekruttering



Der er generelt opbakning til projektet blandt lokale erhvervsdrivende og borgere, men samtidig har der dog været bekymring for områdets fremtidige æstetik og udtryk i forbindelse med vedtagelsen af den nye lokalplan.

Projektet oplever generelt opbakning fra centrale lokale aktører, herunder særligt Juelsminde Visionsråd der repræsenterer vigtige lokale interessenter såsom Juelsminde Havn og Marina samt erhvervs- og borgerforeninger (jf. ovenfor). For kommunen som projektholder har det været vigtigt at kunne læne sig op ad Visionsrådet, der fungerer som et samlet talerør for vigtige interessenter i byen.

Selvom projektet generelt nyder stor opbakning, så har kommunen dog også oplevet kritiske røster undervejs. Ifølge projektholder handler det dog om et mindre antal lokale erhvervsdrivende, som kan være bekymret for, hvad de fysiske omdannelser (som den nye lokalplan giver mulighed for) kan komme til at betyde for deres forretning, ligesom lokale borgere kan have svært ved at forstå, hvad EU-projektet præcis indebærer.

Derudover peger både projektholder og flere lokale interessenter på, at der har været en vis bekymring for, hvordan den nye lokalplan ville påvirke områdets udtryk og æstetik på sigt. Bekymringerne har særligt handlet om, at havnen planlægger at frasælge en række byggefeltet til private investorer, og at lokalplanen efter nogle borgeres opfattelse åbnede mulighed for bygninger, der var for høje og tætte. For at imødekomme bekymringerne valgte havnen at afholde en række mindre, dialogbaserede borgermøder, hvor lokale aktører kunne drøfte planerne og give konkrete input. Dette bidrog – sammen med den efterfølgende formelle høringsproces – til større forståelse og tillid mellem parterne og førte til justeringer af planen, bl.a. reduktion af maksimal byggehøjde i lokalplanen.

Selv om byggefeltene formelt ligger uden for nærværende projekt, har de haft indflydelse på den lokale opbakning. For mange borgere og erhvervsaktører opleves de fysiske ændringer i havneområdet som ét samlet projekt, og tilliden til håndteringen af byggefeltene har derfor haft betydning for opbakning til den samlede udvikling i Juelsminde.

Endelig giver projektholder og enkelte interessenter udtryk for en vis mæthed og træthed blandt lokale interessenter efter mange års planlægning og omfattende inddragelsesprocesser. Oplevelsen er, at kommunen har været grundige, men at det er gået langsomt – og at mange gerne ser, at der nu sker en reel forandring.

4.3 Virkemidler



Projektet forløber i store træk planmæssigt og ser ud til at have en realiserbar effektkæde, men det er vanskeligt at konkludere entydigt, da projektet først skal nu skal i gang med anlægsfasen.

Projektet baserer sig på en antagelse om, at fysiske omdannelser (som tager afsæt i lokale ønsker og visioner) vil styrke områdets sammenhæng og samlede attraktivitet, hvilket vil tiltrække flere besøgende og private investorer og øge aktiviteten i lokalområdet (hen over hele året) til gavn for lokale erhvervsdrivende og borgere.

Det er vores vurdering, at projektets antagelser ser ud til at holde stik, men det er dog svært at vurdere på nuværende tidspunkt, idet projektet skal i gang med anlægsfasen – og de fysiske omdannelser først kommer til at stå klar i sommeren 2027. Foreløbig forløber projektet nogenlunde planmæssigt, dog med mindre forsinkelser, jf. ovenfor, og både projektholder og interessenter giver udtryk for, at vinderprojektet af arkitektkonkurrencen er af høj kvalitet og passer godt ind i Juelsminde DNA. Det skyldes bl.a., at projektet:

- Fastholder det maritime præg og benytter materialer, der passer til omgivelserne (fx genbrug af eksisterende belægning og naturmaterialer).
- Skaber et mere sammenhængende forløb fra bymidten og ned mod stranden, som i øjeblikket adskilles af en parkeringsplads.
- Introducerer nye rekreative rum, som ansporer til ophold og aktiviteter, særligt med etablering af havnetorvet (i stedet for parkering) og pynten (på storstranden).

Flere interessenter givet udtryk for, at der har været en velfungerende proces omkring arkitektkonkurrencen, som blev afviklet i to faser med deltagelse af i alt fire prækvalificerede teams. De indkomne forslag blev vurderet af en dommerkomite, som foruden projektets styregruppe også bestod af en repræsentant fra Dansk Kyst- og Naturturisme og en ekstern fagdommer fra Arkitektforeningen.

Både projektholder og flere lokale aktører fremhæver, at denne sammensætning i dommerkomiteen har været afgørende for at finde det bedste projekt. Kombinationen af ekstern faglighed og lokal indsigt har understøttet et resultat, som både hviler på et arkitektfagligt grundlag og har bred lokal legitimitet blandt dem, der også fremover skal stå på mål for byens fysiske forandringer.

Projektholder vurderer, at bevillingen fra DEB har været afgørende for de fysiske omdannelser, som nu gennemføres. Midlerne har gjort kommunen i stand til at gennemføre et projekt, som både er mere omfattende, har en højere kvalitet og er hurtigere gennemført end det ellers havde været muligt. Uden bevillingen havde kommunen forsøgt at skaffe midlerne fra andre kilder (fx via private fonde som Realdania eller A.P. Møller fonden), men der er stor konkurrence om disse midler. Hvis kommunen ikke var lykkedes med at rejse midler fra enten DEB eller private fonde, havde man formentlig gennemført mindre omdannelser af mere midlertidig karakter (fx med fokus på byrumsinventar), og man var sandsynligvis ikke kommet i mål med en ny lokalplan.

De primære opmærksomhedspunkter i forhold til projektets virkemidler knytter sig til salg af byggefelter, som grænser op til de arealer, der omdannes som led i projektet. På den ene side viser interviewene, at mange lokale interessenter og borgere både er spændte og bekymrede for, hvad der i fremtiden vil blive opført på disse byggefelter, når de på et senere tidspunkt skal sælges til private investorer. På den anden side betragter kommune og havn frasalget af arealerne som et centralt element i at udløse de kommercielle potentialer ved havneomdannelsen, og som en nødvendighed for at rejse finansiering til reparation af havnemolen.

For at tilgodese alle parter har kommunen og havnen (som lodsejere) indgået en partnerskabsaftale, hvor de deltager i hinandens bedømmelsesudvalg og anvender fælles vurderingskriterier, når fremtidige byggefelter skal sælges til private investorer. Ifølge både kommune og havn skal denne model fungere som en garanti for, at arealerne sælges til investorer med de bedste projektidéer – og ikke blot til dem, der tilbyder den højeste pris.

4.4 Outcome & effekt



De lokale erhvervsdrivende har positive forventninger til effekterne af projektet, både på egen forretning og byen som helhed. Tiltrækning af de rette investorer er dog vigtig for at forløse projektets kommercielle potentiale.

Generelt viser både interview og spørgeskema blandt medlemmer af den lokale handelsstandsforening, at der er positive forventninger til projektets værdi for både deres forretning og Juelsminde som helhed. De giver således udtryk for, at projektet kommer til at løfte byen – både hvad angår fysisk sammenhæng, aktiviteter og økonomi, jf. tabellen nedenfor.

Tabel 7: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater

I hvilken grad forventer du, at de fysiske omdannelser af havneområdet vil have en positiv effekt på Juelsminde på nedenstående områder? Du bedes vurdere effekten, efter anlægsfasen er afsluttet (dvs. efter sommeren 2027).	I (meget) høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Flere gæster besøger byen	57 %	31 %	6 %	0 %	6 %
Der kommer et bedre flow af gæster mellem storstranden, havneområdet og Odelsgade	44 %	44 %	6 %	0 %	6 %
Flere nye typer af virksomheder etablerer sig i byen	31 %	44 %	19 %	0 %	6 %
Flere nye borgere flytter til byen	19 %	50 %	19 %	6 %	6 %
Gæster besøger i stigende grad byen uden for højsæsonen	19 %	44 %	25 %	6 %	6 %
Byens virksomheder får nemmere adgang til kvalificeret arbejdskraft	12 %	38 %	38 %	6 %	6 %

Note: (n= 16)

Som det fremgår af tabellen, forventer de lokale erhvervsdrivende især, at projektet vil føre til flere gæster i byen samt et bedre flow af gæster mellem centrale dele af Juelsminde by-midte. Omkring halvdelen af de erhvervsdrivende forventer i høj eller meget høj grad denne effekt.

Selvom mange forventer flere gæster i byen, er forventningerne til flere besøgende udenfor højsæsonen dog noget lavere. Her svarer knap hver femte, at de i høj eller meget høj grad forventer denne effekt. En mulig forklaring kan være, at en udvidelse af sæsonen også afhænger af, hvad der kommer til at ske med de private byggefelter, som udbydes i de kommende år. I interviews med interessenter bliver der peget på, at Juelsminde i øjeblikket tiltrækker mange endagsturister, men at hvis de besøgende skal fastholdes over flere dage, så kræver det formentlig flere aktiviteter og bedre overnatningsmuligheder. Det vil der være mulighed for at etablere med de nye byggefelter, men dette er ikke afgjort endnu.

De adspurgte medlemmer af handelsstandsforeningen har også positive forventninger til de fysiske omdannelser effekt på deres virksomhedsøkonomi, jf. tabellen neden for.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne

I hvilken grad vurderer du, at din virksomhed vil opleve forbedringer på nedenstående områder på grund af de fysiske omdannelser inden for de kommende 2-3 år?	I (meget) høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Flere kunder	31 %	31 %	25 %	6 %	6 %
Større omsætning	31 %	31 %	25 %	6 %	6 %
Flere ansatte	19 %	19 %	31 %	25 %	6 %

Note: (n= 16)

Som det fremgår af tabellen, forventer knap hver tredje i høj eller meget høj grad flere kunder og større omsætning i tiden efter projektafslutning. Ca. hver femte forventer også, at de får behov for flere ansatte. Selvom de erhvervsdrivende er relativt optimistiske, giver flere af de interviewede interessenter dog også udtryk for, at et styrket kundegrundlag og øget omsætning ikke kommer af sig selv. Det vil også kræve adfærdssændringer hos de lokale erhvervsdrivende. Fx i form af længere åbningstider, afvikling af flere eller nye typer af events (fx på det nye havnetorv) eller opkvalificering ift. salg og forretningsudvikling. Dog er opfattelsen også, at Juelsminde i forvejen har et meget aktivt erhvervs- og foreningsliv, og der er derfor også tiltro til, at den udvikling kommer til at ske.

Tiltrækning af investeringer

Interviews med projektholder og interessenter peger på, at tiltrækning af private investeringer er vigtige, hvis projektets fulde kommercielle potentiale skal forløses. Her er ikke nødvendigvis tale om investorer såsom kapitalfonde, men snarere private bygherrer og virksomheder, der kan købe byggefelterne mhp. at etablere/udvide erhverv eller drive andre aktiviteter i området. Dette er også i tråd med indsatsområdets og annonceringens fokus på, at projekterne skal fremme lokale investeringer der fremme lokal beskæftigelse.

På tidspunktet for midtvejsevalueringen er havnen ved at frasælge de første byggefelter, og både havn og kommune har flere uformelle dialoger med interesserede investorer. Oplevelsen er, at der generelt er interesse for byggefelterne, fordi man har en stærk udviklingsplan med lokal opbakning samt konkrete anlægsinvesteringer. Nogle byggefelter er dog vanskeligere at sætte i udbud end andre, fordi de optages af lejere med lange lejekontrakter eller forpagtningsaftaler. Her er behov for at nå til enighed med lejere/forpagtere om, hvad der skal ske med arealerne og om de evt. er interesseret i at købe dem. Både kommune og havn er således bevidst om, at selvom der er interesse for byggefelterne, så kan der gå lang tid, før alle arealer er solgt.

4.5 Forankring



Der er generelt opbakning til projektet og et stærkt erhvervs- og foreningsliv at trække på i Juelsminde, men organisering og ansvarsfordeling mht. fremtidig drift, vedligehold og anvendelse af de nye fysiske arealer er endnu uklar.

Interview med både projektholder og lokale interessenter viser, at centrale lokale aktører (herunder Juelsminde Visionsråd og Juelsminde Havn og Marina) har spillet en aktiv rolle i forberedelsen af de fysiske omdannelser, og at de ønsker at fortsætte engagementet ift. den fremtidige anvendelse af de nye byrum.

Både projektholder og interessenter beskriver, at projektets værdi i høj grad afhænger af, at de fysiske rammer bliver fyldt ud med liv og aktiviteter, som kan understøtte byens attraktivitet og tiltrækningskraft. Flere peger fx på, at det nye havnetorv kan bruges som byens fælles scene, hvor både erhverv, foreninger og borgere kan arrangere loppemarkeder, koncerter, udstillinger og andre små som store events. Andre peger også på, at der skal tages stilling til en række forhold omkring områdernes drift og vedligehold, herunder hvem der finansierer og varetager driftsopgaverne.

Hvad angår planlægning og afvikling af fremtidige aktiviteter i de nye byrum, mener både kommune og lokale interessenter, at de bør drives af det lokale erhvervs- og foreningsliv, som i forvejen er meget aktivt. Kommunen nævner selv, at de i fremtiden kan understøtte dette engagement ved at etablere enkle indgange og gøre det nemt at få tilladelser til fx at afvikle arrangementer på havnetorvet. I den forbindelse bemærker kommunen, også, at det kan være en fordel, at projektet frem til nu har været forankret i Afdelingen for Kultur, Vækst og Udvikling, som i forvejen er bindeled til de lokale foreninger.

Hvad angår drift og vedligehold af de nye fysiske byrum, oplyser projektholder, at kommunen vil finansiere drift og vedligehold af områderne, deriblandt Havnetorvet og Pynten på Storstranden. Derudover har Juelsminde Havn og Marina spillet sig selv på banen ift. fx at stå for rengøring og affaldshåndtering, idet havnen i forvejen har medarbejdere ansat til at drifte og vedligeholde havnens arealer i tilgrænsende områder.

Der har således allerede været en række indledende overvejelser og drøftelser om den fremtidige brug af de nye fysiske byrum. Kommunen er i sommeren 2025 begyndt at facilitere en dialog med de lokale interessenter, som styrkes når detailprojekteringen er gennemført, og det står helt klart, hvordan områderne kommer til at se ud. Det er vores vurdering, at det er vigtigt at fortsætte en tæt dialog. I den sammenhæng kan projektholder og

lokale interessenter overveje behovet for fælles markedsføring og kommunikation af de nye byområder, så de taler ind i samme kernefortælling om området, hvilket er et fokusområde i andre igangværende turismeinfrastrukturprojekter.

4.6 Monitorering og opfølgning



Monitorering og opfølgning med fremdrift og risici sker primært gennem eksisterende løbende dialoger i projektets samarbejdsfora, men det kan være nyttigt med en mere systematisk opsamling på erfaring og videndeling på tværs af lignende projekter.

Interview med projektholder viser, at der ikke er etableret et formaliseret system til monitorering og opfølgning af projektets fremdrift og risici. Til gengæld er det drøftelser, som tages løbende i de fora, som er etableret omkring projektet – herunder særligt på møder i projektets styregruppe og tværgående arbejdsgruppe. Her forholder man sig løbende til, hvad der kan gå galt eller være udfordrende i processen, og hvordan det i givet fald bør håndteres. I disse grupper sidder repræsentanter fra både byråd, kommunale embedsfolk og lokale interessenter med viden og beslutningskompetence (jf. input), og der er derfor kort vej fra dialog til handling.

Interview med både projektholder og interessenter viser desuden, at man i projektet har prioriteret et højt informationsniveau og tæt dialog med borgere og interessenter (bl.a. i form af borgermøder) – ikke mindst ifm. vedtagelsen af den nye lokalplan, som vakte bekymring blandt nogle lokale. Bekymringerne blev taget til efterretning og gav anledning til visse justeringer i lokalplanen. På den måde har de fungeret som en form for praktisk monitorering og håndtering af lokale reaktioner.

Samlet vurderer vi, at der har været en velfungerende, men dog relativt uformel og ad hoc baseret tilgang til monitorering og opfølgning. Projektholder giver dog udtryk for, at det kunne være nyttigt med et forum for sparring og erfaringsudveksling på tværs af de turismeinfrastrukturprojekter, som DEB har søsat, og som ligner hinanden i formål og indhold. Dette skal ses i lyset af, at mindre kommuner sjældent gennemfører større bygge- og anlægsprojekter, og det kan derfor være nyttigt at have andre kommuner at spejle sig i og lære af.

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

1: Skab tidlig forankring i det lokale erhvervs- og foreningsliv mhp. aktiv brug af nye faciliteter. Projektet nyder stor lokal opbakning, men fremtidig succes afhænger af, at de nye fysiske byrum fyldes med liv og aktiviteter, når de står færdige. Der er allerede et stærkt erhvervs- og foreningsliv i Juelsminde, som kan blive en vigtig drivkraft – men det kræver planlægning og klare rammer. Vi anbefaler derfor, at Hedensted Kommune allerede nu bør støtte op om, at lokale erhvervsdrivende og foreninger tager ejerskab over det kommende havnetorv og strandpark. Det kan ske ved, at kommunen i samråd med Visionsrådet og det lokale erhvervs- og foreningsliv drøfter:

- Hvordan kommune kan etablere simple indgange og procedurer (fx for tilladelser), som gør det nemt at tage de nye faciliteter i brug, fx på Havnetorvet
- Om der er behov for at udpege og afsætte midler til en midtbykoordinator, som holder snor i aktiviteter/events, kommunikation/markedsføring, mv.
- Etableringen af et havnetorvslag (der er på tegnebrættet), som kan initiere, koordinere og understøtte, at de nye faciliteter bruges aktivt og hensigtsmæssigt
- Om det er havnen (eller andre), der skal stå for drift og vedligehold af de fysiske områder, herunder rengøring, affaldshåndtering, renovering, mv.

#2: Fasthold høj kvalitet og transparens i investeringsprocessen. Tiltrækning af private investeringer er vigtige for projektets langsigtede effekter, men også et område, hvor lokale bekymringer om byggehøjder og æstetik har fyldt meget. Kommunen og havnen har håndteret dette professionelt gennem dialog og justeringer, men tillid og transparens er fortsat centralt. Vi anbefaler derfor, at Hedensted Kommune og Juelsminde Havn fastholder et højt ambitionsniveau samt en gennemsigtig tilgang til salg af byggefeltet med afsæt i partnerskabsaftalen. Det kan fx indebære, at bedømmelsesudvalg fortsat rummer både faglige og lokale repræsentanter, og at beslutninger om kommende projekter kommunikeres tydeligt til lokale interessenter og borgere.

Samtidig er det vigtigt, at det politiske niveau bevarer tålmodigheden og ikke giver køb på projektets arkitektoniske eller funktionelle ambitioner i et ønske om hurtige resultater eller hurtige salg. Endelig bør kommunen og havnen overveje, hvordan de kan gøre det attraktivt for eksisterende lejere på lange kontrakter at købe deres lejemål - uden at gå på kompromis med de overordnede ambitioner for området. Denne balancegang mellem

økonomiske realiteter, lokal forankring og arkitektonisk kvalitet får betydning for, om projektet kan realisere sit fulde potentiale.

#3: Understøt erhvervslivets omstilling til en mere aktiv og travl turismesæson.

Mange lokale virksomheder har positive forventninger til projektets effekter, men flere bemærker også, at der kan være behov for ændringer i de lokale erhvervsdrivendes mindset og måder at drive forretning på, hvis mulighederne skal udnyttes optimalt. Vi anbefaler derfor, at projektet kobles tæt til eksisterende erhvervsfremmeindsatser, herunder den lokale erhvervsservice og kommunens nye DEB-finansierede projekt ("Sammen om en levende og bæredygtig Hedensted Midtby), hvor også erhvervsdrivende fra Juelsminde kan få adgang til kompetenceudvikling mhp. at styrke handelslivet i bymidten. I dette regi kan fx afvikles målrettede forløb om forretningsudvikling, rekruttering og helårsturisme.

Projektholder oplyser, at flere virksomheder fra Juelsminde allerede har medvirket i projektet (bl.a. på kick-off event) og ønsker at fortsætte. Dette er positivt, og vi anbefaler, at projektholder fortsat gør en indsats for at henvise de lokale erhvervsdrivende til relevante tilbud og projekter i erhvervsfremmesystemet. Et styrket fokus på kompetenceudvikling og videndeling vil gøre det lettere for virksomheder at udvide åbningstider, tilpasse bemanding og udvikle nye koncepter, som kan skabe aktivitet i skuldarsæsonerne.

#4: Del viden og erfaringer på tværs af turismeinfrastrukturprojekter. Hedensted Kommune har professionelt håndteret et komplekst projekt med mange interessenter, processer og teknikaliteter, men som lille kommune gennemføres projekter i denne skala sjældent, og derfor er adgang til intern erfaring og sparring begrænset. Vi anbefaler derfor, at Erhvervsstyrelsen faciliterer erfaringsudveksling på tværs af de projektholdere, som gennemfører lignende turismeinfrastrukturprojekter med støtte fra Regionalfonden. En fælles læringsplatform – fx organiseret som netværksmøder eller workshops – kan understøtte projektholdernes implementering i den resterende projektperiode, fx ift. projektledelse, interessentdialog, investeringstilrækning og forankring på sigt. Det vil samtidig give Erhvervsstyrelsen værdifuld indsigt i, hvordan projekterne samlet set bidrager til strukturel og bæredygtig udvikling af turismedestinationer.

