

Til

Region Midtjylland

Dokumenttype

Evalueringsrapport, version 2

Dato

26. november 2014

Projekt

Gudenåen – en strøm af oplevelser

EVALUERINGSRAPPORT **GUDENÅEN – EN STRØM** **AF OPLEVELSER**

Billede fra www.visitgudenaa.com



EVALUERINGSRAPPORT

GUDENÅEN – EN STRØM AF OPLEVELSER

Forord til evalueringsrapporten

Denne evalueringsrapport vedrører gennemførelse af projekt Gudenåen, som er en del af Region Midtjyllands samlede indsats på turismeområdet kaldet Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Rapporten vedrører såvel effekter fra projekt Gudenåen som effekter fra andre projekter under Region Midtjyllands Handlingsplan 2015 i det omfang, disse påvirker udviklingen af turismen i Gudenå-området, bestående af Randers, Silkeborg, Skanderborg, Viborg, Favrskov, Hedensted og Horsens Kommuner. Det vurderes ikke muligt eller hensigtsmæssigt at adskille effekter fra projekt Gudenåen og andre projekter. Tilsammen danner erfaringerne fra disse projekter udgangspunktet for en fremadrettet anvendelse af evalueringen.

Særligt projektet Det Professionelle Turisterhverv, som gennemføres af Midtjysk Turisme som et sideløbende, men særskilt projekt med alternativ finansiering, har haft indflydelse på udviklingen i området. Denne indflydelse beskrives i evalueringsrapporten sammen med evaluators vurdering af, hvorvidt de identificerede effekter stammer fra projekt Gudenåen eller andre projekter.

INDHOLD

1.	Indledning	1
1.1	Baggrund for evalueringen	1
1.2	Kort om projekt Gudenåen – en strøm af oplevelser	1
2.	Metode	3
2.1	Tilgang til evalueringen	3
2.2	Evalueringsgrundlag	5
3.	Konklusioner og anbefalinger	6
3.1	Hovedkonklusioner	6
3.2	Anbefalinger	11
4.	Indledende analyser	15
4.1	Opfyldelse af resultatkontrakter og krav i ansøgningen	15
4.2	Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med projektet	19
5.	Analyse af effekter og målopfyldelse	26
5.1	Forøget viden og kompetencer i turisterhvervet	26
5.2	Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet	28
5.3	Øget produktudbud og kvalitet i produkter	30
5.4	Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne	36
5.5	Ændret adfærd blandt turisterne	39
5.6	Professionalisering i turisterhvervet	40
5.7	Vækst i turisme	42
6.	Analyse af læringspunkter	50
6.1	Ansøgningsprocessen	50
6.2	Projektopstart	50
6.3	Projektimplementering	51
6.4	Forankring og videreførelse af projektet og effekter	55

BILAG

Bilag 1

Kilder

Bilag 2

Effektkæde

Bilag 3

Udvikling i antal overnatninger

Bilag 4

Surveydata - virksomheder

Bilag 5

Surveydata - turister

1. INDLEDNING

1.1 Baggrund for evalueringen

Denne rapport indeholder resultaterne af midtvejsevalueringen for projektet Gudenåen – en strøm af oplevelser (herefter kaldt projekt Gudenåen) samt midtvejsevalueringerne af relaterede projekter, som påvirker turismeudviklingen i området. Projektet er en del af Region Midtjyllands samlede indsats på turismeområdet kaldet Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland, som bliver implementeret i perioden 2011 til og med 2015.

Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland har overordnet til formål at skabe vækst i turismen. Derfor er der tilrettelagt en samlet indsats, som dels vedrører forskellige destinationer i Region Midtjylland, dels understøtter destinationernes udvikling med en række tværgående aktiviteter. Den samlede indsat adresserer hovedudfordringerne for turismen i Region Midtjylland; manglende synlighed, svage værdikæder, manglende kapacitet og svag tradition for turismeplanlægning¹. For mere information om indholdet i Handlingsplan 2015 henvises evalueringsrapporten for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Midtvejsevalueringen af projekt Gudenåen er udarbejdet sideløbende med midtvejsevalueringerne af de syv andre projekter, som er en del af handlingsplanen, midtvejsevalueringen af den regionale operatør på turismeområdet, Midtjysk Turisme og en evaluering af hele Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

Der er udarbejdet ni evalueringsrapporter i alt, hvor indeværende evaluering af mersalgprojekt Gudenåen er rapport nr. 4. Samtlige rapporter listes nedenfor:

1. *Evaluering af Stærke Feriesteder Øst*
2. *Evaluering af Stærke Feriesteder Vest*
3. *Evaluering af mersalgprojekt Limfjorden*
4. *Evaluering af mersalgprojekt Gudenåen*
5. *Evaluering af mersalgprojekt Hærvejen*
6. *Evaluering af Erhvervsturisme Aarhus og Herning*
7. *Evaluering af de tværgående programindsatser*
8. *Evaluering af Operatørrollen*
9. *Evaluering af Handlingsplan 2015*

1.2 Kort om projekt Gudenåen – en strøm af oplevelser

Et af de tre projekter under Handlingsplan 2015, indsatsområde "Mersalg", har fokus på Gudenåen, såvel vandet som landet. Projekt Gudenåen har til formål at skabe øget vækst og mersalg i områder med tilknytning til Gudenåen. Mersalget skal baseres på en forøgelse af gæsternes døgnforbrug, forlængelse af sæsonen og en sammenknytning af oplevelsestilbuddene. Desuden skal området gøres mere tilgængeligt på de udenlandske markeder gennem markedsføring til udvalgte målgrupper, og derved skal der tiltrækkes flere overnattende gæster til Gudenå Landet.

Med henblik på at tiltrække flere turister og skabe mersalg i Gudenå Landet, arbejder Foreningen VisitGudenå med følgende strategiske målsætninger:

- Udvikle kyst og naturturismen, hvor særligt fokus på naturturismen er en ny prioritet.
- Koble virksomheder med naturproduktet og herigennem skabe fokus på en ny forretningsstrategi.

¹ I henhold baggrundsanalysen for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland udarbejdet i 2010 af TI og Eskild Hansen.

- Kommercialisere og kapitalisere Gudenåens natur – og med andre ord skabe forretning, baseret på de gratis naturprodukter.
- Knytte tættere bånd i værdikæderne.
- Øge fokus på segmentering af målgrupper og herigennem skabe grundlag for en målrettet indsats mod højtforbrugende målgrupper.

Arbejdet er fordelt på fire overordnede områder; branding og markedsføring, produktmodning, kvalitets- og partnerskabsudvikling samt implementering og videnspredning. En række aktiviteter er igangsat, herunder markedsrettede kampagner, deltagelse i messer og events, udvikling af en brandingstrategi, produktkortlægning, produkt- og inspirationsture, konferencer og facilitering af intern videndeling. Hertil kommer en række erhvervsservicebesøg hos virksomheder i området, som er finansieret gennem Midtjysk Turismes projekt Det Professionelle Turisterhverv, men udføres i et samarbejde mellem lokale erhvervsfremmeaktører og turistorganisationer i Gudenå Landet.

Projektet blev officielt startet i juni 2012. Projektperioden var først aftalt til at løbe til maj 2014, men denne periode er anmodet om at blive forlænget af projektejerne, da ikke alle aktiviteter kunne gennemføres inden for den afsatte tidsramme. Årsagerne hertil beskrives i afsnit 6 samt i de konkluderende afsnit i rapporten. Projektperioden er anmodet om at blive forlænget til og med maj 2015.

Projekt Gudenåen implementeres i et samarbejde mellem syv turistorganisationer og kommuner. Der er dannet en forening, Foreningen VisitGudenå, til at varetage arbejdet. De involverede i samarbejdet er VisitRanders, VisitSilkeborg, VisitViborg, VisitSkanderborg, VisitJuelsminde, VisitHorsens og Favrskov Kommune. Projektledelsen, der er ansat af Foreningen VisitGudenå, har det reelle ansvar i forhold til de forpligtelser, der er indgået i forbindelse med projekt Gudenåen. Foreningen, som har det formelle ansvar, ledes af en bestyrelse, der er sammensat af personer fra de lokale turistorganisationer i de involverede kommuner.

Det oprindelige projektbudget har en samlet sum på 7,7 mio. kr. fordelt over 2012, 2013 og 2014. Finansieringskilderne er EU's landdistriktsmidler "Grøn Vækst" (42 pct.), regionale udviklingsmidler (16 pct.), kommunale midler (26 pct.) og private midler (16 pct.). Budgettet er på tidspunktet for evalueringen under revidering. I juli 2014 indsendte Foreningen VisitGudenå et forslag til revideret budget til godkendelse hos NaturErhvervstyrelsen, som administrerer Grøn Vækst-midlerne. Det reviderede budget er på knap 7,3 mio. kr., men projektejerne forventer, at aktiviteterne i resultatkontrakten gennemføres som planlagt. Blandt andet er en del af den private medfinansiering blevet mindsket, da det ikke var muligt at sikre privat medfinansiering som først forventet.

2. METODE

I dette afsnit beskrives kort tilgangen til og grundlaget for evalueringen. For nærmere beskrivelser af metode og analytiske tilgange henvises til evalueringsrapporten for Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland.

2.1 Tilgang til evalueringen

Evalueringen af projektet udføres, ligesom evalueringen af de øvrige projekter, som er en del af Handlingsplan 2015 – Ny VÆKST i Turismen i Region Midtjylland, som en programevaluering. Denne tilgang medfører, at der til dels ses enkeltvist på projekterne, som er en del af den samlede "pulje", og dels udarbejdes en tværgående analyse, hvor der ses på tværs af hele "puljen".

Tilgangen giver evaluator mulighed for at fokusere specifikt på resultater fra et enkelt projekt og samtidig inddrage resultater fra andre projekter, som direkte eller indirekte påvirker resultaterne for det enkelte område. Det vurderes dog ikke muligt eller hensigtsmæssigt at adskille effekter fra forskellige projekter, som er en del af den samlede pulje, da alle disse effekter påvirker udviklingen af turismen i det pågældende område.

Derfor vedrører evalueringen af dette projekt både effekter fra projekt Gudenåen og effekter fra andre projekter under Handlingsplan 2015. De enkelte projekter har finansieret den del af evalueringen, som vedrører eget projekt.

På denne baggrund formuleres projektspecifikke og generelle anbefalinger til den videre indsats for det enkelte projekt og generelt på turismeområdet i Region Midtjylland.

Der er tre hovedfokuspunkter i evalueringen:

- Evaluering af effekt
- Evaluering af målopfyldelse
- Evaluering af virkning (læring).

De tre dele af evalueringen gennemgås kort i boksen nedenfor.

Effektevalueringen afdækker, i hvilken grad de tilsigtede effekter er realiserede, og om der er opnået utilsigtede effekter af indsatsen. Der skelnes i effektevalueringen mellem resultater og effekter, hvor resultater er aktiviteternes umiddelbare udfald, mens effekter er udtryk for virkningen af aktiviteterne over længere sigt.

Målopfyldelsesevalueringen afdækker, i hvilken grad projekternes mål er opnået, og hvorvidt der med projekterne opnås de opstillede målsætninger på handlingsplansniveau. Derfor indgår både projekternes egne mål og handlingsplanens overordnede mål i evalueringen.

Virkningsevalueringen vedrører sammenhænge mellem indsats og resultater. Med dette evalueringsmetodiske fokus søges der viden om, *hvorfor* de opnåede resultater (ikke) er nået, *hvordan* det er sket og gennem *hvilke* processer, metoder, samarbejds- og organisationsformer. Denne læring udgør et solidt analytisk grundlag for at drage konsistente konklusioner og handlingsanvisende anbefalinger til, hvordan indsatsen kan styrkes i den resterende periode for handlingsplanen og i fremtidige projekter.

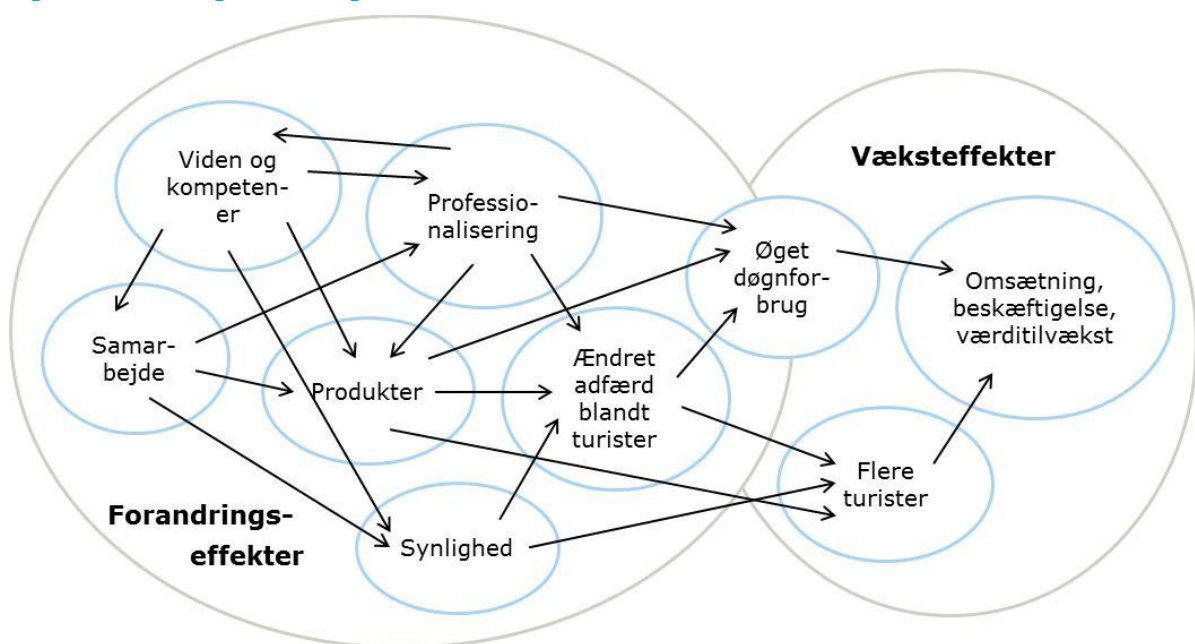
Evalueringen søger overordnet at besvare følgende evalueringsspørgsmål, som er direkte afledt af de tre fokuspunkter for evalueringen:

1. Har projektet den fornødne fremdrift og virkemåde?
2. Er der udsigt til, at projektet vil nå sine forventede effekter og resultater?
3. Er der inden for projektets ramme skabt organisation, partnerskab og samarbejde som forudsat?
4. Hvad skyldes eventuelle afvigelser i forhold til målsætningerne, og hvad bør der gøres for at rette op på afvigelser?

Evalueringssspørgsmål 2 operationaliseres med udgangspunkt i effektkæden for projektet. Effektkæden viser, hvilke effekter man forventer at opnå med de forskellige indsatser.

Overordnet set analyseres seks forskellige *forandringseffekter* og dertil forskellige væksteffekter. Forandringseffekter er effekter i turisterhvervet, som forventes på sigt at føre til væksteffekter. Samtidig påvirker forandringseffekterne hinanden indbyrdes. Der ses på følgende forandringseffekter og væksteffekter i evalueringen.

Figur 1: Forandringseffekter og væksteffekter



Note: Figuren viser en generel illustration af effekter og eventuelle sammenhænge mellem effekterne.

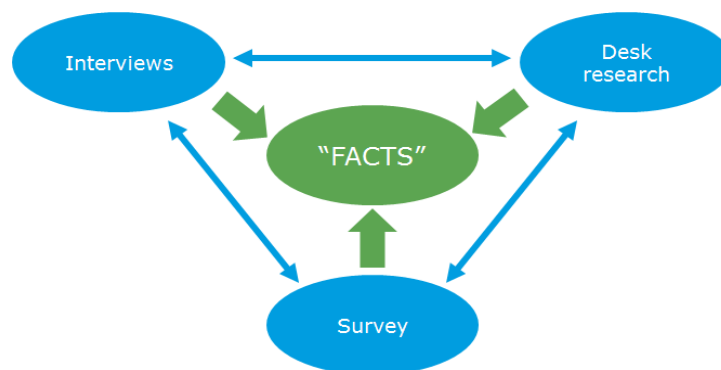
Effektkæden for projekt Gudenåen, som viser sammenhængen mellem projektets aktiviteter og de forventede effekter, er vedlagt i bilag 2.

2.2 Evalueringsgrundlag

Evalueringen baseres på en række forskellige kilder og metoder ud fra et princip om, at data og metoder skal trianguleres for at sikre, at der konkluderes så præcist som muligt om effekt og virkning. Trianguleringsprincippet er derfor anvendt for at sikre det bedst mulige data- og informationsgrundlag og den størst mulige validitet i analyserne.

Figur 2 nedenfor illustrerer princippet om triangulering og viser, hvordan de forskellige datakilder anvendes til at bekræfte eller afvise en tese eller et erklæret faktum gennem dataindsamlingen.

Figur 2: Trianguleringsprincippet



Inden for hver kilde vil subtriangulering ligeledes udføres, for eksempel ved at sammenligne resultater for forskellige respondentgrupper.

Evalueringen er baseret på input fra projektejere, projektledelsen og medarbejdere, involverede virksomheder og turister i området. Dertil indsamles en række oplysninger, som bruges dels som baggrundsviden, dels som indikatorer for de opstillede effekter, f.eks. projektansøgningen, projektets resultatkontrakt og overnatningstal for det område, som projektet vedrører. Primære data indsamles gennem workshops, spørgeskemaundersøgelser, interviews og møder. Sekundære data indsamles fra en række officielle kilder. Udvalgte dele af evalueringen er blevet drøftet med et ekspertpanel. Datagrundlaget for projektet gennemgås nærmere i bilag 1.

3. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

I dette afsnit præsenteres de overordnede konklusioner fra analysen og dertilhørende anbefalinger. Datagrundlaget for konklusionerne beskrives i afsnit 4-6.

3.1 Hovedkonklusioner

- **Indsats af høj relevans**

Helt overordnet kan det konkluderes, at mersalgsindsatsen, som bygger ovenpå eksisterende produkter, oplevelsestilbud og virksomheder, er en relevant indsats at gennemføre i Gudenå Landet. Samtidig vurderes det, at Gudenåen som tema har været et godt omdrejningspunkt for en fælles indsats i området. Dette understøttes af, at Gudenå Samarbejdet med udgangspunkt i projekt Gudenåen arbejder videre med at indfri områdets potentialer i en helhedsplan for området, som ikke kun vedrører turismen.

Gudenå Landet er en benævnelse af projektområdet, der er defineret af projektejerne, og omfatter områder tæt ved og i oplandet til Gudenåen. Denne brede definition af projektområdet har betydet, at der har været rigeligt med virksomheder at henvende sig til med projektets aktiviteter, mellem 600 og 700 virksomheder, og en lang række eksisterende oplevelsesprodukter at basere en mersalgsindsats på. Dog har den brede definition af Gudenå Landet medført, at en række virksomheder og organisationer i det definerede projektområde, ikke kunne identificere sig med projektets formål om at udvikle Gudenåen, og reelt har målgruppen af virksomheder kun bestået af ca. 100 virksomheder.

De virksomheder, som har deltaget i projektet, samt den overvejende del af projektorganisationen, udviser tilfredshed med projektet og dets aktiviteter, og dette understøtter, at den tilrettelagte mersalgsindsats er relevant for området. Der har været bred enighed om, at Gudenåen har været et godt tema at arbejde med, og der har været god opbakning fra de mange forskelligartede interessenter til projektet, selvom det også er blevet konstateret, at der er meget forskellige indstillinger til projektet og dermed i den måde, hvorpå interessenter udviser opbakning til projektet.

Hovedkonklusionerne vedrørende selve projektets implementering og foreløbige effekter præsenteres i de følgende fire afsnit i henhold til de overordnede evalueringsspørgsmål, jf. afsnit 2.1.

3.1.1 Fremdrift og virkemåde

- **Væsentlige forsinkelser i implementering af aktiviteter**

Cirka halvdelen af projektets konkrete aktiviteter er på evalueringstidspunktet forsinket i forhold til den oprindelige tidsplan i resultatkontrakten, men der er udarbejdet aktivitetsplaner for at gennemføre de forsinkede aktiviteter i den resterende del af den forlængede projektperiode under ledelse af firmaet Manto, som i sommeren 2014 overtog projektledelsen.

Projektet er blevet påvirket af vedvarende udfordringer af forskellig karakter, som først ved afslutning af evalueringen reelt er blevet løst, selvom projektejerne over en længere periode har arbejdet med at løse problemerne. Det er naturligvis positivt, at projektets udfordringer endeligt er løst, og der vurderes fortsat at være potentiale i gennemførelsen af projektet, men udfordringerne burde være løst langt tidligere. Det vurderes, at udfordringerne ikke er blevet løst tidligere, dels fordi bestyrelsens projektadministration har været for svag, dels fordi projektejerne har haft svært ved at få konsistent vejledning til administrationen af Grøn Vækst-midlerne, og dels fordi dialogen mellem det lokale og regionale niveau ikke har været tilstrækkelig. Bestyrelsen har mødtes internt for at drøfte problematikkerne, men det vurderes ikke, at de i tilstrækkelig grad har involveret Region Midtjylland og Midtjysk Turisme i problematikkerne med henblik på fællesskab at finde en løsning på projektets udfordringer. Region Midtjylland og Midtjysk Turisme

har fulgt op på projektet, men denne indsats har tilsyneladende heller ikke været tilstrækkelig til at løse udfordringerne før nu. Projektets udfordringer beskrives nærmere i afsnit 3.1.3 og 3.1.4.

- **Fortsat potentiale med stringent implementering – dog med forbehold**

Såfremt projektet gennemføres efter planen vurderes det sandsynligt, at projektet vil skabe effekt. De forventede forandringseffekter fra indsatsen er viden og kompetencer, samarbejde, produktkvalitet, synlighed, ændret adfærd blandt turister og professionalisering. Indsatsen vurderes samlet set at være brugbar til at opnå de nævnte forandringseffekter, da der er konstateret en række links, afhængigheder og overlap mellem forandringseffekterne. Desuden spiller disse på forskellig måde sammen og kan forventes at skabe væksteffekter.

Evaluators savner imidlertid en klar beskrivelse af projektets bagvedliggende rationale fra starten af projektet, dvs. hvad man mere konkret vil opnå med forskellige aktiviteter. Dette kunne f.eks. være gennem opstilling af en effektkæde/forandringsteori samt klare mål for forandringseffekter. Dette vurderes at være et relevant projektledelsesværktøj, som muligvis kunne have afhjulpet nogle af de processuelle udfordringer, som projektet har oplevet. Dertil kunne klare mål for indsatsen forøge evalueringens læringspotentiale, idet opstillingen af klare mål for såvel aktiviteter, resultater, forandringseffekter og vækst mål ville muliggøre en opfølgning på alle niveauer og dermed en klarere analyse af, hvad der er gået anderledes end planlagt.

Der er udelukkende opstillet mål for den resulterende vækst i Gudenå-kommunerne, og disse mål vurderes at være yderst ambitiøst sat. Målene synes at være opstillet uden hensyntagen til erfaringer fra tidligere udvikling i området eller i andre tilsvarende områder.

Det samlede mål for omsætningsvækst på 220 mio. kr. forekommer også højt, når der sammenlignes med det antal virksomheder, som er nået med indsatsen, dvs. ca. 100 virksomheder. Den gennemsnitlige omsætningsstigning per nået virksomhed kan således beregnes til 2,2 mio. kr. Selvom der er flere større virksomheder i Gudenå Landet er dette en høj gennemsnitlig vækst at forvente, alt efter hvilken tidsperiode for effektopnåelse. Her skal det dog holdes for øje, at der indirekte kan nås langt flere virksomheder i området, mellem 600 og 700, med projektet.

3.1.2 Effekter

Der ses begrænsede, men dog positive indikationer på nogle af de forventede forandringseffekter, mens der for andre forandringseffekter nærmest ingen positive indikationer er.

- **Godt udbytte af ny viden og kompetencer**

De bedste indikationer på forandringseffekter vedrører viden og kompetencer. En række positive indikationer på disse forandringseffekter er observeret i projektorganisationen, hvor medarbejderne fra de lokale turistorganisationer har siddet. Effekterne kan dels tilskrives projekt Gudenåen, dels projekt Det Professionelle Turisterhverv, som er en del af den samlede indsats under Handlingsplan 2015². Selvom effekterne ikke udelukkende kan tilskrives projekt Gudenåen, beskrives de alligevel her, da effekterne samlet set har værdi for og vedrører området, hvor projektet gennemføres.

Et bredt udsnit af medarbejderne har fået opgraderet deres viden og kompetencer i forbindelse med projektet, og det har givet dem en højere grad af forståelse af organisationens rolle som udviklingsorganisation. Måske har det til nu været den væsentligste effekt af projektet. Sådan en effekt forventes på længere sigt at bidrage til en mere målrettet og effektindsats fra organisationens side til gavn for hele turisterhvervet i området.

² Projekt Det Professionelle Turisterhverv gennemføres, som beskrevet i forordet til evalueringen, af Midtjysk Turisme. Projektet gennemføres sideløbende med projekt Gudenåen, men er som sådan en særskilt indsats med alternativ finansiering.

Indikationerne fra virksomhederne er mere begrænsede på dette punkt, omend det er her de deltagende virksomheder vurderer at have fået størst udbytte indtil videre. Mellem 10 og 25 pct. af virksomhederne, som har deltaget i projektet og efterfølgende i spørgeskemaundersøgelsen i forbindelse med evalueringen (34 virksomheder), vurderer, at de i høj eller meget høj grad har fået ny viden og forbedrede kompetencer.

- **Kun enkelte indikationer på forbedret samarbejde, produktkvalitet og synlighed**

Der er enkelte indikationer på, at samarbejdsrelationerne i turisterhvervet i Gudenå Landet er blevet forbedret. Dette er primært mellem turistvirksomhederne og den lokale turistorganisation i virksomhedens hjemkommune samt internt i projektets styregruppe. Når der ses på virksomhederne i turisterhvervet, kan der ikke konkluderes, at projektet har styrket samarbejdsrelationerne mellem virksomhederne væsentligt.

Der er blevet udviklet nogle Gudenå-pakker til salg, men dette er et punkt, hvor projektet endnu ikke er nået langt. Virksomhederne er samtidig tilbageholdende med de positive vurderinger om udbyttet på dette område. Turisterne i området vurderer generelt, at udbuddet af faciliteter og oplevelsesmuligheder er af god kvalitet, og der er ikke væsentlige forskelle mellem vurderinger fra forskellige typer af turister. Den store tilfredshed kunne umiddelbart indikere, at der ikke er noget akut behov for forbedringer på præcis dette område, men det er naturligvis såvel nødvendigt og positivt at være proaktiv i sin indsats og konstant arbejde med at videreudvikle områdets tilbud.

Der er forsigtige, men hidtil positive indikationer på forbedret synlighed for destination Gudenåen. Ikke alle planlagte markedsføringsaktiviteter er blevet gennemført i henhold til resultatkontrakten, men de, som er gennemført, har haft skarp fokus på synliggørelse af en samlet destination. Turisterne vurderer ikke, at området på nuværende tidspunkt er særligt synligt i medierne. Destinationens synlighed er nok forøget, men der er fortsat potentiale i en forbedring af synligheden.

- **Positiv, men tidlig indikation på ændret adfærd blandt turister**

Siden projektet blev igangsat, har sammensætningen af turister på destinationen ændret sig i positiv retning, mod turister med gennemsnitligt højere døgnforbrug. Hvorvidt dette er et resultat af projektet, vides dog ikke, men der har været en indsats med dette formål i projektet, f.eks. markedsføring rettet mod det norske og det svenske marked samt arbejde med at pakketere og fremvise "luxusferie"-pakker til erhvervet.

- **Begrænsede indikationer på professionalisering og vækst indtil nu**

Der er begrænsede indikationer på, at virksomheder i Gudenå-kommunerne har ændret holdning eller tilgang til deres forretning og dermed er blevet mere professionelle gennem indsatsen. Denne indsats tilskrives dog primært projektet Det Professionelle Turisterhverv, særligt forskellige kompetenceforløb, men også i mindre grad den turismefokuserede erhvervsserviceindsats. Der er taget små skridt enkelte steder, men i flere tilfælde vurderer de ansvarlige for erhvervsserviceindsatsen fra erhvervsfremmesystemet, at denne udvikling ikke skyldes selve projektet, men nærmere at virksomheden allerede har gjort sig de nødvendige tanker og taget aktiv beslutning om virksomhedens fremtidige udvikling.

Repræsentanterne fra de lokale turistorganisationer vurderer derimod, at den individuelle rådgivningsindsats giver stor værdi for virksomheder, som ellers ikke ville overveje at deltage i et kompetenceudviklingsforløb, da de med den individuelle rådgivningsindsats kan åbne virksomhedens øjne for behov for videreudvikling. Dette understøttes ikke umiddelbart af virksomhederne, som har deltaget i indsatsen, og datatrianguleringen giver således ikke anledning til entydige konklusioner på dette punkt.

Vækstanalysen i afsnit 5.7 tyder ikke på, at projektet på nuværende tidspunkt har genereret eller understøttet vækst i Gudenå-kommunerne. Det var dog heller ikke sandsynligt, at der på nuværende tidspunkt skulle kunne ses deciderede væksteffekter ud over de helt kortsigtede væksteffekter på enkeltvirksomhedsniveau.

Da en væsentlig del af projektets aktiviteter endnu ikke er implementeret, er der belæg for at forvente større grad af forandringseffekter frem til projektets afslutning, og som tidligere nævnt, vurderes forandringseffekterne at kunne medføre vækst på længere sigt.

3.1.3 Organisation, partnerskab og samarbejde

- **Enighed, men uligevægt i projektorganisationen**

Projektejerne har generelt været enige om, at der er potentiale i et bredt samarbejde om Gudenåen som destination. Denne enighed har været fordrende i forbindelse med flere af de fælles aktiviteter, f.eks. den fælles brandingproces for Gudenå Landet, som har været en central brik i at skabe fælles identitet for området med udgangspunkt i Gudenåen. Det noteres dog, at der har været meget varierende engagement fra projektets partnere til projektet, og dette vurderes at have påvirket implementeringen negativt, da man ikke altid fra projektledelsens side har haft reel mulighed for at engagere de lokale turistorganisationer. Dette beskrives nærmere i tredje afsnit nedenfor.

- **Mangel på forventningsafstemning har påvirket samarbejdet på lokalt niveau**

Manglende forventningsafstemning mellem projektets samarbejdspartnere har betydet uklarhed i processen. Det har besværliggjort samarbejdet om projektet og dets implementering og medvirket til, at de afsatte ressourcer ikke har været tilstrækkelige til at gennemføre tidsplanen. Med mange involverede samarbejdspartnere er forventningsafstemning af desto større betydning for at kunne skabe et godt samarbejde.

- **Manglende beslutningsmandat i Foreningen Gudenå**

Foreningen Gudenå, som ejer projektet, har ikke haft det fornødne beslutningsmandat til reelt at styre projektet og sikre arbejdskraft til projektimplementeringen, når der har været behov herfor. Dette vurderes primært at skyldes, at bestyrelsen, som projektledelsen refererer til, har været sammensat af personer fra de lokale turistorganisationer, som samtidig er de personer, som har ansvaret for at udføre aktiviteterne. Projektets centrale udfordringer i forhold til organisationen har ikke i tilstrækkelig grad været adresseret undervejs i projektets implementering.

- **Mangel på dialog mellem lokalt og regionalt niveau**

Samtidig har der tilsyneladende været utilstrækkelig dialog mellem projektejerne, Midtjysk Turisme og Region Midtjylland, som vurderes at skyldes uklarhed om rollefordeling, særligt mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme. Derudover vurderes det også at have rod i en utilstrækkelig insisteren på at opretholde dialogen fra alle parter side, resulterende i gensidige misforståelser om samarbejdsform og indhold. Der er, som tidligere nævnt, blevet fulgt op på projektet, men det var tilsyneladende ikke tilstrækkeligt til at løse udfordringerne.

Dette førte bl.a. til, at Midtjysk Turisme i utilstrækkelig grad blev involveret som rådgiver og sparringspartner, og at projektet i en længere periode ikke blev fulgt op på.

En central uoverensstemmelse vurderes at være aktørernes opfattelse af de andre aktørers roller i forhold til projektet. Projektejerne for projekt Gudenåen har ikke opfattet Region Midtjylland og Midtjysk Turisme som samarbejdspartnere i projektet, men derimod som henholdsvis kontrollør og observatør. Modsat har Region Midtjylland og Midtjysk Turisme set sig selv som samarbejdspartnere for projektet, som dog kun skulle give sparring og input efter opfordring fra projektejerne. Misforståelserne har medført en for passiv tilgang til dialogen om projektet, set i forhold til projektets udfordringer.

- **Grundlag for godt samarbejde og projektledelse i den forlængede projektperiode**

I slutningen af evalueringsforløbet er der genetableret tilstrækkeligt niveau af dialog mellem projektets partnere og Region Midtjylland, og projektorganisationen er blevet styrket dels gennem forventningsafstemning mellem projektejerne om projektet, dels gennem ansættelse af professionel projektledelse til at lede den sidste del af projektet. Den nye projektledelse har taget hul på opgaven med tilrettelæggelse af projektets forsinkede aktiviteter med høj grad af involvering fra projektets styregruppe.

3.1.4 Årsager til afvigelser

Årsager til afvigelser omfatter såvel afvigelser fra de planlagte aktiviteter som afvigelser fra de satte mål.

- **Økonomiske og processuelle udfordringer relateret til Grøn Vækst-midlerne**

Foruden udfordringerne med at skabe og opretholde en velfungerende projektorganisation, jf. foregående afsnit, har projektets fremdrift været udfordret rent økonomisk. Dette skyldes til dels, at der ikke har været fastlagt en model for midlertidig mellemfinansiering mellem de involverede turistorganisationer og kommuner, dels at man har været usikker, om tilsagnet fra NaturErhvervstyrelsen vedrørende finansieringskilden Grøn Vækst reelt kunne indfris pga. manglende forståelse af reglerne og ringe muligheder for at skaffe konsistent vejledning fra LAG og NaturErhvervstyrelsen. Ved projektets forrige opfølgning i marts, planlagde projektejerne derfor en større budgetreduktion. Denne er man efterfølgende gået fra, og der er udarbejdet et mindre revideret projektbudget, som i september 2014 afventer godkendelse fra NaturErhvervstyrelsen. I denne periode blev en stor del af projektarbejdet sat i bero.

De økonomiske og processuelle udfordringer har medført frustration og usikkerhed blandt projektejerne om projektets implementering, hvilket også har forsinket projektplanen.

- **Forsinkelser i projektplanen forklarer til dels de begrænsede effekter**

Omfanget af effekter påvirkes bl.a. af gennemførelsesgraden af projektet. Med færre gennemførte aktiviteter end planlagt og med forsinkelser i gennemførelsen, må der alt andet lige forventes mere begrænsede effekter.

- **Mindre gode indikationer på væksteffekt kan skyldes områdets begrænsede vækstpotentiale**

De relativt begrænsede indikationer på øget professionalisering og vækst blandt turistvirksomhederne må ses på baggrund af den korte tid, der er gået efter gennemførelse af aktiviteter under projektet, hvor der ikke kan forventes nogen større synlig væksteffekt. Fraværet af en væksteffekt kan bl.a. tilskrives, at der ved tilrettelæggelsen af den samlede indsats måske i for ringe grad er taget udgangspunkt i områdets og i de lokale virksomheders potentialer og udviklingsmuligheder, som er afgørende for et tiltags mulige væksteffekter. I denne sammenhæng er det imidlertid vigtigt ikke kun at se på enkeltvirksomheders potentialer, men at se på helheden, hvor enkelte virksomheder kan udgøre en vigtig del af den samlede værdikæde i området. Sådanne virksomheder kan være vigtige for den samlede vækst i området, selvom de ikke selv udvikler sig i væsentligt omfang.

3.2 anbefalinger

På baggrund af konklusionerne, fremstillet i foregående afsnit, formuleres en række anbefalinger, som knytter sig dels til den resterende implementeringsperiode, dels til afslutningen af projektet, når den forlængede projektperiode frem til midten af 2015 er overstået.

3.2.1 Anbefalinger til den resterende implementeringsperiode

Projektet vurderes primært at være udfordret på fremdriften, hvilket vurderes især at skyldes problemer med samarbejde og forventningsafstemning samt begrænsede muligheder for at skaffe konsistent vejledning fra LAG og NaturErhvervstyrelsen, jf. tidligere afsnit. Det antages dog, at samarbejdsudfordringer er ved at blive løst, da projekterne dels har forventningsafstemt roller og ressourcer i den resterende projektperiode, dels har ansat professionel projektledelse. Samtidig er dialogen mellem det lokale og regionale niveau intensiveret.

Derfor vedrører anbefalingerne til den resterende implementeringsperiode primært implementeringen af de resterende aktiviteter og processen omkring denne.

Det anbefales at lægge mere vægt på projektledelse, opfølgning og sparring, at der i den resterende projektperiode følges mere nøgternt op på projekt Gudenåen, samt at der tages de nødvendige beslutninger i medfør heraf.

- Implementeringen af de resterende aktiviteter inden for en relativt kort tidshorisont kræver planlægning, projektledelse og engagement. Projektets styregruppe har på nuværende tidspunkt sikret disse tre grundlæggende faktorer for implementeringen, men det vurderes stadig nødvendigt med en stringent opfølgning i den sidste del af projektet for at sikre fremdriften.
- For at sikre god implementering opfordres der til åben dialog på lokalt niveau og med det regionale niveau, samt at projekterne har fokus på aktivt at inddrage Region Midtjylland og Midtjysk Turisme i den sidste del af projektet.
- Der bør være fokus på korrekt færdiggørelse og afrapportering af projektet i henhold til reglerne for de anvendte finansieringskilder, særligt Grøn Vækst. Områdets LAG-kordinator er allerede aktivt inddraget i forbindelse med budgetændringerne, som på nuværende tidspunkt er til godkendelse ved NaturErhvervstyrelsen. Dialogen med LAG-kordinatoren vurderes fordelagtig at opretholde med henblik på at inddrage den nødvendige viden til at leve op til reglerne. Alternativt kan andre personer med erfaring med Grøn Vækst-midler inddrages.

I forbindelse med projektafslutning og endelig opfølgning på vækstmålene anbefales det, at de fastsatte mål præciseres og eventuelt revurderes.

- Målene bør præciseres i forhold til en klart defineret tidslinje. Her foreslås det, at tidshorizonten for de endelige mål som minimum er to år efter projektets afslutning, da flere gennemførte aktiviteter, f.eks. markedsføringskampagner, først kan forventes at slå igennem efter lidt tid. Til gengæld er det ikke hensigtsmæssigt med en længere tidshorisont, da dette vil forøge udfordringerne med at skelne mellem projekteffekter og andre vækstpåvirkninger.
- Der bør findes enighed og indgåes aftaler om kilder og metoder til opfølgning. En egentlig effektivmåling, hvor en indsatsgruppe og en kontrolgruppe af virksomheder specificeres er en mulighed, som dog vurderes at være forbundet med stor usikkerhed, eftersom effekter for destinationen er problematiske at måle ad denne vej.
- Vækstmålene bør eventuelt revurderes, da disse i henhold til tidligere afsnit vurderes særdeles højt sat.

3.2.2 Anbefalinger til proces ved fremtidige projekter

Til præsentation af anbefalinger til processen ved fremtidige projekter tages der udgangspunkt i en generel illustration af en god projektproces, som løber fra projektdesign til projektafslutning, jf. Figur 3. Figuren tager udgangspunkt i større, komplekse projekter i stil med projekt Gudenåen og de andre projekterne under Handlingsplan 2015, men kan også anvendes til mindre projekter. Formentlig vil relevansen af og behovet for de enkelte punkter i processen varierer fra projekt til projekt.

Figur 3: Anbefalinger til fremtidige projekter – overblik



Evalueringen har både identificeret punkter, hvor projektorganisationen vurderes at have ageret rettidigt og korrekt med god implementering for øje, og punkter, hvor der er potentiale for forbedringer af processen. Begge slags erfaringer fremhæves i de næste afsnit.

Designfasen

Analysere udviklingsbehov

- I forbindelse med design af projekt Gudenåen blev udviklingsbehov og potentialet i området analyseret, men pga. lang tidshorisont fra projektdesign til implementering vurderede projekterne, at der var behov for at revurdere en del af indsatsen. Ansøgningsprocessen forløb over ca. to år, og herefter gik der knap et år, før projektet reelt blev sat i gang, hvilket skyldes lang sagsbehandlingstid af ansøgningen ved NaturErhvervstyrelsen. Dette er en erfaring, som også vil kunne finde anvendelse i fremtidige projekter.
- Turistvirksomheder i området kan med fordel inddrages mere i analysen af udviklingsbehov og projektdesignet generelt i fremtiden, særligt hvis virksomhedernes deltagelse på et senere tidspunkt er et præmis for implementeringen, og de forventede effekter primært forventes at opstå på virksomhedsniveau.

Identificere målgruppe og samarbejdspartnere

- Målgrupper af turister blev drøftet i forbindelse med det indledende analysearbejde om projektet. Målgruppen af virksomheder for projektet vurderes dog ikke i tilstrækkelig grad at være gennemtænkt eller drøftet. Dette gælder særligt turistvirksomhedernes forventede efterspørgsel efter og engagement i projektet, som ved nogle aktiviteter har vist sig utilstrækkeligt blandt de relevante virksomheder.

- Fremtidige projekter kan med fordel tage mere udgangspunkt i en analyse af målgrupper for indsatsen, hvor hovedkriteriet for indsatsen bør være, at der er nok relevante og interesserede virksomheder til at gennemføre indsatsen.

Udvikle projektets effektkæde

- Projektejerne og projektledelsen har haft en god forståelse af, hvad man gerne ville opnå med projektet. Disse forventninger blev imidlertid først formaliseret sent i processen, og på dette tidspunkt havde indsatsen ændret karakter og indhold på flere områder. En effektkæde for projektet eller et lignende redskab vurderes at være et godt generelt værktøj til projektstyring og til at undgå gentagne revurderinger af projektets indsats og aktiviteter ved at sætte en klar fælles retning for projektet.

Formulere mål på alle trin i effektkæden

- Ved fremtidige projekter bør der fastsættes konkrete mål på alle trin af effektkæden, dvs. for såvel aktiviteter, forandringseffekter og væksteffekter, og for hvert mål bør der specificeres klare rammer for opfølgning; dvs. hvornår, hvordan og på hvilket datagrundlag. Dette giver projektledelsen bedre mulighed for at styre og tilpasse projektet med de overordnede mål for øje, når det viser sig nødvendigt. Brugen af effektkæden eller et lignende redskab forudsætter dog forståelse af og vilje til at anvende denne tilgang.
- Der bør være et realistisk forhold mellem aktiviteter og effekter, dvs. det skal være sandsynligt, at projektledelsen gennem de specificerede aktiviteter opnår de forventede mål for effekter. Dette vurderes ikke at have været tilfældet for projekt Gudenåen. I den forbindelse bør der gøres overvejelser om det tidsmæssige forhold mellem implementering og effektopnåelse.

Ansøgningsprocessen/projektopstart

Fokus på formelle krav til ansøgning

- En korrekt ansøgning, som lever op til eventuelle formelle krav fra tilsagnsgiver, er en væsentlig forudsætning for rettidig projektopstart og god implementering. Ansøgningen om medfinansiering fra Grøn Vækst til projekt Gudenåen opfyldte disse formelle krav, og projektet fik tilsagn om medfinansiering relativt hurtigere end de andre mersalgprojekter.

Inddrage/udvikle nødvendige kompetencer

- Det ser ud til, at de nødvendige kompetencer var til stede i bestyrelsen, da ansøgningen blev skrevet, omend der manglede viden om Grøn Vækst-midler og muligheder inden for rammerne af Grøn Vækst. Det kunne i denne forbindelse have været en fordel med en tættere relation til LAG-systemet fra starten af. Da det ikke kun er projekt Gudenåen, der har været udfordret på dette punkt, ville det have været oplagt at have haft en fælles proces mellem projekterne for projekter, finansieret af Grøn Vækst og LAG-systemet.

Forventningsafstemning

- Projektejerne forventningsafstemte ikke tilstrækkeligt ved projektopstart. Dette bør der således være større fokus på blandt projekterne i et eventuelt fremtidig samarbejde. Forventningsafstemningen bør munde ud i dokumentation om aftalt arbejds- og ressourcefordeling. Eventuelle efterfølgende ændringer bør også dokumenteres.

Sikre overensstemmelse med effektkæden

- Det vurderes, at en projektansøgning til fremtidige projekter med fordel kan kobles op på et indledende designarbejde, således at ansøgningen afspejler projektets bagvedliggende rationaler. Samtidig kan ansøgningen allerede ved udarbejdelse konkretiseres med en aktivitetsplan eller lignende.

Implementering

Inddrage/udvikle nødvendige kompetencer

- De inddragede medarbejdere vurderes som sådan at have haft eller opbygget de nødvendige kompetencer til implementering af projektet. Behovet for kompetencer bør vurderes ved hvert nyt projekt.

Sikre overensstemmelse med effektkæden

- Selv uden en konkret effektkæde for projekt Gudenåen, har projektejerne formået at holde fokus på en indsats med de overordnede effekter for øje. Dette kunne godt være styrket med en formel effektkæde/forandringsteori for projektet.

Sikre opbakning

- Projekt Gudenåen har nået et pænt antal virksomheder med deres indsats, ca. 100 virksomheder på tidspunktet for evalueringen. Det er dog ikke alle virksomheder, som reelt har set sig som en del af turistdestinationen Gudenå Landet, og her kunne der således have været behov for en mere grundig afklaring af projektets målgrupper med henblik på at sikre højere grad af opbakning.

Løbende dialog

- Der vurderes ikke at have været tilstrækkelig med konsistent, løbende og åben dialog i bestyrelsen indtil nu i projektperioden. Dette kan i høj grad begrundes med manglende forventningsafstemning og varierende engagement i projektet.
- Hvis projektpartnerne i fremtidige projekter ikke har erfaringer med at samarbejde, kan der med fordel etableres retningslinjer for den løbende dialog for at sikre dette.

Opfølgning med fokus på overordnede mål

- Løbende opfølgning sikrer, at projektet er på rette kurs og muliggør derfor rettidig revurdering af projektets aktiviteter. Denne opfølgning vurderes ikke at have været stringent nok i projektet, heller ikke på aktivitetsniveau, hvor der er fastsat mål. Løbende opfølgning på såvel aktiviteter og mere overordnede effekter bør således have større fokus fremadrettet.

Afslutning

Opfølgning med fokus på overordnede mål

- Afslutningsvis bør der ligeledes følges op på de overordnede mål. Denne opgave udestår stadig for projekt Gudenåen.

Erfaringsopsamling og formidling

- I forlængelse af opfølgning på projektet kan projektejerne med fordel opsamle og formidle erfaringer og resultater fra projektet for at sikre, at læring sker, og at der fremadrettet er opbakning til projekter. Denne opgave udestår stadig for projekt Gudenåen.

4. INDLEDENDE ANALYSER

De indledende analyser omfatter en vurdering af projektets opfyldelse af resultatkontrakten og krav i ansøgningen, som er indgået med Region Midtjylland, samt en analyse af virksomheders kendskab til og tilfredshed med projektet. Disse analyser bruges til at vurdere projektets fremdrift, og hvorvidt projektets aktiviteter er blevet taget godt imod af turisterhvervet, som er en primær målgruppe for projektet.

4.1 Opfyldelse af resultatkontrakter og krav i ansøgningen

Projektejerne har indgået aftale med Region Midtjylland om projektets gennemførelse i henhold til resultatkontrakten. Det er således disse krav, der tages afsæt i til vurdering af opfyldelse af krav for projektet. Herudover vurderes opfyldelse af yderligere krav i ansøgningen, som ikke er specificeret i resultatkontrakten.

Det samlede antal resultatkrav for projekt Gudenåen er 18. Hertil er der fire yderligere krav i ansøgningen. Kravene og vurderinger af opfyldelse præsenteres i de efterfølgende to tabeller.

Tabel 1: Resultatkrav og vurdering af opfyldelse – projekt Gudenåen

Resultatkrav	Beskrivelse	Vurdering
Mål 1		
Projektet skal skabe vækst i omsætning, overnatninger, døgnforbrug og beskæftigelse		
1.1	Vækst i turismeomsætningen – 220 mio. kr.	Deadline i 2015
1.2	Vækst i helårsarbejdspladser – 260 arbejdspladser.	Deadline i 2015
Mål 2		
Vækst gennem kvalitets- og partnerskabsudvikling		
2.1	Kick-off-konference med minimum 50 deltagere.	Opfyldt
2.2	2 inspirationsarrangementer.	Delvist opfyldt
2.3	2 produktkendskabsture med hver minimum 30 deltagere.	Opfyldt
2.4	Midtvejskonference med minimum 50 deltagere.	Deadline ikke nået
2.5	Udvikling af partnerskabskontrakter og indgåelse af 20 partnerskabskontrakter.	Opfyldt
2.6	Afslutningskonference med minimum 50 deltagere.	Deadline ikke nået
Mål 3		
Vækst gennem udvikling og modning af produkter inden for hele værdikæden og pakketering af disse		
3.1	7 pakker vedrørende aktiv ferie.	Opfyldt
3.2	3 pakker målrettet eksklusiv ferie ("luksusferie").	Opfyldt
3.3	Udvikling og implementering af loyalitetsprogram.	Delvist opfyldt
3.4	5 pakker til konference og kongressegmentet.	Ikke opfyldt
3.5	Pakketering og konceptudvikling af "technical visits".	Ikke opfyldt
Mål 4		
Udvikling af branding og markedsføring af Gudenåen med henblik på større salg og afsætning		
4.1	Udvikling og implementering af brandingkoncept for Gudenåen.	Opfyldt
4.2	Udvikling af informationsmateriale, herunder guiden "Turen går til Gudenåen".	Delvist opfyldt
4.3	20 markedsførings-, presse- og PR-aktiviteter.	Delvist opfyldt
Mål 5		
Projektets effekter styrkes gennem et bredt samarbejde og udbredelse af resultater		
5.1	20 best cases fra projektet	Opfyldt
5.2	Samarbejde med Midtjysk Turisme.	Opfyldt

Kilde: Resultatkontrakt for projekt Gudenåen, september 2014.

Tabel 2: Krav i ansøgning og vurdering – projekt Gudenåen

Overordnet krav	Beskrivelse	Vurdering
Branding/markedsføring	Fælles markedsføring med øvrige forretningsområder.	Ikke opfyldt/ikke aktuelt
Implementering og videnspredning	Evaluering af relevante alliancer og partnerskaber.	Opfyldt
	Deltagelse i relevante konferencer.	Opfyldt
Formidling	Informations- og PR-foranstaltninger: Elektroniske nyhedsbreve	Opfyldt

Kilde: Ansøgningen for projekt Gudenåen.

I forhold til vurderingerne i Tabel 1 og Tabel 2 tages der udgangspunkt i den seneste resultatkontrakt fra marts 2014³ samt input fra projektejerne, indsamlet på møde i september 2014. Inputtet fra projektejerne og resultatkontrakten gennemgås og sammenlignes med de opstillede mål for hvert krav. Hertil er der indsamlet uddybende information om resultatkravene fra Region Midtjylland.

4.1.1 Gennemgang af resultatkrav

De tre resultatkrav, hvor deadline ikke er nået, er kravene 1.1, 1.2, 2.4 og 2.6. De første to indeholder langsigtede mål for vækst i omsætning samt den resulterende vækst i antal arbejds-

³ Ved færdiggørelse af rapporten var resultatkontrakten for september 2014 ikke færdiggjort.

pladser, som er afledt af den øgede omsætning i branchen. Resultatkrav 2.4 og 2.6 vedrørende henholdsvis midtvejskonferencen og afslutningskonferencen, som egentligt skulle afholdes i andet halvår af henholdsvis 2013 og 2014, er udskudt til 4. kvartal 2014 og foråret 2015 pga. projektforlængelse.

Fire resultatkrav (2.2, 3.3, 4.2 og 4.3) vurderes at være "delvist opfyldt" på tidspunktet for evalueringen. Overordnet set har der været to årsager til dette; økonomiske udfordringer, herunder overvejelser om budgetreduktion og mellemfinansiering, og samarbejdsudfordringer særligt ved projektopstart. Udfordringerne beskrives nærmere i afsnit 6.

Aktiviteterne i forbindelse med resultatkontraktens punkter 2.2 (afholdelse af inspirationsture), 4.2 (udvikling af informationsmateriale) og 4.3 (gennemførelse af markedsførings-, presse- og PR-aktiviteter) er kun delvist gennemført, fordi projektet har været økonomisk udfordret. Projektejerne har været i tvivl om, hvorvidt NaturErhvervstyrelsen ville udbetale Grøn Vækst-midlerne og har derfor valgt at sætte nogle aktiviteter i bero fra slutningen af 2013 til efteråret 2014, hvor projektarbejdet initieres igen.

Det resterende delvist opfyldte resultatkrav 3.3 (udvikling af loyalitetsprogram) er kun delvist gennemført pga. de nævnte samarbejdsudfordringer, dels de økonomiske udfordringer. Forskeligt engagement i arbejdsgrupperne og sammensætningen af bestyrelsen i forhold til projektledelsen har givet flere udfordringer, som har påvirket projektets fremdrift. Dette beskrives yderligere i afsnit 6.3.1.

For to resultatkrav (2.4, 3.4 og 3.5) er aktiviteterne ikke igangsat endnu, selvom de skulle være det. Årsagen hertil er de tidligere omtalte økonomiske udfordringer. De tre opgaver er blevet forankret ved en ansvarlig turistorganisation, og der er lagt planer for gennemførelse af projektet.

Aktiviteterne, som kun er delvist gennemførte eller ikke startet endnu, forventes gennemført i den resterende projektperiode, som er søgt forlænget til og med maj 2015.

I løbet af projektperioden er der sket en ændring i resultatkrav 2.5, som omhandler partnerskabskontrakter. Projektejerne erfarede, at det var svært at involvere erhvervet i partnerskabskontrakter og har derfor søgt alternative måder. Turismeaktørerne er blevet direkte inddraget i konkrete tiltag, f.eks. markedsføringstiltag, og denne mere konkrete tilgang til involvering viste sig at være mere fordelagtigt. Kravet vurderes derfor opfyldt.

4.1.2 Gennemgang af krav i ansøgningen (som ikke indgår i resultatkontrakten)

Det fremgår af Tabel 2, at der kun er få krav til projektet, som ikke indgår i resultatkontrakten. Tabel 2 viser også, at tre ud af de fire krav vurderes opfyldt.

Det eneste krav, som ikke vurderes opfyldt, er kravet om fælles markedsføring med øvrige forretningsområder. Det var hensigten, at markedsføringstiltag med potentiale for flere områder end Gudenå Landet skulle gennemføres i fællesskab med de andre projekter, men den ellers gode hensigt er ikke blevet realiseret pga. meget lidt samspil med de andre projekter. Aktiviteten er kun beskrevet i ansøgningen for projekt Gudenåen, men aktiviteten kræver i sin natur, at de andre projekter bakker op om idéen. Da der ikke er blevet stillet krav til de andre projekter herom, vurderes det rimeligt at klassificere kravet som "ikke aktuelt".

4.1.4 Vurdering af vækst mål

Som nævnt ovenfor indeholder kravene 1.1 og 1.2 mål for vækst i omsætning og beskæftigelse i branchen. Målet for øget turismeomsætning i de syv Gudenå-kommuner er 220 mio. kr. i løbet af projektets toårige periode og efter projektet.

Tidshorisonten for målet er således ikke præcist fastlagt, hvilket vanskeliggør en reel opfølgning på målet. Men henblik på at kunne vurdere realismen i målet antages det, at opfølgningstidspunktet er to år efter projektets forventede afslutning, dvs. 2016. Det fremgår heller ikke, hvorvidt målet er en mervækst, altså en vækst ud over den sædvanlige udvikling i de syv Gudenå-kommuner, men dette antages.

Stigningen i omsætning forventes at komme fra øget døgnforbrug (107 mio. kr.) og nye gæster (112 mio. kr.). For at opnå en omsætningsforøgelse på 107 mio. kr. skulle det eksisterende antal gæster på destinationen i 2010 (kommercielle og ikke-kommercielle) øge deres døgnforbrug med 33,50 kr. per dag. Dette mål forekommer ikke som en særlig stor stigning, da det gennemsnitlige døgnforbrug for henholdsvis danske og udenlandske feriegæster var 424 kr. og 534 kr. i 2011⁴. I Region Midtjylland var døgnforbruget generelt lidt lavere end på landsplan i 2011.⁵ I forbindelse med denne evaluering er døgnforbruget for danske feriegæster i Midtjylland opgjort til 400 kr., mens det for de undersøgte udenlandske nationaliteter (Tyskland, Norge, Sverige, Holland, England) er opgjort til 451 kr. Den overvejende andel af de besøgende i Gudenå-området er danskere, i henhold til de officielle overnatningstal fra Danmarks Statistik. Hermed vil en stor del af effekten fremkomme gennem et skifte i de besøgende til andre nationaliteter.

Der er ikke fastsat et mål for øget antal overnatninger og endagsturister. Med udgangspunkt i antallet af kommercielle overnatninger i 2012 og gennemsnitlige opgørelser af døgnforbruget estimeres turismeforbruget for de besøgende i området til 1.235 mio. kr. i 2012⁶. En omsætningsstigning på 220 mio. kr. udgør således en samlet omsætningsvækst på 17,8 pct., eller lidt over 4 pct. per år. Dette vurderes at være ambitiøst, når man sammenligner med de fastsatte mål for andre projekter, og når man sammenligner det med den faktiske udvikling i antal overnatninger i området i de foregående år.

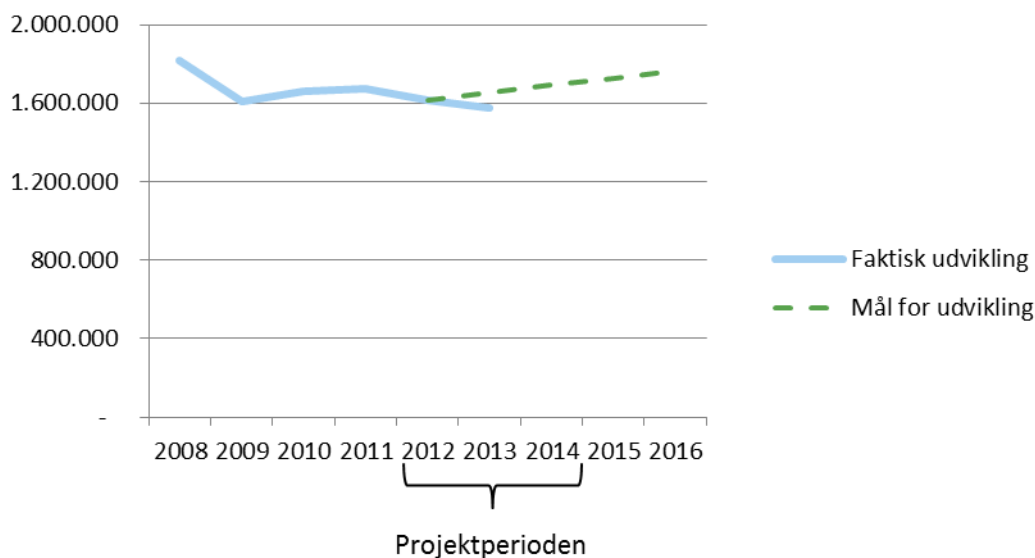
⁴ VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning 2012.

⁵ VisitDenmark, Turismens Økonomiske betydning 2012 og særkørsel på estimater for døgnforbrug i Region Midtjylland.

⁶ Kommercielle overnatningstal for 2012 fra Danmarks Statistik bruges til at estimere det samlede antal besøgende, kommercielle og ikke-kommercielle, ud fra erfaringstal fra VisitDenmark. Erfaringen viser, at der for hver kommerciel overnatning er 0,92 ikke-kommerciel overnatning/endagsturist i området. Det samlede antal turister ganges med gennemsnitlige døgnforbrug for kommercielle og ikke-kommercielle turister for at udregne det samlede turismeforbrug.

Nedenstående figur viser den faktiske udvikling og målet for den udvikling i det beregnede antal kommercielle overnatninger, som er nødvendige for at nå målet for en omsætningsstigning i resultatkrav 1.2.

Figur 4: Faktisk udvikling i overnatninger i Gudenå-kommunerne, 2008-2013, samt mål for udviklingen



Note: Det er antaget, at året for målopfyldelse er 2016.

Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014, Favrskov, Randers, Silkeborg, Skanderborg, Horsens, Hedensted og Viborg Kommuner.

I Figur 4 er der taget højde for, at kun halvdelen af omsætningsstigningen, altså 9 pct., forventes at stamme fra nye turister. Siden 2008 har man udelukkende oplevet fald i antal overnatninger, men tidligere, fra 2000 til 2007 oplevede man faktisk en udvikling af denne størrelsesorden. Der er dog forskel på generel udvikling og mervækst, og mervækst af denne størrelsesorden vurderes som et yderst ambitiøst mål, når udviklingen i Gudenå-kommunerne i tidligere år sammenlignes med andre steder i Danmark.

Målet for øget omsætning vurderes således at være højt sat, men forholdet mellem omsætningsforøgelse og vækst i beskæftigelsen forekommer derimod realistisk, da man med en omsætningsforøgelse på 220 mio. kroner forventer minimum 260 nye helårsarbejdspladser. Hermed er der forudsat et forhold mellem omsætning og beskæftigelse på 1,18 mio. kr. omsætning per fuldtidsjob. Til sammenligning regner VisitDenmark i gennemsnit med 1,4 mio. kr. omsætning per fuldtidsjob. Faktoren varierer efter branchesammensætning af det forudsatte forbrug⁷.

Konklusion

Projekt Gudenåen har ikke på tidspunktet for evalueringen haft nogen god fremdrift i implementeringen, men med den forlængede projektperiode er der belæg for at vurdere, at projektet vil blive implementeret i henhold til den nye aktivitetsplan.

4.2 Virksomhedernes kendskab til og tilfredshed med projektet

Oplysninger om kendskab og tilfredshed er indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, hvis kontaktoplysninger er blevet udleveret af projektejerne og projektlederen. Spørgeskemaundersøgelsen blev sendt til 880 virksomheder, heraf har Foreningen VisitGudenå udleveret kontaktoplysninger på 106 virksomheder.

⁷ VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning, 2012.

417 virksomheder på tværs af hele Region Midtjylland har besvaret spørgeskemaet, heraf 30 virksomheder blandt de 106 adspurgte fra projekt Gudenåen. Det er dog ikke alle besvarelser, der er relevante for evalueringen af projekt Gudenåen. Derfor filtreres virksomhederne gradvist ud indtil kun virksomheder med besvarelser relevante for evalueringen af projekt Gudenåen er tilbage. Denne proces samt virksomhedernes besvarelser beskrives i de følgende afsnit.

4.2.1 Virksomhedernes kendskab til foreningen VisitGudenå og projekt Gudenåen

Svarerne fra de adspurgte virksomheder, som er fordelt på hele Region Midtjylland, viser, at der overordnet set er mange virksomheder, der har kendskab til Foreningen VisitGudenå, dog uden nødvendigvis at have samarbejdet med destinationen. Virksomhedernes besvarelser ses nedenfor:

Tabel 3: De midtjyske virksomhedernes kendskab til Foreningen VisitGudenå

Har samarbejdet med	Kender til	Har hørt om	Kender ikke	N
6 pct.	12 pct.	18 pct.	64 pct.	417

N = antal besvarelser.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Tabellen viser, at 36 pct. af virksomhederne i respondentgruppen angiver, at de enten har samarbejdet med, kender til eller har hørt om Destination Gudenåen. Dvs. at der omvendt er 64 pct. der angiver, at de ikke kender Foreningen. Der er 6 pct. af de adspurgte turismevirksomheder i Region Midtjylland, som har indgået i et samarbejde med Foreningen VisitGudenå.

VisitGudenå er en forholdsvis ny destination, og en større kendskabsgrad på tværs af de midtjyske turistvirksomheder kunne derfor næppe forventes.

Hvis virksomhederne har angivet, at de har samarbejdet med eller kender til Foreningen VisitGudenå, er de blevet bedt om at svare vedrørende deres kendskab til foreningens igangsatte aktiviteter. Virksomhedernes besvarelser fremgår nedenfor:

Tabel 4: Virksomhedernes kendskab til aktiviteter, igangsat af Foreningen VisitGudenå

	Meget godt	Godt	Noget	Be-grænset	Meget be-grænset	Kender ikke	N
Markedsføringskampagner i Danmark, Norge, Tyskland, Holland & England	1 pct.	10 pct.	25 pct.	18 pct.	10 pct.	35 pct.	77
Hjemmesiden VisitGudenaa.com	8 pct.	18 pct.	35 pct.	12 pct.	8 pct.	19 pct.	77
Facebook-siden - Gudenåen - en strøm af oplevelser	6 pct.	6 pct.	13 pct.	23 pct.	9 pct.	42 pct.	77
Messedeltagelse, f.eks. Ferie For Alle	16 pct.	21 pct.	9 pct.	19 pct.	10 pct.	25 pct.	77
Koncept for branding af VisitGudenå - Yours to explore	5 pct.	8 pct.	18 pct.	13 pct.	18 pct.	38 pct.	77
Deltagelse i Arrival Guides	0 pct.	1 pct.	8 pct.	12 pct.	13 pct.	66 pct.	77
Gudenå-konferencen	4 pct.	3 pct.	13 pct.	21 pct.	13 pct.	47 pct.	77
Workshops	3 pct.	5 pct.	14 pct.	14 pct.	16 pct.	48 pct.	77
Produktkendskabsture for virksomheder	3 pct.	8 pct.	9 pct.	17 pct.	16 pct.	48 pct.	77
Salgsseminar	4 pct.	1 pct.	6 pct.	12 pct.	18 pct.	58 pct.	77
Aktiviteter/projekter vedr. pakketering af produkter, f.eks. cykelferie, lystfiskerferie etc.	4 pct.	5 pct.	16 pct.	18 pct.	18 pct.	39 pct.	77

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Isoleret set, skiller aktiviteten "Messedeltagelse" sig ud ved, at 16 % af de adspurgte virksomheder angiver, at deres kendskab til aktiviteten er "meget godt", samt at 21 pct. angiver, at kendskabet til aktiviteten er godt.

I den modsatte ende af skalaen findes f.eks. aktiviteten "Deltagelse i Arrival Guides", hvor kun 1 pct. angiver at kende aktiviteten godt, og ingen angiver at kende aktiviteten meget godt.

Sammenlagt har 77 virksomheder besvaret spørgsmålene om kendskab til aktiviteter. Bestyrelsen for projektet har oplyst, at omtrent 100 virksomheder på evalueringstidspunktet var berørt af eller involveret i projektet i sådan en grad, at de kunne forventes at kende foreningen og én eller flere af projektets aktiviteter godt. Samtlige af disse virksomheder er blevet inviteret til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen.

Med udgangspunkt i disse oplysninger forekommer kendskabet til Foreningen VisitGudenå og tilhørende aktiviteter lavt. Gennem interview med en virksomhed, som har deltaget i flere af VisitGudenås arrangementer, er der indhentet en vurdering af, at foreningen og dennes ellers gode aktiviteter ikke er tilstrækkeligt synlige for virksomhederne i området.

4.2.2 Virksomhedernes deltagelse i og tilfredshed med projekt Gudenåen

Alle virksomheder, som har angivet, at de har kendskab til VisitGudenå's aktiviteter (uanset grad), er blevet bedt angive, om de har deltaget i aktiviteterne. Virksomhedernes besvarelser fremgår af tabellen.

Tabel 5: Virksomhedernes deltagelse i aktiviteter, igangsat af Foreningen VisitGudenå

	Har deltaget	Har ikke deltaget	N
Markedsføringskampagner i Danmark, Norge, Tyskland, Holland & England	3	47	50
Hjemmesiden VisitGudenaa.com	17	45	62
Facebook-siden Gudenåen – en strøm af oplevelser	4	41	45
Messedeltagelse, f.eks. Ferie For Alle	17	41	58
Koncept for branding af VisitGudenå – Yours to explore	9	39	48
Deltagelse i Arrival Guides	0	26	26
Gudenå-konferencen	15	26	41
Workshops	8	32	40
Produktkendskabsture for virksomheder	5	35	40
Salgsseminar	5	27	32
Aktiviteter/projekter vedr. pakketering af produkter, f.eks. cykelferie, lystfiskerferie etc.	5	42	47

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Af virksomheder med en uspecificeret grad af kendskab til en aktivitet har tre aktiviteter tiltrukket flest virksomheder, nemlig "Hjemmesiden VisitGudenaa.com", "Messedeltagelse" og "Gudenå-konferencen". Deltagelse i hjemmesiden er dog både bidrag til og brug af hjemmesiden. Ingen virksomheder har deltaget i "Arrival Guides".

Deltagelse i aktiviteterne er generelt lav i forhold til at skulle vurdere et generelt tilfredshedsniveau, hvorfor de følgende tabeller, som kun bygger på besvarelser fra deltagende virksomheder, skal tolkes med forsigtighed.

Modsat skal antal besvarelser ses i lyset af, at kravet til det samlede antal deltagere per aktivitet i resultatkontrakten oftest er 50 eller derunder. F.eks. ved udvikling af brandingkoncept for Gudenåen er kravet, at minimum 15 af de større kommercielle aktører er involveret. I tabel 4 har 9 virksomheder angivet, at de har deltaget i aktiviteten vedrørende brandingkonceptet. Samlet set vurderer projektejerne, jf. tidligere afsnit, at ca. individuelle 100 virksomheder har deltaget i én eller flere projektaktiviteter.

De deltagende virksomheders er blevet spurgt om deres tilfredshed med henholdsvis indholdet i og udførelsen af de enkelte aktiviteter, hvor de har deltaget. Respondenternes tilfredshed med indholdet i aktiviteterne fremgår nedenfor.

Tabel 6: Virksomhedernes tilfredshed med indhold i aktiviteterne, igangsat af Foreningen VisitGudenå

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Hjemmesiden VisitGudenaa.com og Facebook-siden Gudenåen - en strøm af oplevelser	10 pct.	62 pct.	10 pct.	10 pct.	0 pct.	10 pct.	21
Workshops og salgsseminar	31 pct.	38 pct.	15 pct.	15 pct.	0 pct.	0 pct.	13
Gudenå-konferencen	13 pct.	47 pct.	33 pct.	7 pct.	0 pct.	0 pct.	15
Produktkendskabsture og aktiviteter vedr. pakketering	20 pct.	40 pct.	30 pct.	0 pct.	0 pct.	10 pct.	10
Koncept for branding af Visit-Gudenå og markedsførings-kampagner	25 pct.	67 pct.	0 pct.	8 pct.	0 pct.	0 pct.	12
Messedeltagelse, f.eks. Ferie For Alle	29 pct.	41 pct.	12 pct.	0 pct.	0 pct.	18 pct.	17

N = antal besvarelser.

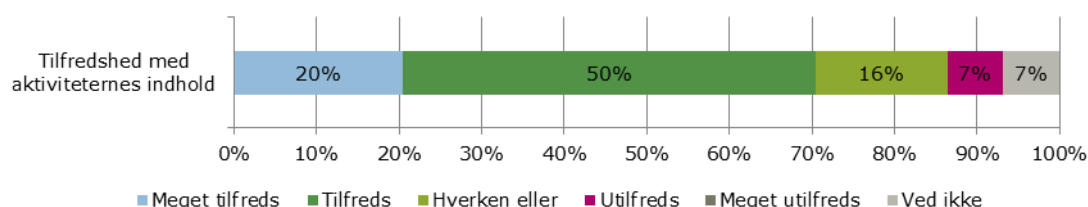
Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Flere af aktiviteterne i tabellen er blevet slået sammen, fordi der kun er indhentet et begrænset antal besvarelser per aktivitet. Det generelle billede er, at de fleste virksomheder har været tilfredse med indholdet i de aktiviteter, som de har deltaget i. Der er enkelte virksomheder, som er utilfredse med indholdet i aktiviteterne, men antallet af virksomheder er dog så lille, at det ikke er muligt at sige noget endegyldigt om andelen af tilfredse virksomheder pr. aktivitet.

Derfor sammenlægges alle virksomhedernes besvarelser for derved at se på det generelle billede på tværs af aktiviteter frem for enkelte aktiviteter.

Figur 5: Virksomhedernes tilfredshed med indhold i aktiviteterne, igangsat af Foreningen VisitGudenå



Antal besvarelser: 88.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

På tværs af alle aktiviteterne er der 88 besvarelser fra virksomhederne, og usikkerheden for estimerne mindskes dermed. Med 88 besvarelser skal man indregne en fejlmargen på 10 pct. i resultaterne, såfremt man ønsker at generalisere disse svar til at gælde for hele populationen af virksomheder, som har deltaget i aktiviteterne. Det betyder, at hvis man ønsker at generalisere respondentgruppens besvarelser, skal man indregne et "sikkerhedsinterval" på 10 pct. på hver siden af besvarelserne. Med 70 pct. tilfredse eller meget tilfredse virksomheder, kan det således

konkluderes, at 60–80 pct. af alle deltagende virksomheder er tilfredse eller meget tilfredse med indsatsen fra VisitGudenå.

Enkelte virksomheder har givet en kommentar vedrørende deres vurderinger. En virksomhed var glad for den fokusering, der er på lokale råvarer på Gudenå-dagen. Flere virksomheder mener, at den oprettede hjemmeside er flot og professionel lavet. En mere utilfreds virksomhed fremhæver, at der mangler markedsføring af fælles initiativer på tværs af "Oplev Gudenåen" og VisitGudenå. Denne sidste kommentar er i tråd med udtalelser fra en interviewet Gudenå-virksomhed.

Virksomhedernes tilfredshed med aktiviteterne udførelse er også blevet undersøgt. Virksomhedernes besvarelser vises nedenfor.

Tabel 7: Virksomhedernes tilfredshed med udførelsen af aktiviteterne igangsæt af foreningen VisitGudenå

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
Hjemmesiden VisitGudena.com og Facebook-siden	10 pct.	52 pct.	24 pct.	0 pct.	0 pct.	14 pct.	21
Gudenpen en strøm af oplevelser							
Workshops og salgseminar	23 pct.	38 pct.	15 pct.	15 pct.	0 pct.	8 pct.	13
Gudenå konferencen	7 pct.	47 pct.	40 pct.	7 pct.	0 pct.	0 pct.	15
Produktkendskabsture og aktiviteter vedr. pakketering	20 pct.	40 pct.	20 pct.	0 pct.	0 pct.	20 pct.	10
Koncept for branding af VisitGudenå og markedsføringskampagner	25 pct.	58 pct.	17 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	12
Messedeltagelse, f.eks. Ferie For Alle	18 pct.	47 pct.	6 pct.	0 pct.	6 pct.	24 pct.	17

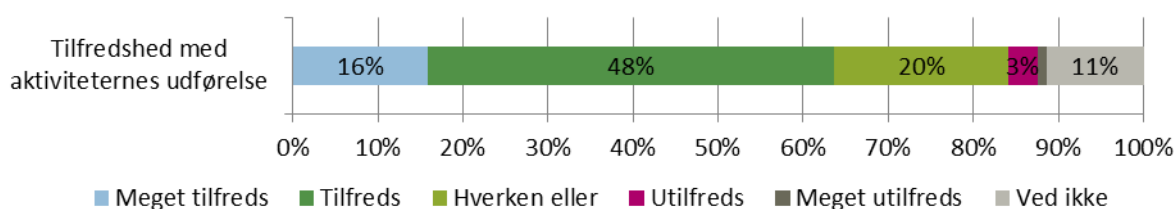
N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Flere af aktiviteterne i tabellen er blevet slået sammen, fordi der kun er indhentet et begrænset antal besvarelser per aktivitet. Overordnet set tegner besvarelserne for tilfredsheden med udførelsen af aktiviteterne det samme billede, som det var tilfældet ovenfor, hvor tilfredsheden med indhold blev vurderet. De samlede besvarelser på tværs af alle gennemførte aktiviteter vises nedenfor.

Figur 6: Virksomhedernes tilfredshed med udførelsen af aktiviteterne, igangsæt af Foreningen VisitGudenå



Antal besvarelser: 88.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Ved en gennemgang af besvarelser vedrørende tilfredshed med aktiviteterne udførelse kan det konkluderes, at over halvdelen af virksomhederne har været tilfredse eller meget tilfredse med udførelsen. Hvis man ønsker at generalisere resultaterne til at gælde for hele populationen af virksomheder og dermed indregne en fejlmargen på 10 pct., kan der fortsat drages positive konklusioner om virksomhedernes tilfredshed.

En af de særligt utilfredse virksomheder fremhæver, at der generelt ikke har været nok handling i forbindelse med dette projekt. Det opleves derfor af virksomheden som et "projekt for projektets skyld". En anden utilfreds virksomhed ville gerne have haft mere information før en produktkendskabstur, f.eks. en deltagerliste. Derudover vurderer virksomheden, at turen havde mere fokus på underholdning end netværk og læring.

Konklusion

Kendskabet til Foreningen VisitGudenå er umiddelbart godt blandt de midtjyske deltagere i spørgeskemaundersøgelsen, som omfatter virksomheder i regionen. 32 pct. af respondenterne angiver, at de kender foreningen. Billedet er dog anderledes ved kendskab til konkrete aktiviteter. Her forekommer kendskabet blandt virksomheder lavt, når projektets konkrete involvering af ca. 100 midtjyske virksomheder tages i betragtning.

Deltagelse i foreningens aktiviteter forekommer ligeledes lavt på baggrund af virksomhedernes besvarelser af spørgeskemaundersøgelsen, og når det tages i betragtning, at projektet har nået ca. 100 virksomheder, forekommer angivet besvarelse på spørgeskemaet urealistisk lavt.

De deltagende virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet, udtrykker generelt tilfredshed med aktiviteterne indhold og udførelse.

5. ANALYSE AF EFFEKTER OG MÅLOPFYLDELSE

Analysen af effekter og målopfyldelse omfatter syv fokuspunkter, som gennemgås under hver deres overskrift. I de første seks afsnit analyseres *forandringseffekter*, dvs. forandringer i turist-erhvervet, som forventes på sigt at føre til væksteffekter. De seks forandringseffekter, som analyseres er:

- Forøget viden og kompetencer
- Øget grad af netværk og samarbejde
- Øget produktudbud og kvalitet
- Forbedret synlighed af destination
- Ændret adfærd blandt turister
- Øget professionalisering.

Væksteffekterne analyseres i sidste afsnit. De omfattede væksteffekter er:

- Flere turister
- Øget døgnforbrug
- Øget omsætning, beskæftigelse og værditilvækst.

Alle afsnit indledes med en beskrivelse af forventningerne til en given effekt. Analyserne er baseret på data og vurderinger indsamlet af projektejerne, projektlederen, projektmedarbejderne, virksomheder i turisthvervet og turister, som i sommeren 2014 har besøgt destinationen. Dertil suppleres analyserne med data og oplysninger fra centrale datakilder og rapporter, f.eks. fra Danmarks Statistik og VisitDenmark. Alle kilder indgår i den samlede vurdering af projektets effekter under hensyntagen til trianguleringsprincippet bag analyserne, jf. afsnit 2.1.

5.1 Forøget viden og kompetencer i turisthvervet

Det er en del af formålet med projektet at højne viden- og kompetenceniveauet blandt aktørerne. Hermed menes både virksomheder og andre aktører, herunder de lokale turistorganisationers viden og kompetencer.

Ifølge de interviewede projektejere har man gennem projektet fået en bedre forståelse af, hvordan man samarbejder med virksomheder, og man har dertil fået bedre indblik i virksomheders udviklingsbehov og ønsker. På den måde har man i projektorganisationen lært en del fra projektet.

Samtidig har flere af medarbejderne på de lokale turistorganisationer fået udviklet deres kompetencer gennem deltagelse i Midtjysk Turismes seminarer og kurser. Denne indsats er en del af Midtjysk Turismes projekt Det Professionelle Turisterhverv og altså ikke projekt Gudenåen. Effekter fra projekt Det Professionelle Turisterhverv, som vedrører virksomheder i Gudenå-området, beskrives her, selvom projektet er gennemført som en særskilt indsats. Medarbejderne har f.eks. været på kurser vedrørende forskellige digitale værktøjer og kompetencer samt projektlederkursus. Udbytte fra kurserne har i høj grad kunne bruges i medarbejdernes projektarbejde og almindelige arbejde i de lokale turistorganisationer. Dette viser, hvordan ny viden er blevet brugt til at optimere arbejdsprocesserne, samt hvordan projekt Det Professionelle Turisterhverv har understøttet implementeringen af projekt Gudenåen.

Modsat vurderer projektejerne ikke, virksomhederne har forøget deres viden og kompetencer, selvom det var en væsentlig del af formålet.

Virksomhedernes egen vurdering søges aflæst af svarene fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder. Af de 11 aktiviteter, som der her spørges til, er der særligt én af aktiviteterne, nemlig et salgsseminar, som kan siges at have kompetenceløft som det primære formål.

Dertil er der som en del af projekt Det Professionelle Turisterhverv gennemført en erhvervsserviceindsats over for turismevirksomheder. Indsatsen gennemføres lokalt af turistorganisationerne og erhvervsservicekonsulenter i området. Med denne indsats er der gennemført en række individuelle vejledningsforløb med virksomheder. Denne aktivitet har haft til formål at øge viden og kompetencer blandt turismevirksomhederne og forbedre virksomhedernes tilgang til at drive virksomhed. Effekter herfra baseres på udtalelser fra erhvervskonsulenterne, de lokale turistorganisationer og virksomheder, som har deltaget i forløbene.

Effekter fra projekt Gudenåens egne aktiviteter baseres derimod på spørgeskemaundersøgelsen med virksomheder, som har deltaget i projektet. Dertil suppleres med vurderinger fra projektororganisationen og interviewede virksomheder. I Tabel 8 fremgår virksomhedernes svar på, hvilke udbytter de har fået i form af forøget viden og kompetencer ved deltagelse i Foreningen Gudenåens aktiviteter.

Tabel 8: Virksomhedernes udbytte – viden og kompetencer

<i>Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:</i>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Fået ny viden om turisternes behov og adfærd?	9 pct.	12 pct.	35 pct.	15 pct.	12 pct.	18 pct.	34
Fået nye eller forbedrede kompetencer, som bevirker, at I bedre kan servicere turisterne?	6 pct.	9 pct.	24 pct.	18 pct.	26 pct.	18 pct.	34
Fået nye eller forbedrede kompetencer, som skal bruges i udviklingen af jeres virksomhed og dennes produkter?	6 pct.	18 pct.	21 pct.	18 pct.	24 pct.	15 pct.	34
Fået en ny tilgang til at drive turistvirksomhed?	9 pct.	3 pct.	21 pct.	24 pct.	29 pct.	15 pct.	34

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Besvarelserne viser, at mellem 12-25 pct. af virksomhederne, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, har oplevet højt eller meget højt udbytte i form af ny viden og kompetencer. I betragtning af, at dette har været et centralt mål, og at det at få tilført ny viden og kompetencer vedrørende markedet for turisme og det at drive virksomhed må antages at være relevant for alle adspurgte virksomheder, er disse besvarelser ikke umiddelbart imponerende, men den positive indikation er, at omkring 50 pct. af de deltagende virksomheder i nogen, høj eller meget høj grad har fået ny viden og kompetencer.

Fem af de 34 responderende virksomheder har deltaget i aktiviteten "Salgsseminar", som havde formålet at forøge viden og kompetencer blandt deltagerne. Besvarelserne fra disse virksomheder er derfor langt mere usikre som en indikator på den generelle effekt, men de viser i øvrigt ikke noget anderledes billede end besvarelserne fra samtlige 34 virksomheder.

Med 34 besvarelser og en population på godt 100 virksomheder må der regnes en væsentlig fejlmargen ved generalisering af resultaterne til at gælde for hele populationen på 14 pct. Med denne fejlmargen er det begrænset, hvad der generelt kan konkluderes om andelen af virksomheder, der giver udtryk for at opleve de forskellige effekter.

Spredningen i besvarelserne er temmelig markant, hvilket muligvis afspejler en spredning i virksomhedskarakteristika. Dette har været nævnt ved interviews og workshops med projektejerne, som generelt vurderer, at virksomhedernes forskellige grader af professionalisme spiller ind i forhold til deres oplevede udbytte på alle områder. Professionalisme kan ikke umiddelbart måles, og besvarelserne kan derfor ikke relateres til respondenternes grad af professionalisme.

I Gudenå-kommunerne er de førømtalte vejledningsforløb, som er en del af Midtjysk Turismes projekt Det Professionelle Turisterhverv, gennemført i et samarbejde mellem de lokale turistforeninger og de kommunale erhvervsråd eller lignende erhvervsfremmeorganisationer. I praksis har de lokale turistforeninger været med til at udarbejde en liste af potentielle virksomheder til vejledningsbesøg, og erhvervsfremmeaktørerne og de lokale turistorganisationer har begge været med til besøgene.

Erfaringerne fra de gennemførte besøg er, at virksomhederne har været interesseret i at høre fra erhvervskonsulenten, men at det er de færreste virksomheder, som på nuværende tidspunkt har rykket sig væsentligt på baggrund af besøgene. Dette var da også, hvad kunne forventes så kort tid efter indsatsens gennemførelse. Nogle virksomheder har udviklet sig, men dette tilskrives ikke som sådan indsatsen fra de interviewede erhvervsservicekonsulenter. Dog er der forskellige vurderinger på tværs af kommunerne.

Repræsentanterne fra de lokale turistorganisationer vurderer, at den individuelle rådgivningsindsats er af stor værdi for såvel virksomheder med stort og mere begrænset vækstpotentiale. Her henvises der til, at alle virksomheder er en del af turistens samlede værdikæde, og derfor er det vigtigt såvel at løfte vækstvirksomhederne som hobbyvirksomhederne.

De lokale turistorganisationer vurderer dertil, at denne form for indsats kan åbne virksomhedens øjne for behov for videreudvikling. Dette understøttes ikke umiddelbart af virksomhederne, som har deltaget i indsatsen, og datatrianguleringen giver således ikke anledning til entydige konklusioner på dette punkt.

Konklusion

Der er indikatorer på positive effekter i form af ny viden og nye kompetencer internt i projektororganisationen, som består af medarbejderne på de lokale turistorganisationer. Disse effekter stammer dog primært fra Midtjysk Turismes indsats Det Professionelle Turisterhverv. Indikatorerne på virksomhedsrettede resultater er mere begrænsede omend positive for de virksomheder, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen.

5.2 Øget grad af netværk og samarbejde i turisterhvervet

I projektets resultatkontrakt indgår flere mål for partnerskabsudvikling, såvel mellem de lokale turistorganisationer som mellem de lokale turistorganisationer og erhvervet.

Som nævnt ovenfor, har projektejerne og -medarbejderne gennem projektet fået en bedre forståelse af, hvordan man samarbejder om et fælles udviklingsprojekt. Der har været en række udfordringer forbundet med at skabe et konkret samarbejde på tværs af de lokale turistforeninger, hvilket beskrives yderligere i afsnit 6.3.1, men samlet set er der på nuværende tidspunkt positive vurderinger af udsigterne for et fremadrettet samarbejde. Flere beskriver, at der fortsat er vilje til at samarbejde om fælles projekter, men at der stadig er behov for nærmere overvejelser om modellen for et sådant samarbejde. Nogle nævner, at turistorganisationerne ikke længere

ser hinanden som konkurrenter, men det er ikke alle de interviewede, som støtter op om den opfattelse.

Af konkrete virksomhedsrettede tiltag er partnerskabskontrakter og konferencer. En opstartskonference i samarbejde med GudenåKomiteen og Oplev Gudenåen blev afholdt i januar 2013, mens både midtvejs- og afslutningskonferencerne, som også indgår i resultatkontrakten er udskudt som følge af budgetreduktioner (finansielle forhold diskuteres særskilt i afsnit 6.3.3). Samtidig har man kun delvist opfyldt målene i forhold til partnerskabskontrakterne med turismeaktører. Der er afholdt møder med udvalgte aktører vedrørende udformningen af kontrakterne, men der er ingen egentlige kontrakter er indgået. Dette er en del af projektplanen for den resterende projektperiode, hvor projektledelsen overtages af et eksternt firma.

Virksomhedernes svar på, hvor stort deres udbytte er vedrørende samarbejde, vises i tabellen nedenfor.

Tabel 9: Virksomhedernes udbytte – samarbejde

<i>Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:</i>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Samarbejdet mere med andre turistvirksomheder?	6 pct.	9 pct.	21 pct.	24 pct.	24 pct.	18 pct.	34
Samarbejdet mere med andre erhverv?	6 pct.	0 pct.	21 pct.	24 pct.	26 pct.	24 pct.	34
Samarbejdet mere med den lokale turistorganisation/destinatør?	3 pct.	18 pct.	21 pct.	12 pct.	26 pct.	21 pct.	34
Samarbejdet mere med Midtjysk Turisme?	0 pct.	12 pct.	26 pct.	9 pct.	32 pct.	21 pct.	34

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Der er en tydelig overvægt af besvarelse i svarkategorierne "i nogen grad", "i mindre grad" og "slet ikke" samtidig med, at en del virksomheder ikke føler sig i stand til at vurdere udbyttet. Mellem 6 og 21 pct. af virksomhederne svarer mere positivt og vurderer, at de i høj eller meget høj grad har oplevet dette udbytte. Her er der således mere begrænsede positive indikationer på effekter.

Når fejlmarginen på 14 pct. som følge af det lave antal besvarelser tages i betragtning, kan det dog kun konkluderes, at omkring 55-85 pct. slet ikke eller højst i nogen grad har oplevet en positiv effekt vedrørende samarbejde med andre virksomheder i eller uden for turismeerhvervet, og at omkring 40-80 pct. slet ikke eller højst i nogen grad har oplevet en positiv effekt vedr. samarbejde med turistforeninger eller Midtjysk Turisme. Dette er alt sammen en meget svag indikator for nogen positiv samarbejdseffekt.

Det manglende udbytte kan være et resultat af, at flere af aktiviteterne vedrørende partnerskaber ikke er gennemført planmæssigt.

Otte virksomheder angiver, at de har deltaget i workshops, hvis formål bl.a. har været at øge samarbejdet. Når disse virksomheders besvarelser isoleres fra de øvrige, er vurderingerne af opnået udbytte en smule mere positive, men under hensyntagen til fejlmarginen, kan der ikke drages konklusioner om samarbejdsudbytter på dette grundlag.

Konklusion

Indikatorer på positive samarbejdseffekter er særligt svage på virksomhedsniveau. Projektorganisationen er mere positiv i forhold til opnåede samarbejdseffekter, som dog primært vurderes at være opstået internt i projektorganisationen.

5.3 Øget produktudbud og kvalitet i produkter

Projekt Gudenåen har haft fokus på at øge produktudbud og -kvaliteten ved at afholde produktkendskabsture og nedsætte grupper til udvikling af pakketilbud, hvor eksisterende produkter sammensættes for at fremme mersalg og krydssalg samtidig med, at pakketering af produkter øger værdien for turisten.

De interviewede projektejere og -medarbejdere vurderer, at man har udviklet nogle gode pakketilbud gennem projektet, og at disse pakker afspejler turismens værdikæde langt mere, end de følger kommunegrænserne. Dette oplever de interviewede som positivt.

Flere af de sammensatte pakker, der er beskrevet som mål i resultatkontrakten, er dog ikke eller kun delvist blevet udarbejdet. Pakker til "luksusferie" og erhvervssegmentet var ikke påbegyndt på evalueringstidspunktet, hvilket begrundes med overvejelser om budgetreduktioner.

Dermed er der ikke store forventninger til virksomhedernes besvarelser om udbytte af denne art. Virksomhederne oplever deres udbytte, som vist nedenfor:

Tabel 10: Virksomhedernes udbytte – produktkvalitet og produkttilgængelighed

Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Udviklet nye produkter eller services, som kan sælges til turisterne?	3 pct.	3 pct.	21 pct.	32 pct.	26 pct.	15 pct.	34
Videreudviklet eksisterende produkter eller services, som kan sælges til turisterne?	3 pct.	9 pct.	15 pct.	26 pct.	29 pct.	18 pct.	34
Inkluderet nye eller eksisterende produkter på booking-portaler eller andre salgsskemaer?	3 pct.	3 pct.	24 pct.	9 pct.	44 pct.	18 pct.	34

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Det fremgår, at en stor del, omkring 70 pct. af respondenterne, svarer "i mindre grad", "slet ikke" eller "ved ikke" til dette spørgsmål. Kun en begrænset andel af virksomhederne, mellem 6 og 12 pct., svarer mere positivt. Disse svar afspejler formentlig, at flere aktiviteter relateret til produktmodning ikke er gennemført, og andre kun er delvist gennemført.

Ud af de 34 unikke virksomheder, der i spørgeskemaet har angivet, at de har deltaget i mindst en af de afholdte aktiviteter, har blot syv angivet, at de har deltaget i en aktivitet, der omhandler produktmodning. Disse syv virksomheders svar er en anelse mere positive, idet hovedparten af disse har svaret "i nogen grad", hvor der i besvarelserne i ovenstående tabel er hovedvægt af mindre positive besvarelser. Der kan dog ikke fastslås noget generelt ud fra syv besvarelser.

Når der tages hensyn til fejlmarginen på 14 pct. i svarene fra 34 virksomheder, og med en population på ca. 100 virksomheder, kan der kun drages mindre gode generelle konklusioner. Med en generalisering falder mellem 60 og 90 pct. af virksomhederne i kategorierne "i mindre grad", "slet ikke" eller "ved ikke".

5.3.1 Supplerende information fra turister i området

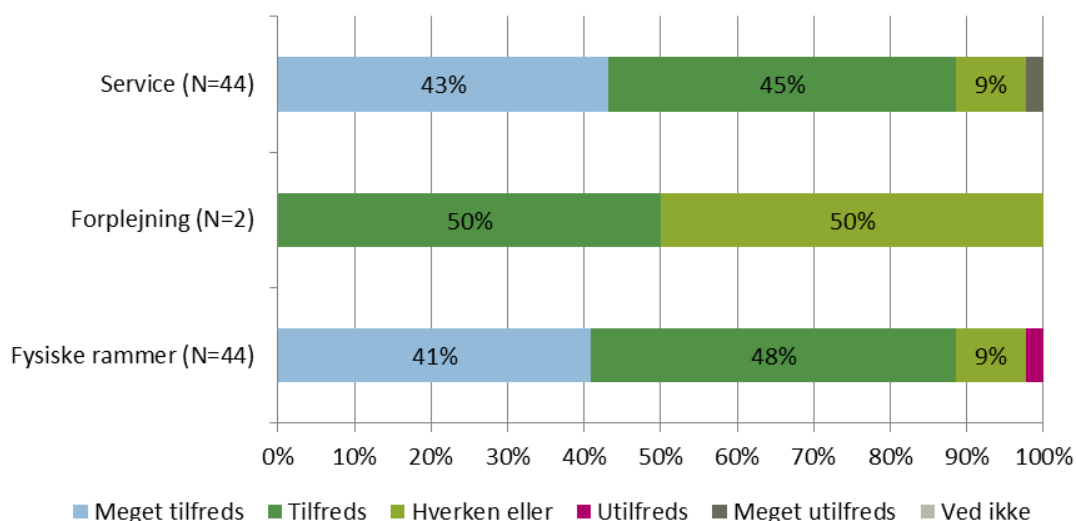
Turisterne i området er gennem en spørgeskemaundersøgelse, udført på destinationen, blevet spurgt til deres vurdering af overnatningssted, oplevelsesmuligheder, de gratis faciliteter og muligheder for at finde information på deres ophold i området.

Ved at se nærmere på de modtagne svar herfra, kan der skabes et grundlag for en vurdering af, hvorvidt kunderne efterspørger forbedring og på hvilke områder, og dermed om der er et potentiale for forbedring og øget tiltrækning af turister til området. Der ligger dog en begrænsning i anvendelsen af svarene fra områdets turister, idet disse er indsamlet i eftersommeren 2014 og dermed kun har kunnet tage hensyn til de effekter af projektet, der allerede har udmøntet sig i synlighed og produktkvalitet mv. Man skal desuden være opmærksom på, at det kun er turister, der har valgt at holde en del af deres ferie i området, og som er gået efter de oplevelsesmuligheder mv., der er i området, der har haft mulighed for at svare.

De adspurgte turister overnatter i overvejende grad på campingplads, i feriehus, hos familie og venner og på hotel, hvilket matcher de officielle overnatningstal (hvor disse er tilgængelige, opdelt på overnatningsformer). Dataanalysen har vist, at en relativt større andel af turisterne i feriehus er udenlandske turister og særligt norske turister, hvor relativt flere campister er danske turister. Samtidig ses det, at relativt flere nye turister vælger feriehuset end de loyale turister, som har besøgt området før. Karakteristika om turisterne i området og turisterne, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, findes i bilag 5.

Turisternes vurdering af overnatningssteder ses i figurene nedenfor.

Figur 7: Turisternes tilfredshed med campingpladserne



N = antal besvarelser.

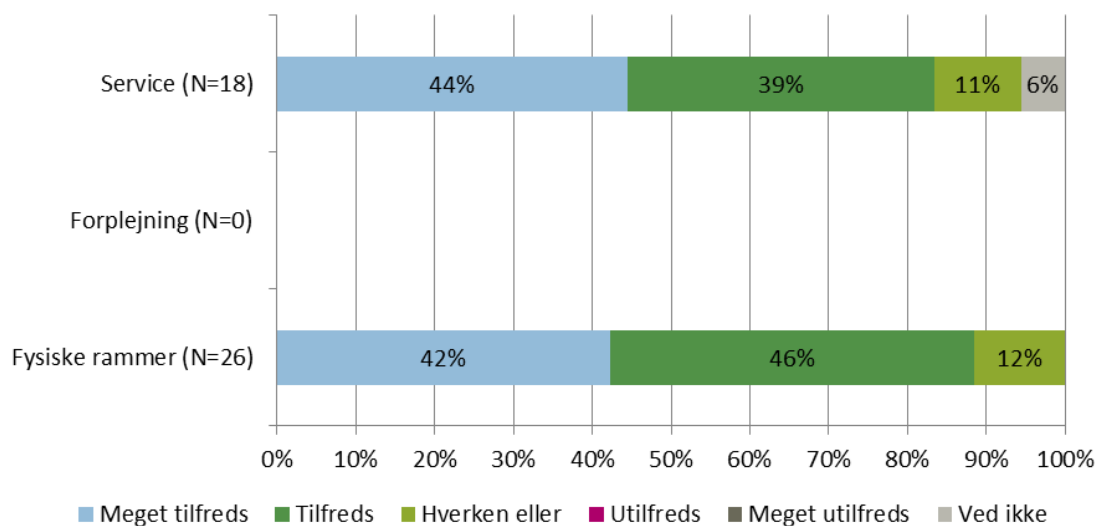
Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Det ses af figuren, at turisterne i overvejende grad er tilfredse med service, forplejning og fysiske rammer på campingpladserne. Kun enkelte turister svarer negativt på dette spørgsmål. Bemærk, at turisternes besvarelser vedrørende forplejning kun er baseret på input fra to turisterne. Dette hænger formentlig sammen med, at turisterne generelt ikke købte forplejning på campingpladsen. Det er primært danske turister, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Den næststørste nationalitet er norske turister og herefter tyske og svenske turister. Ifølge oplysninger fra de lokale turistorganisationer udgør danske turister også den største nationalitet i området med omkring 75 pct., efterfulgt af norske, tyske og svenske turister. De forskellige nationaliteters svar vedrørende tilfredshed med campingfaciliteterne og de andre overnatningsfaciliteter i området er meget ensartede.

Besvarelserne, som vedrører feriehusene, ses nedenfor.

Figur 8: Turisternes tilfredshed med feriehuse



N = antal besvarelser.

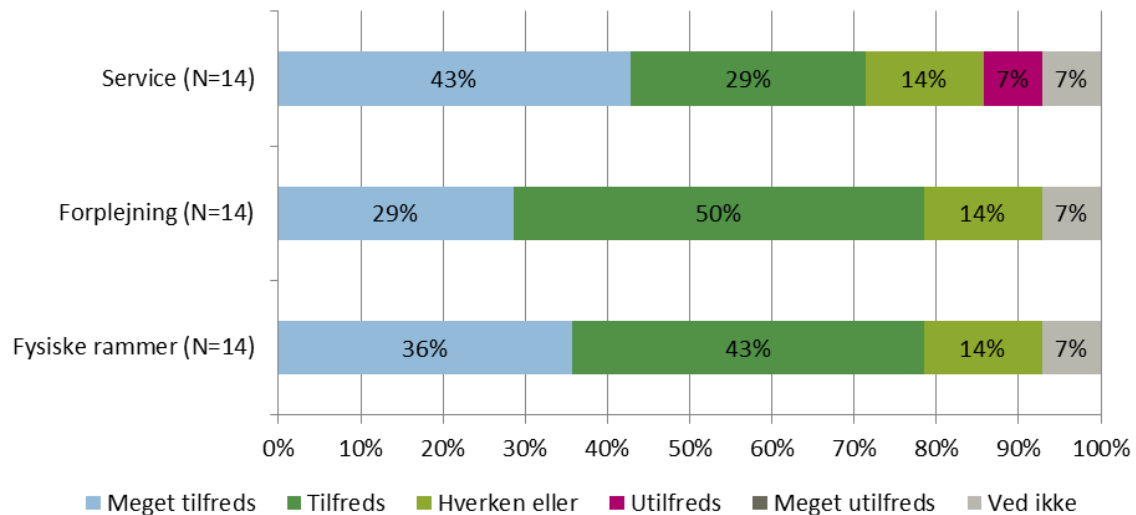
Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Turisterne er også generelt tilfredse med de fysiske rammer og servicen i feriehusene i området. Her har ingen turister besvaret spørgsmålet om forplejning, hvorfor denne række er tom i figuren.

Sidst vises besvarelsernes vedrørende hoteller.

Figur 9: Turisternes tilfredshed med hoteller



N = antal besvarelser.

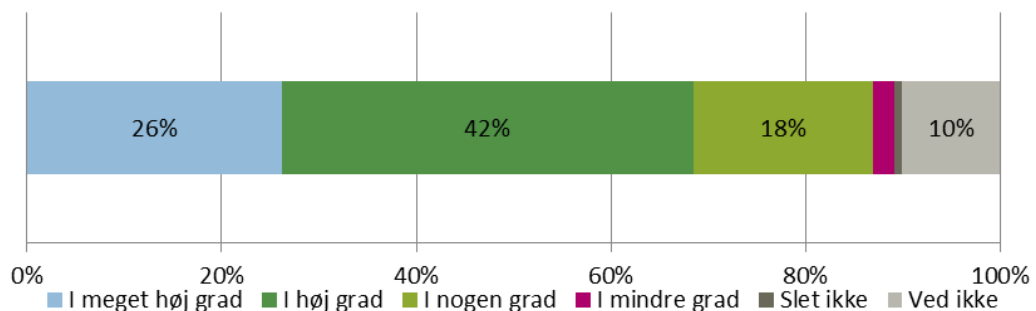
Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Også vedrørende hoteller er det generelle billede, at tilfredsheden er høj. Ifølge besvarelserne er turisterne således overvejende meget tilfredse eller tilfredse med såvel service og forplejning som de fysiske rammer for alle de mest brugte overnatningsformer. Der er en generel tendens til, at de loyale turister, som har besøgt området før, er mere tilfredse med feriehusene og campingpladserne i området end de nye turister, som besøger området for første gang. Tilfredsheden med hotellerne er meget ensartet blandt nye og loyale turister. Dette kunne tyde på, at der for at tilfredsstille de nye turister i området i ligeså høj grad som for de loyale turister er behov for et generelt kvalitetsløft i forhold til feriehus og campingpladser. Det er i høj grad servicen på campingpladserne, som de nye turister er mindre tilfredse med end de loyale turister. Der er også generelt mindre tilfredshed med de fysiske rammer på såvel campingpladser som i feriehus blandt de nye turister frem for de loyale, omend mønsteret er svagere.

Turisternes vurdering af oplevelsesmuligheder i området ses nedenfor.

Figur 10: Er der nok oplevelsesmuligheder i området? (N=229)



N = antal besvarelser.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

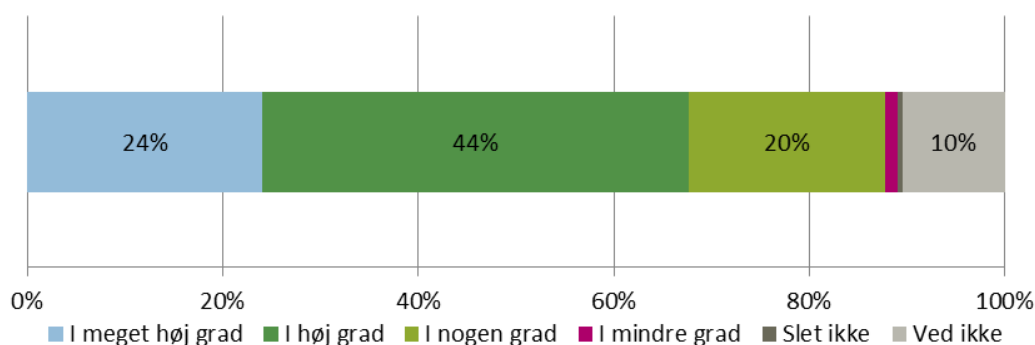
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Den overvejende del af turisterne vurderer, at der er tilstrækkeligt med oplevelsesmuligheder i området. Få svarer mindre positivt, mens 10 pct. svarer ved ikke. Med 229 besvarelser nærmer man sig en respondentgruppe, som med større grad af sikkerhed kan bruges som udtryk for hele populationens holdning, idet der er en fejlmargen ved generalisering af besvarelserne på ± 7 pct. Med denne fejlmargen kan det konkluderes, at der er en stor tilfredshed med udbuddet; over 80 pct. vurderer, at der er tilstrækkeligt med oplevelsesmuligheder i området, og der er igen ikke noget stærkt markedspress for en øget udvikling af produkter og produktkvalitet.

Gennem nærmere dataanalyse kan det udledes, at tyskerne er en smule mere utilfredse med omfanget af oplevelsesmulighederne i området end de danske og primære nationaliteter i området (danske og norske turister). Der er ingen væsentlige forskelle mellem besvarelserne fra nye turister og loyale turister.

Turisterne er også blevet spurgt, om oplevelsesmulighederne i området er interessante for dem.

Figur 11: Er oplevelsesmulighederne interessante for dig og din rejsegruppe? (N=229)



N = antal besvarelser.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

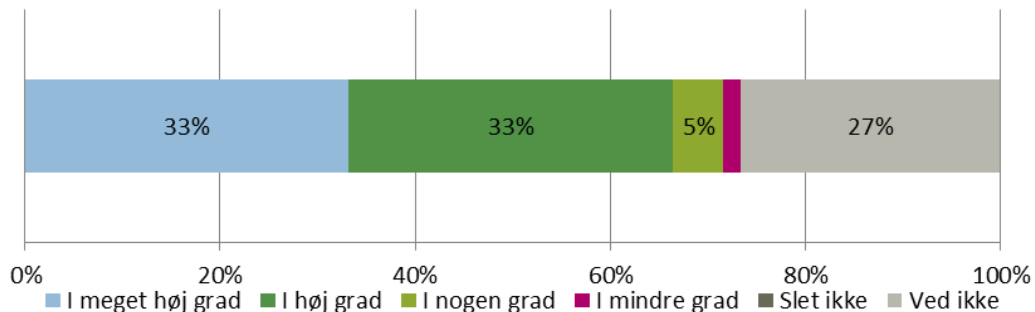
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Det fremgår af figuren, at turisterne også vurderer, at oplevelsesmulighederne i området er interessante for dem. Her ses igen, at de udenlandske turister er en smule mere negative i deres vurderinger. Der er ingen væsentlige forskelle mellem besvarelserne fra nye turister og loyale turister. Dermed ser der ud til at være et godt match mellem områdets udbud og de besøgende, og der er tilsyneladende ikke noget akut behov for udvikling af produktet eller kvaliteten heraf.

Det er primært danske turister, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Den næststørste nationalitet er norske turister og herefter tyske og svenske turister. Ifølge oplysninger fra de lokale turistorganisationer udgør danske turister også den største nationalitet i området med omkring 75 pct., efterfulgt af norske, tyske og svenske turister. Da sammensætningen efter nationalitet i spørgeskemaundersøgelsen matcher med den faktiske sammensætning af turister i området, vurderes det, at besvarelserne kan bruges som et generelt udtryk for turisternes præferencer.

Turisternes tilfredshed med gratis faciliteter vises nedenfor.

Figur 12: Er du tilfreds med de gratis faciliteter i området? (N=229)



N = antal besvarelser.

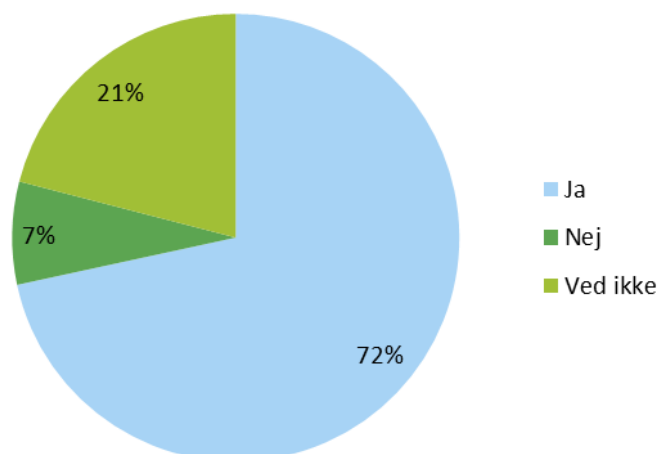
Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Som det ses af figuren, er turisterne også generelt tilfredse med de gratis faciliteter i området. Hermed menes stier, grønne områder, bænke, offentlige toiletter m.m. Der er også henført til ryddelighed og renlighed i området. Alligevel var der 27 pct. af de adspurgte, som ikke kunne besvare spørgsmålet. Det kan skyldes, at de ikke har opholdt sig tilstrækkeligt længe til at føle sig i stand til at svare. Der er ikke bemærkelsesværdige forskelle mellem forskellige nationaliteters besvarelse af spørgsmålet, men det ses, at de loyale turister generelt er mere tilfredse på dette punkt end de nye turister i området.

Turisternes vurdering af mulighederne for at finde information om området under deres ophold ses nedenfor.

Figur 13: Var det nemt at skaffe nødvendig information i løbet af dit ophold? (N=229)



N = antal besvarelser.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Næsten tre fjerdedele af de adspurgte turister vurderede, at de nemt kunne skaffe nødvendig information i løbet af opholdet. Kun 7 pct. havde svært ved at finde nødvendig information, og 21 pct. har svaret "ved ikke" til spørgsmålet. Det er primært danske og norske turister, der svarer "ved ikke" til dette spørgsmål. Der ses ikke store forskelle mellem besvarelserne på tværs af loyale og nye turister.

De turister, som har svaret nej til spørgsmålet, har uddybet dette. Det er særligt information om oplevelsesmuligheder i området og vejvisning, som de havde svært ved at finde. Dette underbygges af, at yderligere 17 turister efterspørger bedre skiltning ved veje og stier samt bedre muligheder for at finde informationer om området, når de spørges direkte til ønskede forbedringer. Det er dog fortsat en ganske lille andel af turisterne, der efterspørger flere muligheder i området, og det kan igen konkluderes, at der ikke er noget akut pres for fornyelser og forbedringer.

Konklusion

Ifølge besvarelsenerne fra virksomheder og projektejerere er der kun begrænsede tegn på positive forandringseffekter, hvilket formodes at hænge sammen med, at en del af de planlagte aktiviteter endnu ikke er gennemført.

Turisterne i området er generelt tilfredse med såvel overnatningsfaciliteter som oplevelsesmuligheder og de gratis faciliteter, uanset nationalitet, men det ses, at de nye turister i området er lidt mindre tilfredse end de loyale. Nogle få pæger forskellige mangler, især savnes der tilgængelig information om området. Den store tilfredshed indikerer, at der ikke er noget akut behov for forbedringer ift. de loyale turister, men der kunne godt være behov for et kvalitetsløft for at tilfredsstille de nye turister i ligeså høj grad som de loyale turister og herigennem sikre, at de kommer igen.

5.4 Forbedret synlighed af destinationer og kendskab blandt turisterne

Projekt Gudenåen er et mersalgprojekt. Dermed har man rettet fokus på at sælge mere af de eksisterende produkter, primært ved at gøre produkterne mere tilgængelige for de relevante kundesegmenter. Det illustreres bl.a. af, at 6 ud af de 11 virksomhedsrettede projektaktiviteter har det primære formål at skabe mere synlighed.

Projektejerne og medarbejderne har betegnet det som en strategisk målsætning at øge fokus på segmentering af målgrupperne og målrette indsatsen imod højtforbrugende målgrupper. Som målgrupper peges der både på norske og engelske turister, som kampagnen "det gode liv" er henvendt til, og på hollandske og tyske turister, som kampagnen "sjov, leg og læring" er henvendt til. Det er dog danske turister, der udgør den største andel af Gudenå-turister, og markedsføringsindsatsen koncentrerer sig fortsat om denne nationalitet.

Vigtigheden af, at destinationen og turistvirksomhederne identificerer og henvender sig til de valgte målgrupper, pointeres af projektejerne, hvorfor det er en ambition, at turisterhvervet skal gøres bekendt med målgruppeidentifikation og målrette sin markedsføring, så ensartet kommunikation udadtil sikres.

Generelt mangler en større del af aktiviteterne i markedsføringsindsatsen at blive gennemført. Af gennemførte aktiviteter kan nævnes enkelte kampagner, deltagelse på en messe og arbejde med hjemmesiden.

De interviewede projektejerere og medarbejdere er generelt positivt indstillet over for potentielle effekter af de markedsrettede tiltag. Det nævnes, at der har været god presseomtale for området og projektet, og at man har optimeret forskellige kanaler til markedsføring, f.eks. hjemmesiden for VisitGudenå. Dette er en aktivitet, som virksomhederne ikke har været involveret i.

Andre markedsføringsaktiviteter har været mere virksomhedsrettede. Deltagelse i messen "Ferie for alle" fremhæves af flere af de interviewede som et godt tiltag, som også var med til at øge synligheden af destinationen og sætte gang i samarbejdsrelationer på tværs af virksomhederne. Det pointeres desuden, at denne aktivitet var relevant for alle typer af turistvirksomheder. Mod-

sat menes en del af den internationale markedsføring at være mest målrettet store virksomheder, som har midlerne til at deltage og et klart fokus på udenlandske turister.

I Tabel 11 nedenfor præsenteres alle virksomhedernes besvarelser på tre spørgsmål vedrørende øget synlighed for virksomhederne.

Tabel 11: Virksomhedernes udbytte – synlighed

<i>Har deltagelse i aktiviteter ført til, at virksomheden eller dennes ansatte har:</i>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Er blevet mere synlige på det nationale marked?	0 pct.	0 pct.	26 pct.	29 pct.	24 pct.	21 pct.	34
Er blevet mere synlige på det internationale marked?	0 pct.	0 pct.	9 pct.	29 pct.	35 pct.	26 pct.	34
Tiltrukket nye målgrupper?	0 pct.	3 pct.	12 pct.	29 pct.	26 pct.	29 pct.	34

N = antal besvarelser.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

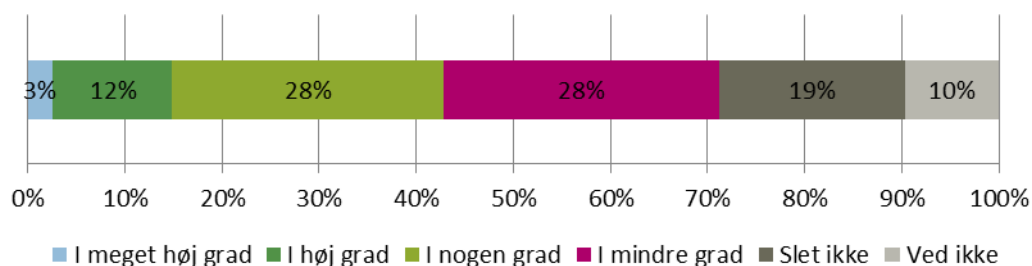
Ingen virksomheder oplever større synlighed i meget høj eller høj grad, og kun 26 pct. oplever nogen grad af større synlighed på det nationale marked, mens kun 9 pct. oplever nogen grad af større synlighed på det internationale marked. Af de 34 responderende virksomheder har 79 pct. deltaget i aktiviteter, hvis primære formål har været markedsføring og synlighed, og isoleres svarene fra disse 27 virksomheder, tegner der sig samme billede.

Her skal det dog bemærkes, at kampagnerne har handlet om destinationens og ikke virksomhedernes synlighed. Derfor er der også blevet spurgt om området og destinationens synlighed, og hver tredje af de deltagende virksomheder i Gudenå Landet vurderer, at området i høj grad er blevet mere synligt som følge af dette projekt. Ingen virksomheder har vurderet, at området slet ikke er blevet mere synligt. Dermed er der en indikation på en positiv effekt på selve områdets synlighed.

5.4.1 Supplerende information fra turister i området

Turisterne i området er blevet bedt om at vurdere, om området generelt er synligt i medierne, og om de har set udvalgte kampagner og andre markedsføringstiltag for projektet. Turisternes besvarelser vises nedenfor.

Figur 14: Er området synligt i medierne? (N=229)



N = antal besvarelser.

Note: Tallene skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

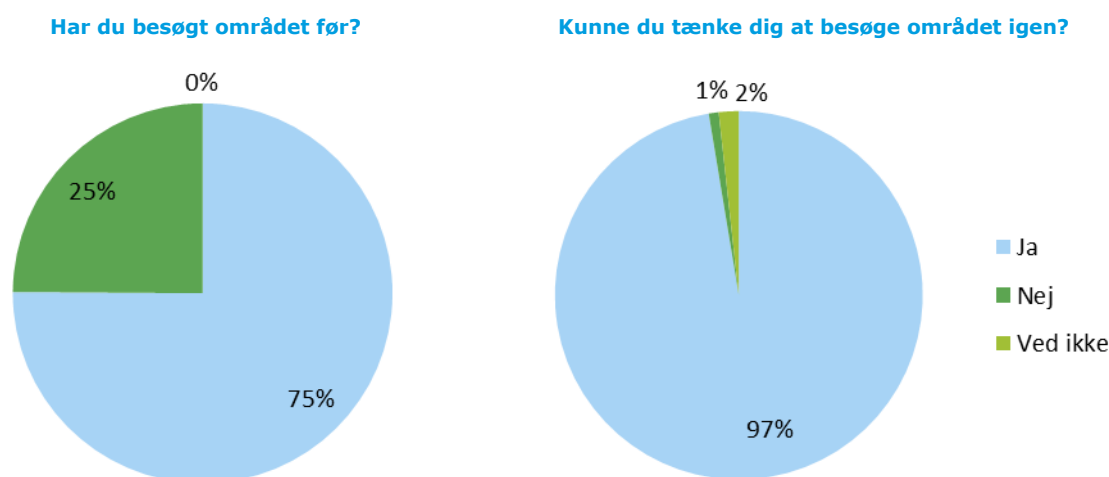
15 pct. af de adspurgte turister mener, at området i høj eller meget høj grad er synligt i medierne. 28 pct. vurderer dette i nogen grad, mens de resterende turister vurderer, at området i mindre grad eller slet ikke er synligt i medierne. Dette siger ikke noget om effekten af projektet, men det indikerer, at der stadig er en udfordring for Gudenå Landet, som skal adresseres, og at den planlagte og gennemførte indsats for at synliggøre området fortsat er relevant. Ved nærmere analyse ses det, at det særligt er de tyske og norske turister i området, som svarer mest negativt vedrørende områdets synlighed i medierne, men der er også en væsentlig andel af de danske turister, som deler denne holdning. Generelt er de loyale turister mere positive stemt vedrørende områdets synlighed i medierne end de nye turister.

Gennem spørgeskemaundersøgelsen er turisterne blevet spurgt om, hvorvidt de har lagt mærke til udvalgte markedsføringstiltag, som er blevet gennemført i forbindelse med projektet. Den overvejende del af de adspurgte, 94 pct., har dog ikke set de viste kampagner hverken i online- eller offline-format. Otte danske turister har set Facebook-siden og andre otte har desuden set hjemmesiden. Dertil har syv danske turister været til Ferie For Alle-messen, hvor også VisitGudenå deltog. Enkelte af respondenterne vurderer, at deres rejsebeslutning blev påvirket af de pågældende tiltag. Een nordmand havde set en annonce i JyllandsGuiden, men dette påvirkede dog ikke beslutningen om at besøge Gudenå Landet.

Selvom der i projekt Gudenåen var fokus på at differentiere mellem målgrupper og henvende sig til de "rigtige" målgrupper, er det kun 3 pct., dvs. én virksomhed, der vurderer, at de i høj grad har tiltrukket nye målgrupper. Det er formodentligt for tidligt i processen at vurdere sådanne effekter, når også aktiviteternes forsinkelser tages i betragtning.

Spørgeskemaundersøgelsen tyder også på, at turisterne i området er en stabil gruppe. De adspurgte turister i området har i høj grad besøgt området før, og størstedelen kunne også tænke sig at besøge området igen. 75 pct. af turisterne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen om området, har besøgt området før, og stort set alle kunne også tænke sig at besøge området igen, hvilket fremgår af nedenstående figurer.

Figur 15: Loyalitet blandt turisterne (N=229)



N = antal besvarelser.

Note: Tallene i hver figur skal summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Det er primært danskere, som i høj grad har besøgt området før (79 pct. af de adspurgte danskere) i forhold til de andre nationaliteter (nordmænd og tyskere med ca. 50 pct.), og et flertal af alle de betragtede nationaliteter kunne godt tænke sig at komme igen.

En nærmere gennemgang af de officielle statistikker for kommercielle overnatninger viser, at man til trods for en nedadgående tendens i overnatningstallene, næsten har formået at opretholde antallet af udenlandske turister over projektperioden. Der er bl.a. kommet flere svenskere, der normalt antages at have et højt dagsforbrug, og færre hollændere, der normalt antages at have et lavere dagsforbrug. Den kombinerede effekt heraf må antages at være en positiv effekt på den samlede turistomsætning.

Generelt overnatter flere i lejet feriehus, og hvor tallene er tilgængelige, viser de, at der er flere overnatninger på hotel, feriecenter og vandrerhjem samt i lystbåd, mens der er færre campister. Dette er også generelt en positiv udvikling, når formålet er højtforbrugende målgrupper. Statistikkerne gennemgås nærmere i afsnit 5.7.

I forbindelse med denne evaluering er turisternes døgnforbrug i Midtjylland i 2014 analyseret gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.311 turister. Heraf fremgår det, at campisters døgnforbrug i Midtjylland i 2014 er 85 pct. af alle turisternes gennemsnitlige forbrug, hvilket er betydeligt over VisitDenmarks estimat fra 2011 på 58 pct. Samme undersøgelse viser, at svenskerne døgnforbrug kun er ca. 12 pct. højere end danskernes, hvor VisitDenmark normalt regner med, at det svenske døgnforbrug er knap 60 pct. højere end det danske. Samtidig er tyskerne dagsforbrug opgjort til kun 85 pct. hvilket er betydeligt lavere end de 103 pct. af danskeres gennemsnitsforbrug, som opgjort af VisitDenmarks rapport om Turismes Økonomiske betydning fra 2012.

Konklusion

Projektet har haft stor fokus på at synliggøre Gudenå Landet som destination for turister, men kun nogle af markedsføringsaktiviteterne er på nuværende tidspunkt blevet gennemført. Virksomhedernes vurderinger viser samtidig kun få indikationer på øget synlighed på virksomhedsniveau, men dog bedre indikationer på destinationens generelle synlighed.

Svarene fra spørgeskemaundersøgelsen blandt turister viser, at destinationen endnu ikke er særlig tydelig i medierne. De markedsføringstiltag, som Foreningen VisitGudenå har igangsat som en del af projektet, er generelt ikke blevet set af mange af de besøgende på destinationen. Destinationens synlighed er nok forøget, men der er fortsat potentiale i en forbedring af synligheden.

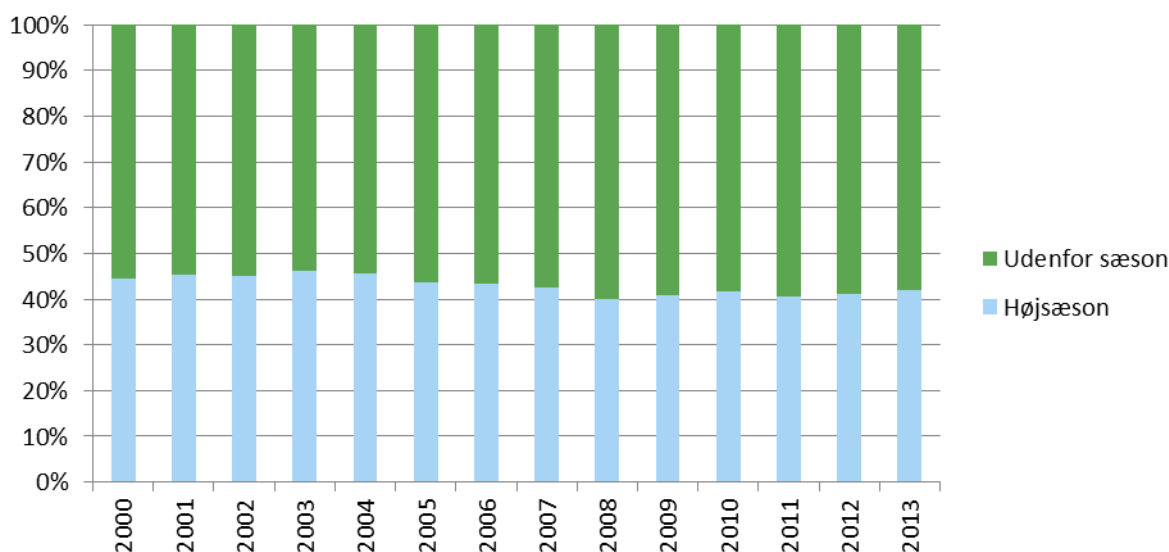
Samtidig tyder den seneste udvikling på, at sammensætningen af turisterne på destinationen har ændret sig i projektperioden og i dag består af turister med et højere gennemsnitligt døgnforbrug end før.

5.5 Ændret adfærd blandt turisterne

Når der tales om adfærdsændringer, er det primært besøgs mønstret over året, man ønsker at påvirke. En sæsonforlængelse kan således være med til at understøtte forretningsgrundlaget for turismeaktørerne. Logikken bag ønsket om en sæsonforlængelse er, at det bliver muligt for forretningerne at holde åbent længere, hvis der er turister længere. Det kan således være en brik i professionaliseringen, at turismeaktørerne lever af sin turismeaktivitet større dele af året eller hele året.

Sæsonforlængelse kræver, at turisterne i nogen grad ændrer adfærd, eller at de nye turister, som kommer, har en ændret adfærd end dem, som har besøgt destinationen hidtil.

En indikation på sæsonforlængelse er fordelingen mellem overnatninger i og uden for højsæsonen, hvor højsæsonen vurderes at omfatte juli og august måned. Fordelingen af overnatninger i kommunerne, involveret i projekt Gudenåen i og uden for højsæsonen, vises nedenfor.

Figur 16: Overnatninger fordelt på sæson for Gudenå-kommunerne, 2000-2013

Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014, Favrskov, Randers, Silkeborg, Skanderborg, Horsens, Hedensted og Viborg Kommuner.

Der har ikke været markante ændringer i fordelingen i løbet af projektperioden. Der er således ingen indikation på, at sæsonmønstret har ændret sig som følge af projektet.

Konklusion

Der er ingen umiddelbare indikationer på sæsonforlængelse.

5.6 Professionalisering i turisterhvervet

Professionalisering i turisterhvervet er et af de ønskede resultater af Handlingsplan 2015, men effekten er primært relateret til projekt Det Professionelle Turisterhverv og særligt erhvervsserviceindsatsen.

En professionalisering af erhvervet indeholder mange andre aspekter, som kan tilstræbes på længere sigt, men som ikke kan forventes at kunne måles i et projekt som dette. En central parameter er evnen til at tænke strategisk og langsigtet frem for det store fokus på drift og kortsigtede udfordringer, som ifølge de erhvervskonsulenter, der har været involveret i erhvervsserviceindsatsen kendetegner mange turistvirksomheder. Graden af professionalisering i turisterhvervet er således vanskeligt at måle eller vurdere på baggrund af de anvendte informationskilder.

Den gennemførte erhvervsserviceindsats i regi af projekt Det Professionelle Turisterhverv har i høj grad sigtet på denne effekt, og erfaringerne herfra udgør sammen med en syntese af de øvrige afsnit om forandringseffekter grundlaget for en vurdering af, om der er sket en øget professionalisering. Hertil gøres brug af indikationer på bedre service til turisterne, mere direkte salg gennem markedsføringstiltag, et forbedret forretningsgrundlag og forbedret helhedsoplevelser for turisterne gennem produktmodning og produktsynliggørelse.

Resultaterne fra erhvervsservicebesøgene er begrænsede på nuværende tidspunkt, hvor besøgene fortsat foregår. De involverede erhvervsservicekonsulenter og medarbejdere på turistorganisationerne beskriver generelt, at de besøgte virksomheder i området har været en meget bredt sammensat gruppe med forskellig størrelse og karakter. Der er generelt blevet taget godt imod erhvervskonsulenterne, der oftest er mødt frem sammen med en person fra turistorganisationen. Udbyttet af de første besøg synes imidlertid som forventeligt, tidsaspektet taget i betragtning, nemlig at begrænse sig til et bedre gensidigt kendskab og nogle konkrete ideer, som har udviklet sig fra de gennemførte samtaler. I mange tilfælde har målet med samtalerne netop været at orientere om erhvervsfremmesystemet og de muligheder, der ligger i at modtage egentlig rådgivning herfra, og der kan på den baggrund heller ikke forventes markante effekter herfra.

Nogle af virksomhederne har været små hobbyvirksomheder og andre virksomheder uden større ambitioner om vækst og udvikling, mens andre har været kendte, professionelle virksomheder. Generelt er indikationerne for kommende effekter af besøgene blandede, men optimismen ser ud til at være størst hos de erhvervskonsulenter, der har besøgt de sidstnævnte virksomheder med klare vækstpotentialer. Erfaringerne fra flere erhvervskonsulenter har været, at man ikke bør fokusere for meget på det branchespecifikke, men i stedet søge at se turistvirksomheden som enhver anden virksomhed, der dog ligesom andre virksomheder agerer på et særligt marked med sine særlige karakteristika.

Repræsentanterne fra de lokale turistorganisationer vurderer, at den individuelle rådgivningsindsats er af stor værdi for såvel virksomheder med stort og mere begrænset vækstpotentiale. Her henvises der til, at alle virksomheder er en del af turistens samlede værdikæde, og derfor er det vigtigt såvel at løfte vækstvirksomhederne som hobbyvirksomhederne.

De lokale turistorganisationer vurderer dertil, at denne form for indsats kan åbne virksomhedens øjne for behov for videreudvikling. Dette understøttes ikke umiddelbart af virksomhederne, som har deltaget i indsatsen, og datatrianguleringen giver således ikke anledning til entydige konklusioner på dette punkt.

Indikationerne på forbedret service og forøget direkte salg er ifølge de foregående afsnit begrænsede. Turisterne i området vurderer dog generelt, at serviceniveauet er tilfredsstillende, og det er måske derfor ikke på dette område, at der pt. mangler en stor indsats.

Indikationerne på øget synlighed for destinationen er mere positive, og det forventes således, at destinationen generelt bliver mere synlig gennem denne indsats. Dermed er der en indikation på potentiel forbedret forretningsgrundlag for turistvirksomhederne i området. Turisternes besvarelser om, at destinationen ikke er særlig synlig i medierne, underbygger, at der fortsat er en udfordring med at synliggøre destinationen.

Konklusion

Det er ikke muligt på baggrund af evalueringen at fremlægge konkrete indikationer på, at der på nuværende tidspunkt er sket en større grad af professionalisering blandt turistvirksomhederne i området. Det kunne dog heller ikke forventes på nuværende tidspunkt. Det betyder imidlertid ikke, at en sådan effekt ikke på længere sigt vil kunne udvikle sig ud fra de gennemførte aktiviteter.

5.7 Vækst i turisme

Vækstanalysen baseres, i henhold til metodebeskrivelsen i afsnit 2, på officielle statistikker for kommercielle overnatninger, og på baggrund heraf estimeres andre relevante parametre for analysen, såsom omfanget af ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister.

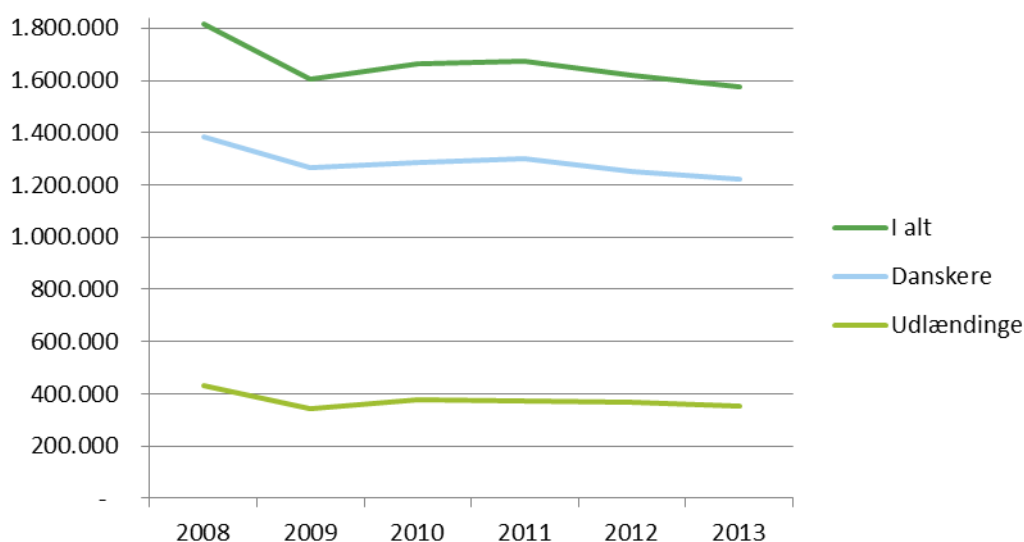
I forbindelse med vækstanalysen er det relevant at gøre sig overvejelser om, hvilke væksteffekter vi på nuværende tidspunkt kan forvente at kunne måle. Projekt Gudenåen har kun været i gang i knap to år, og nuværende væksteffekter vil derfor være af kortsigtet og begrænset karakter. Samtidig skal det klargøres, at der er tale om en analyse, som på forskellig vis forsøger at sandsynliggøre vækst, og ikke en analyse, som kan isolere effekten af netop projekt Gudenåen eller Handlingsplan 2015.

5.7.1 Overnatninger og endagsturister

Der er ikke opstillet konkrete mål for væksten i antal overnatninger for projekt Gudenåen. Det beskrives dog i resultatkrav 1.1, at målet for omsætningsforøgelsen delvist skal stamme fra flere overnatninger og endagsturister.

Den overordnede udvikling illustreres i nedenstående graf, hvor det fremgår, at der siden 2011 har været et fald i det samlede antal overnatninger i de kommuner, der er hjemsted for dele af projekt Gudenåen.

Figur 17: Udviklingen i antal overnatninger for Gudenå-kommunerne, 2008-2013



Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014, Favrskov, Randers, Silkeborg, Skanderborg, Horsens, Hedensted og Viborg Kommuner.

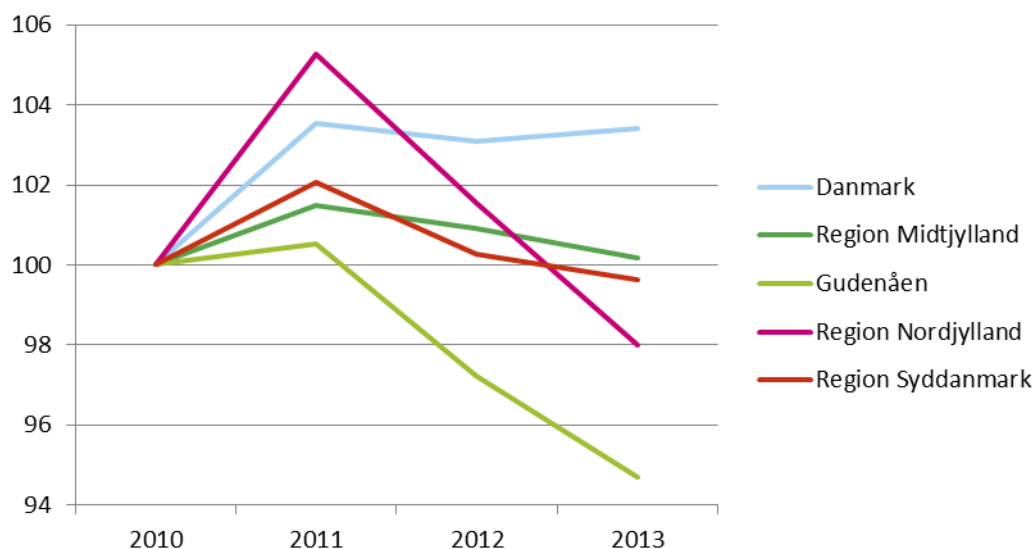
Der er i perioden fra 2010 til 2013 sket et fald i antallet af overnatninger på 5,29 pct. Faldet i selve projektperioden fra 2012 til 2013 er mindre, nemlig 2,59 pct.

Splitter man antal overnatninger op i danske og udenlandske turister, ses det, at faldet primært er sket i de danske overnatninger. Danske turister udgør dog fortsat den klart største andel af Gudenå-turisterne.

Ved vurdering af effekter fra projektet skal der tages højde den generelle udvikling, hvilket gøres ved at sammenligne udviklingen i de syv Gudenå-kommuner med udviklingen i Danmark og i de

regioner i Danmark, som vurderes at være mest sammenlignelige med Gudenå Landet. Her er der valgt at sammenligne med Region Nordjylland og Region Syddanmark.

Figur 18: Indeks for udviklingen i antal overnatninger for Gudenå-kommunerne, udvalgte regioner og Danmark, 2010-2013



Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014, Favrskov, Randers, Silkeborg, Skanderborg, Horsens, Hedensted og Viborg Kommuner.

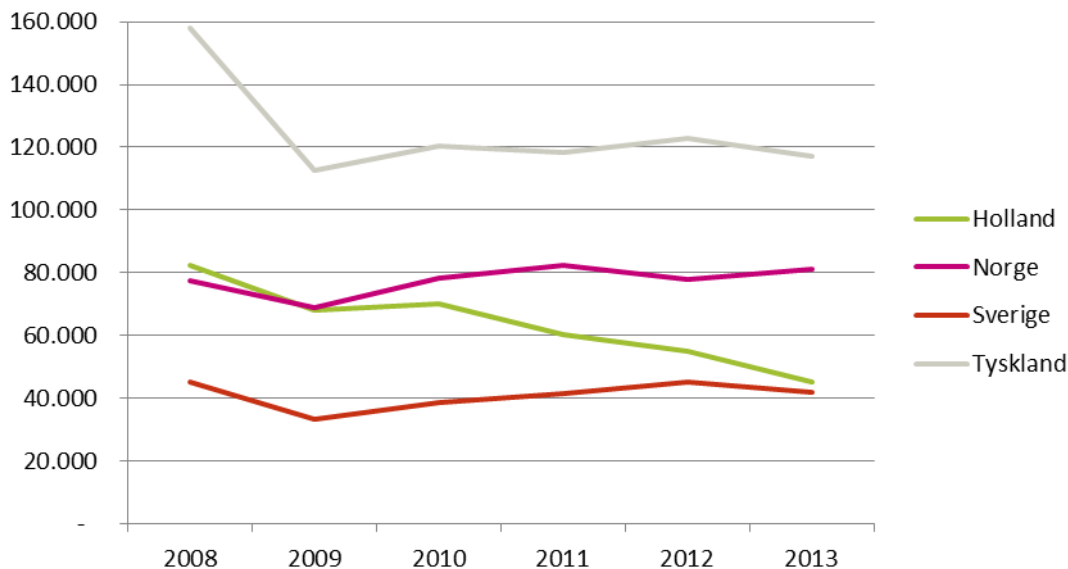
Det ses i Figur 18, at væksten i Gudenå-kommunerne i perioden fra 2010 til 2013 følger udviklingen i de andre jyske regioner, men dog er mere negativ. Gudenå-kommunerne opnår ikke samme vækst, som de øvrige regioner og Danmark som helhed fra 2010 til 2011, og antallet af overnatninger falder efterfølgende relativt mere her end i de andre områder.

Udviklingen i Region Nordjylland og Region Syddanmark er tilsammen negativ over perioden fra 2010 til 2013. Sammenlagt er der sket et fald i antal overnatninger på 0,93 pct. Dette tages som den generelle udvikling. Faldet i antal overnatninger i området er således kun -4,41 pct. ud over den generelle udvikling fra 2010 til 2013. Fra 2012 til 2013, som er den del af projektperioden, der er tal for, er faldet 2,59 pct., hvilket er 1,68 pct. ud over den generelle udvikling.

Som tidligere nævnt, har udviklingen ikke været ens for danske og udenlandske turister i Gudenå Landet. Faldet i antal kommercielle overnatninger er primært sket i danske overnatninger.

Udviklingen på de største markeder, Holland, Norge, Sverige og Tyskland, fremgår af nedenstående figur.

Figur 19: Udvikling i overnatninger på de fire største markeder for Gudenå-kommunerne, 2008-2013



Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014, Favrskov, Randers, Silkeborg, Skanderborg, Horsens, Hedensted og Viborg Kommuner.

Udviklingen i antallet af norske, tyske og svenske turister har været stagnerende eller svagt opadgående siden 2010, mens der ses en negativ udvikling i antallet af hollandske overnatninger. I projektet har man markedsført sig over for alle de fire markeder samt i Storbritannien, hvor der er sket et mindre fald i antal overnatninger. Der kan ikke herfra konkluderes noget om markedsføringens effekt, men det tyder ikke på, at den har haft en særlig effekt.

De ovenstående tal omfatter kun kommercielle overnatninger. De ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister har historisk set stået for at generere en næsten lige så stor omsætning som de kommercielle overnatninger i området. Udviklingen i antal ikke-kommercielle overnatninger kendes ikke, men turistcheferne i området er blevet bedt om deres vurdering heraf.

En af de interviewede turistchefer vurderer med udgangspunkt i en rundspørge blandt oplevelsessteder og mindre overnatningssteder i området, at der generelt kommer flere endagsturister og ikke-kommercielle overnatninger i området med nogle få procent. Turistchefen tager dog forbehold for usikkerheder i disse vurderinger. Andre føler sig ikke sikker nok i deres sag til at vurdere udviklingen.

Virksomhederne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, har opgivet nøgletal for overnattende gæster og endagsgæster fra 2010 til 2013. Disse oplysninger viser uændrede til faldende overnatningstal over årene.

Konklusion

Der er ikke sket nogen vækst i antallet af kommercielle overnatninger i Gudenå-kommunerne efter igangsættelsen af projektet. Antallet af kommercielle overnatninger er faldet med 5,29 pct. alt i alt, svarende til 4,41 pct. ud over den generelle udvikling. Der er ingen indikationer på, at udviklingen i det samlede antal overnatninger i området har været anderledes indtil nu pga. projektet. Det vurderes dog også tidligt at se sådanne effekter.

5.7.2 Døgnforbrug

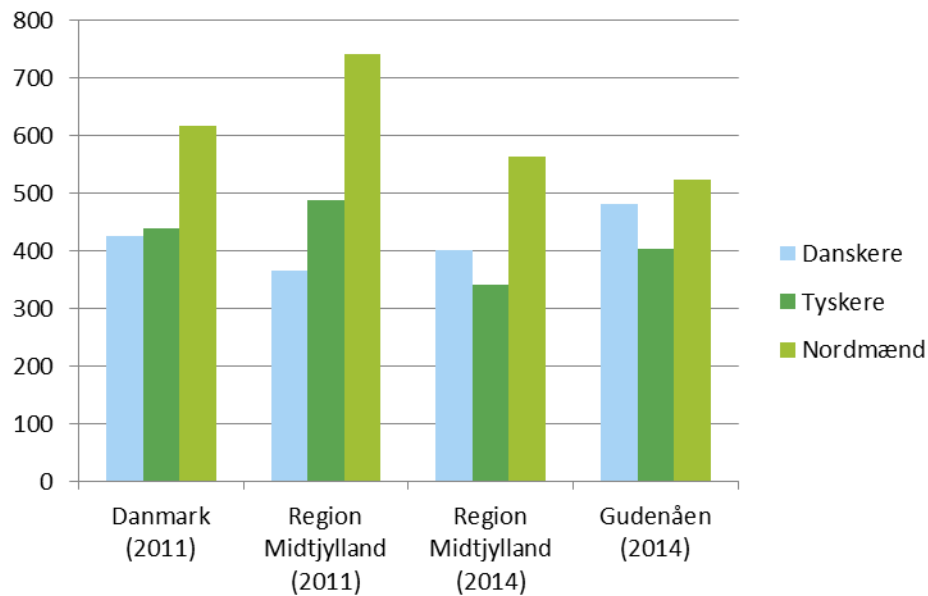
Der er ikke opstillet konkrete mål for udviklingen i døgnforbruget i området, men i henhold til resultatkrav 1.1 er der en forventning om, at cirka halvdelen af omsætningsforøgelsen skal stamme fra øget døgnforbrug hos eksisterende gæster. Målet for øget døgnforbrug blandt eksisterende besøgende i området er estimeret til 33,50 kr. per dag. Dette vurderes, jf. afsnit 4.1.3, som sådan at være et realistisk mål.

I afsnit 5.4 sås der positive indikationer på, at turisternes gennemsnitlige døgnforbrug er steget i løbet af projektperioden. Det bemærkes, at antallet af danske turister faldt, mens antallet af udenlandske turister er forblevet stabilt. Da danskere generelt antages at have et lavere døgnforbrug end udenlandske turister, kan der umiddelbart forventes en stigning i det gennemsnitlige døgnforbrug blandt turisterne i området. Da der dertil er kommet relativt flere af de generelt højtforbrugende hotel- og feriehusturister i forhold til de generelt lavt forbrugende campister, kan det også umiddelbart antages, at døgnforbruget er steget.

Igennem spørgeskemaundersøgelsen med turister er der indsamlet estimater på døgnforbrug for området. Tallene kan ikke bruges direkte i analysen til at vurdere udviklingen i døgnforbruget, da der udelukkende er spurgt til døgnforbrug på den aktuelle ferie, og således ikke kan indikere noget om udviklingerne herfor. Estimaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at de nye turister i området gennemsnitligt har et højere døgnforbrug end de loyale turister. Denne oplysning kan dog heller ikke bruges til at vurdere effekter fra projektet, da dette formentlig er et generelt mønster.

Tallenes viser de samme forskelle på tværs af turisttyper, som ses i VisitDenmarks estimater for døgnforbrug, og dermed bekræftes estimaternes validitet. Tallene bekræfter, at danske og tyske turister generelt har et lavere døgnforbrug end svenske og norske turister. Samtidig bekræfter de indsamlede estimater, at døgnforbruget er lavere blandt turister i feriehus, på campingplads og vandrerhjem i forhold til hotelturister.

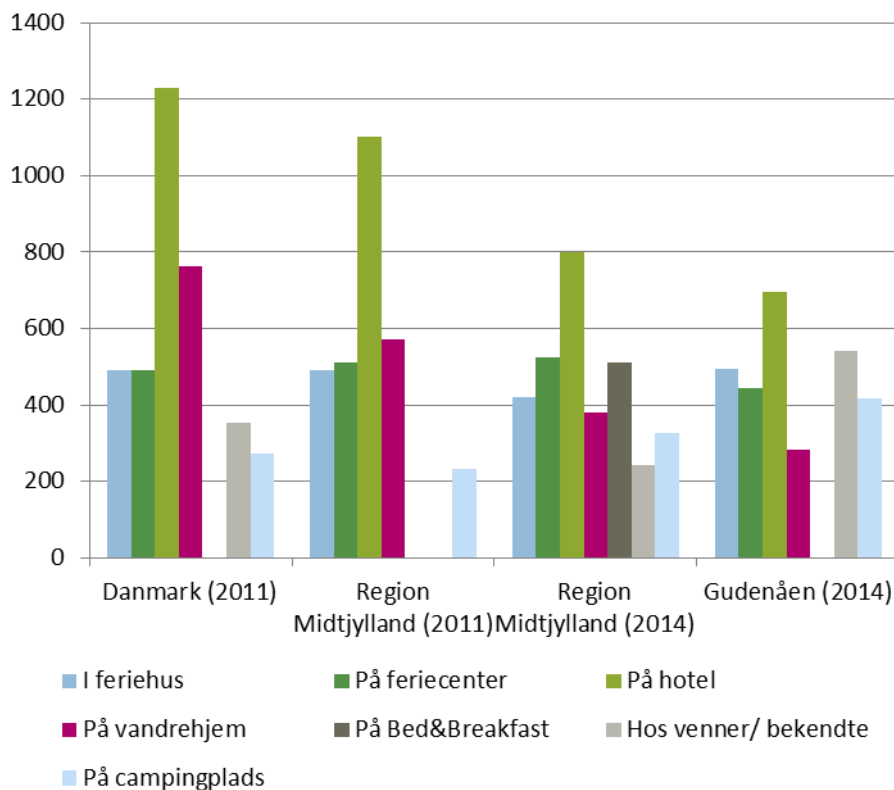
Døgnforbruget for de væsentligste nationaliteter og for grupper af turister efter overnatningsform, som opgjort af VisitDenmark 2012, er i nedenstående figurer sammenholdt med opgørelserne for Midtjylland 2014 og Gudenåen (2014).

Figur 20: Estimeret døgnforbrug hos turister med forskellig nationalitet

Note: Døgnforbrug for Region Midtjylland er baseret på hhv. 902, 147 og 118 besvarelser fra danske, tyske og norske turister.

Døgnforbrug for Gudenåen er baseret på hhv. 145, 7 og 24 besvarelser fra danske, tyske og norske turister.

Kilde: VisitDenmark: Turismens Økonomiske Betydning 2012, VisitDenmark: særkørsel på estimater for døgnforbrug i Region Midtjylland 2011 og Rambøll Management 2014.

Figur 21: Estimeret døgnforbrug hos turister med forskellig overnatningsform

Note: Døgnforbrug for Region Midtjylland er baseret på hhv. 396, 31, 61, 13, 15, 52 og 382 besvarelser fra overnattende turister på de forskellige overnatningsformer.

Døgnforbrug for Gudenåen er baseret på hhv. 25, 6, 13, 3, 0, 9 og 39 besvarelser fra overnattende turister på de forskellige overnatningsformer.

Kilde: VisitDenmark: Turismens Økonomiske Betydning 2012, VisitDenmark: særkørsel på estimater for døgnforbrug i Region Midtjylland 2011 og Rambøll Management 2014.

Figurerne viser, at det gennemsnitlige døgnforbrug for turister i Gudenå Landet for nogle nationaliteter og overnatningsformer er lavere end gennemsnittet for hele Region Midtjylland og Danmark, mens det for andre nationaliteter og overnatningsformer er højere. Da der ikke er opstillet et mål for døgnforbrug for nye gæster, kan det ikke konkluderes, om de gennemsnitlige døgnforbrug for forskellige typer af turister generelt er tæt på eller langt fra målet.

Det kan dog ses af tallene, at hotelgæster i Gudenå-området generelt ikke er så højtforbrugende som hotelgæster i Region Midtjylland og Danmark. Dette er dog stadig gruppen med det gennemsnitlige højeste døgnforbrug i området. Da der er kommet flere hotelgæster i området i løbet af projektperioden, er indikationen på højere gennemsnitligt døgnforbrug således stadig positiv.

Estimeret døgnforbrug for familiegrupper og aldersgrupper er vist i bilag 5. Tallene tyder på, at de 50-64-årige turister i området har det højeste døgnforbrug, efterfulgt af aldersgruppen 30-49-årige og 65+ turisterne. Turister i alderen 18-29 år er dem, som bruger færrest penge per døgn i området. Man kan således også gøre sig overvejelser om aldersgruppers forskelligartede døgnforbrug i en indsats for at tiltrække mere højtforbrugende målgrupper.

Konklusion

Selvom indikationerne ikke er helt håndfaste er der tegn på en positiv udvikling i turisternes døgnforbrug som følge af en ændring af sammensætningen på turister efter nationalitet og overnatningsform.

5.7.3 Omsætning, beskæftigelse og værditilvækst

I resultatkrav 1.1 og 1.2 beskrives målene for omsætning og beskæftigelse. Disse er sat til 220 mio. kr. i omsætningsforøgelse samt 260 nye årsværk i løbet af og efter projektperioden. Som tidligere beskrevet i afsnit 4.1.3 forekommer særligt målet for øget omsætning ambitiøst, og da målet for nye årsværk er afledt af omsætningsforøgelsen, vurderes dette mål også at være ambitiøst, selvom forholdet mellem de to mål som sådan er rimeligt.

En første indikation på vækst hentes fra spørgeskemaundersøgelsen med virksomheder i området. Størstedelen af de adspurgte virksomheder fra Gudenå-området vurderer, at de som følge af deltagelse i projektet i mindre omfang eller slet ikke har øget omsætningen. Enkelte virksomheder er mere positive i deres besvarelser, og en enkelt virksomhed vurderer, at denne i stort omfang (mere end 10 pct.) har forøget omsætningen. Denne slags kortsigtede væksteffekter på enkeltvirksomhedsniveau kan være resultatet af en omfordeling af eksisterende omsætning mellem virksomheder, men er dog udtryk for, at nogle virksomheder har effektiviseret sin indsats.

I tillæg til denne indikator udføres en vækstanalyse under forskellige forudsætninger. Analysen af omsætning, beskæftigelse og værditilvækst, inkl. afledte effekter, baseres på de officielle overnatningstal fra Danmarks Statistik. Analysen udføres for år 2012 og 2013, som er den del af projektperioden, hvor officielle overnatningstal er tilgængelige. Som nævnt, indgår der ikke i disse opgørelser tal for ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister, som udgør næsten halvdelen af det samlede turismeforbrug i området⁸. Dette skyldes bl.a. de store oplevelsesattraktioner i området, såsom Randers Regnskov (nr. 24 på attraktionslisten 2013⁹) og Graceland Randers (nr. 48 på attraktionslisten 2013).

Med godt 1,6 mio. kommercielle overnatninger i området kan der, forudsat en uændret sammensætning af turistomsætningen, forventes omkring 3,0 mio. turistovernatninger (kommercielle og ikke-kommercielle) og endagsturister i området om året. Det vurderes sandsynligt, at de ikke-kommercielle overnatninger har udviklet sig i takt med de kommercielle.

⁸ VisitDenmark, Turismens Økonomiske betydning 2008, 2010, 2011 og 2012.

⁹ VisitDenmark, Attraktionslisten 2013.

Med henblik på at belyse, hvad udviklingen i ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister betyder for omsætning, beskæftigelse og værditilvækst, udarbejdes tre alternative vækstanalyser:

- Scenarie 1: Antallet af ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister forudsættes at have udviklet sig proportional med antal kommercielle overnatninger.
- Scenarie 2: Antallet af ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister forudsættes uændret i forhold til tidligere.
- Scenarie 3: Antal ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister udvikler sig positivt.

Alle tre scenarier tager udgangspunkt i udviklingen i kommercielle overnatninger samt det gennemsnitlige døgnforbrug for henholdsvis danske og udenlandske turister i Danmark generelt. Der er skelnet mellem døgnforbruget for kommercielle og ikke-kommercielle overnatninger/endagsturister. Tallene for kommercielle overnatninger er hentet fra Danmarks Statistik, og tallene er justeret i forhold til udviklingen i Region Syddanmark og Nordjylland, som tilsammen oplevede et fald på 0,93 pct. i perioden.

Tabel 12: Økonomisk analyse – vækst fra 2012 til 2013 i Gudenå-kommunerne

Scenarie	Vækst i turister	Vækst i omsætning (mio. kr.)	Vækst i fuldtidsbeskæftigelse	Værditilvækst (mio. kr.)
Scenarie 1				
Danske turister	-32.205	-11,6	-16,3	-5,9
Udenlandske turister	-20.130	-9,3	-13,0	-4,7
I alt	-52.335	-20,9	-29,2	-10,6
Scenarie 2				
Danske turister	-16.770	-7,1	-10,0	-3,6
Udenlandske turister	-10.482	-5,6	-7,8	-2,9
I alt	-27.252	-12,7	-17,8	-6,5
Scenarie 3				
Danske turister	31.259	6,9	9,7	3,5
Udenlandske turister	3.599	-0,2*	-0,3	-0,1
I alt	34.858	6,7	9,3	3,4

* Den samlede omsætning er negativ selvom det samlede antal turister er positivt. Dette skyldes, at der fortsat er fald i kommercielle overnatninger og faldet i omsætning herfra mere end opvejer den positive udvikling i ikke-kommercielle overnatninger og endagsgæster.

Kilde: Egne beregninger baseret på kommercielle overnatningstal fra Danmarks Statistik samt nøgletal fra VisitDenmark.

Det ses, at scenarie 1, som vurderes at være det mest sandsynlige scenarie, giver det mest negative resultat. I scenarie 1 udregnes antal ikke-kommercielle overnatninger som en proportional funktion af antal kommercielle overnatninger.

Selv med de mere optimistiske antagelser om udviklingen i ikke-kommercielle overnatninger i scenarierne 2 og 3, er væksten i omsætning, beskæftigelse og værditilvækst langt fra tilstrækkelig til at sikre, at projektet når vækstmålene. Dette vil naturligvis afhænge af tidshorisonten for målopnåelse.

Konklusion

Analysen af omsætning og beskæftigelse viser ikke indikationer på, at projektet er på vej til at opnå den ønskede væksteffekt, men dette kunne heller ikke forventes på nuværende tidspunkt.

Såfremt analysen udelukkende baseres på kommercielle overnatningstal, kan det entydigt konkluderes, at man i området ikke har oplevet vækst ud over den generelle udvikling. Indikationerne på væksteffekt er således ikke gode på nuværende tidspunkt.

Hvis analysen derimod baseres på kommercielle overnatningstal og et estimeret, stigende antal ikke-kommercielle overnatninger og endagsturister, viser analysen mere positive resultater. Selv med antagelser om positiv udvikling i den ikke-kommercielle turisme i området, er der dog endnu langt til de opstillede vækstmål.

5.7.4 Omkostninger sammenholdt med værditilvækst

Projektets samlede omkostninger beløber sig til 7,7 mio. kr., fordelt over tre år (2012, 2013 og 2014). Med et mål på omsætningsforøgelse på 220 mio. kr. kan den tilsvarende værditilvækst beregnes til ca. 112 mio. kr. Dermed forventede man en værditilvæksteffekt på næsten 15 gange de planlagte omkostninger.

Da projektet ikke for nuværende vurderes at have genereret eller understøttet vækst i området, er den nuværende "værditilvækstfaktor" negativ. I det mest positive scenarie for vækstanalyse i afsnit 5.7.3 beløb værditilvæksten sig til 3,5 mio. kr. I dette scenarie er den estimerede "værditilvækstfaktor" således i underkanten af 0,5.

6. ANALYSE AF LÆRINGSPUNKTER

I dette afsnit præsenteres læringspunkter fra projektet. Læringspunkterne er erfaringer fra projektarbejdet, som vurderes at have værdi i den resterende projektperiode samt i forbindelse med nye projekter. Læringspunkterne er inddelt efter et projekts typiske faser; ansøgningsprocessen, projektopstart, projekttimplementering og forankring af projektet.

Oplysningerne i dette afsnit er primært indsamlet fra projektejerne og projektmedarbejderne gennem den afholdte workshop, spørgeskemaundersøgelsen og interviews. Afsnittet er baseret på synteser af udtalelser fra projektejerne og projektmedarbejderne samt observationer og vurderinger, foretaget af evaluator.

6.1 Ansøgningsprocessen

Centrale læringspunkter:

- *Manglende viden om Grøn Vækst-midlerne var en udfordring i ansøgningsprocessen.*

Der har været store personudskiftninger i de lokale turistorganisationer i projektets løbetid, og der er kun to projektejere tilbage, som var med til at skrive ansøgningen. Den største udfordring i ansøgningsprocessen beskrives som manglende viden om Grøn Vækst-midlerne og mulighederne inden for rammerne af Grøn Vækst.

Otte forskellige medarbejdere bidrog til ansøgningen, og den interviewede projektejer vurderer, at der sammenlagt blev afviklet 53 ugers fuldtidsarbejde over hele ansøgningsfasen, der løb over en periode på 24 måneder. VisitGudenå modtog input fra Region Midtjylland og fra eksterne konsulenter i forbindelse med udformningen af ansøgningen.

6.2 Projektopstart

Centrale læringspunkter:

- *Manglende forventningsafstemning mellem samarbejdspartnerne ved projektopstart har påvirket samarbejdet og skabt frustration blandt samarbejdspartnerne.*

I det omfattende samarbejde mellem seks lokale turistorganisationer og én kommune vil der i sagens natur være forskellige interesser og forskellige niveauer af engagement og ejerskabsfølelse i forhold til projektet. Det stiller store krav til forventningsafstemning og indgåelse af gensidige aftaler om projektførløbet og de respektive parter indsatser. Dette er ikke lykkedes i tilstrækkelig grad på trods af mange indledende møder i samarbejdet om projekt Gudenåen, hvilket har resulteret i frustrationer over samarbejdet fra flere sider.

Nogle samarbejdspartnere har udvist ringe ejerskabsfølelse og har som følge heraf indtaget en overvejende passiv rolle, mens andre aktører har taget ejerskab over projektet i en grad, som også har påvirket muligheden for et ligeværdigt samarbejde i negativ retning.

Det må konkluderes, at der ikke har været enighed om rollefordelingen i projektet, hvor særligt organisationerne, som har indtaget en mere passiv rolle har været af den opfattelse, at dette var aftalt. Modsat har organisationerne, som i høj grad har drevet arbejdet, følt frustration over manglende opbakning fra samarbejdspartnerne.

6.3 Projektimplementering

6.3.1 Organisering og ressourcer

Centrale læringspunkter:

- *Mangel på armslængdeprincip mellem den ledende og udførende del af organisationen har besværliggjort projektimplementeringen.*
- *Mangel på mandat over for projektmedarbejderne og kontrol over projektøkonomi i projektledelsen har medført forsinkelser i projektimplementeringen.*
- *Mangel på rettidig og vedholdende opfølgning fra Midtjysk Turisme og Region Midtjylland har bevirket, at centrale udfordringer i projektorganisationen ikke er blevet adresseret rettidigt.*
- *På grund af manglende forventningsafstemning har de afsatte ressourcer til projektet ikke været tilstrækkelige til at dække den faktiske arbejdsbyrde.*

Foreningen VisitGudenå, som ledes af en bestyrelse, ejer projektet. Det har vist sig, at denne konstellation ikke var fordelagtigt af flere årsager.

Grundlaget for, at projektledelsen kan fungere, er, at den besidder den nødvendige autonomi og kontrol med projektets midler, således at projektledelsens opfølgning på budgetrammer og deadlines for aktører med ansvar for delaktiviteter, sikres. Samtidig giver projektledelsen mulighed for at sanktionere aktørerne, om nødvendigt med økonomiske midler.

Den nødvendige kontrolmekanisme for projektledelsen har formentligt været undergravet, da bestyrelsen, som projektledelsen refererer til, har været sammensat af personer fra de lokale turistorganisationer, som samtidig er de personer, som har ansvaret for at udføre aktiviteterne. Dermed har ledelsen ikke haft det nødvendige beslutningsmandat samt ingen mulighed for at sanktionere overskredne budgetter og deadlines. Bestyrelsen har, i henhold til nogle af de interviewede, påtaget sig en meget detaljeorienteret rolle, og dette har også påvirket projektledelsens muligheder negativt for faktisk at lede projektet.

Organiseringen har således ikke understøttet projektet og udførelsen heraf, hvorfor man må konkludere, at ovenstående ledelsesproblem burde have været adresseret og løst, længe før projektlederen opsagde sin stilling med fratrædelse d. 30. november 2013.

Midtjysk Turisme, som sidder i styregruppen for projektet, har på forskellige måder forsøgt at give input til og påvirke projektorganisationen, men dette har ikke ledt til konkrete ændringer. Det vurderes, at Midtjysk Turismes position og mandat til at påvirke projektejerne har været for svag. Dette hænger til dels sammen med, at Midtjysk Turisme ingen sanktionsmuligheder har over for projektet, idet Region Midtjylland sidder med det formelle ansvar for projektopfølgning. Ifølge de interviewede blev Region Midtjylland også inddraget i problematikken, men heller ikke det førte til konkrete ændringer. Her skal det fremhæves, at det generelt har været svært for Region Midtjylland at organisere og gennemføre møder med Foreningen VisitGudenå og dermed få et reelt indblik i udfordringerne og deres omfang. Modsat mener bestyrelsen, at de har stået til rådighed for Region Midtjyllands henvendelser.

Det skal her tilføjes, at projektets bestyrelse ved afslutning af evalueringen, september 2014, har opnået enighed om implementering af de resterende projektaktiviteter. I det forbindelse er der gang i en forventningsafstemning om roller og resourceforbrug. Generelt observeres der stor vilje i projektorganisationen til at færdiggøre arbejdet.

En ekstern konsulentvirksomhed overtager projektledelsen i resten af projektets løbetid og er på nuværende tidspunkt i gang med at planlægge resten af implementeringen. Både bestyrelsen og projektledelsen forsikrer, at de resterende aktiviteter vil blive implementeret inden projektets nye afslutningstidspunkt i maj 2015. Dette sker gennem styrket organisering, udarbejdelse af en handlings- og tidsplan som en del af de kontrakter, der indgås mellem projektet og de lokale turistorganisationer, og det monitoreres med en månedlig afrapportering med aktivitets- og økonomiopfølgning.

En anden udfordring er relateret til den økonomiske incitamentsstruktur i Foreningen VisitGudenå. Projektejerne har forklaret, at projektets midler følger aktiviteterne. Hermed er der skabt et incitament til at "trække" aktiviteterne ud i de lokale turistorganisationer, som projektledelsen, som beskrevet, ikke har haft mandat til at tage beslutninger om.

Der har desuden været tvivlsspørgsmål om fordelingen af opgaver, og det har derfor i realiteten været få medarbejdere, som har løftet hovedparten af aktiviteterne. Da det primært er eksisterende medarbejdere fra de lokale turistforeninger, ofte i fuldtidsstillinger, som har arbejdet med aktiviteterne, har der ikke været tilstrækkelige ressourcer afsat til projektet, måske pga. manglende forventningsafstemning om ressourceforbruget.

6.3.2 Kompetencer i projektorganisationen

Centrale læringspunkter:

- *Kompetenceudvikling blandt eksisterende medarbejdere kan bidrage til, at projektspecifikt viden ikke går tabt efter projektperiodens udløb.*

Da projektorganisationen har bestået af en projektleder samt medarbejderne fra de lokale turistorganisationer, er det disse medarbejders kompetencer, der omtales i dette afsnit.

Projektejerne har vurderet, at projektorganisationen skal have følgende kompetencer og erfaringer for at kunne implementere projektet på god vis:

- Erfaring med lignende udviklingsarbejde (erhvervsfremme, udviklingsprojekter eller lignende)
- Kendskab til området/destinationen
- Evne til at samarbejde med mange forskellige aktører
- Evne til at have mange bolde i luften på én gang
- Ledelsesmæssige kompetencer

Som nævnt opsigde den oprindelige projektleder sin stilling i slutningen af 2013. Siden da har der ikke været en egentlig projektleder. De administrative opgaver blev overtaget af de involverede organisationer på skift. Uden en reel projektleder er det svært at vurdere, om de nødvendige kompetencer har været til stede.

Det noteres i sammenhæng med medarbejderne på de lokale turistforeninger, at der ikke er blevet inddraget nye medarbejdere med nye kompetencer i projektet. De eksisterende medarbejdere har dog i nogen grad fået opgraderet deres kompetencer undervejs. Her er der tale om praktisk anvendelige kompetencer, såsom evner til at opbygge og administrere digitale platforme samt udføre salg på nettet såvel som evner af mere generel karakter, f.eks. vedrørende projektledelse. De nye kompetencer bliver således i organisationen, også efter projektet er afsluttet.

6.3.3 Finansieringskilder

Centrale læringspunkter:

- *Stor udskiftning i medarbejderstaben har bevirket, at kontinuiteten i projektet er gået tabt. Dette har forsinket arbejdet og skabt risiko for, at tilsagn om medfinansiering fra EU-midler ikke kan indfris.*
- *Renteomkostninger til mellemfinansiering kunne have været undgået med en anden projektorganisation.*

Projektejerne henviser til store udfordringer med særligt finansieringskilden Grøn Vækst. Det har særligt været svært at få konsistent vejledning til administration af Grøn Vækst-midlerne, og der har været lang sagsbehandlingstid på henvendelser til NaturErhvervstyrelsen. Dertil bemærkes, at det ikke var muligt at indhente privat finansiering i det forventede omfang. Ved sidste resultatkontraktopfølgning i marts 2014 var der overvejelser blandt projektejerne om at reducere budgettet for projektet væsentligt. Nu arbejdes der dog på at få godkendt et revideret budget, som kun er en smule reduceret i forhold til det oprindelige.

Der findes hos projektejerne en vis erkendelse af, at projektets administration af Grøn Vækst-midlerne ikke har været tilstrækkelig stringent, da man på forhånd var klar over de lidt firkantede rammer for anvendelse af denne finansieringskilde.

Den manglende stringens i administrationen forklares delvist med, at der har været stor udskiftning i projektets persongalleri i dets løbetid. Den store udskiftning betød, at kontinuiteten gik tabt, hvilket f.eks. resulterede i budgetmøder, der reelt blev til kreative møder frem for opfølgningsmøder, idet der var manglende vilje eller viden til at gennemføre eksisterende planer. Der har således ikke været en organisation, som i tilstrækkelig grad kunne samle og dele viden i projektorganisationen eller har ønsket at gøre dette. I tillæg hertil har der manglet ledelse.

Grøn Vækst-midlerne udbetales bagud, hvilket medfører, at man er nødsaget til at sikre sig adgang til likviditet undervejs i projektet. På trods af, at dette er almen praksis for denne type midler, blev projektet alligevel ramt af likviditetsproblemer undervejs, da man ikke på forhånd havde afklaret, hvilke kommuner der skulle stille mellemfinansiering. Dette førte til en midlertidig mellemfinansiering via banklån til en forholdsvis høj rente. Randers, Favrskov og Skanderborg Kommuner fik på grund af disse likviditetsmæssige udfordringer bemyndigelse af de øvrige kommuner i samarbejdet til at finde en løsning på dette specifikke område. Udfordringen blev løst i juni 2014 ved at Randers Kommune indvilgede i at agere mellemregningskommune med sikkerhedsstillelse fra de andre kommuner i samarbejdet.

Det oplyses endvidere i resultatkontraktopfølgningen per 1. marts 2014, at "Det er [...] ikke på nuværende tidspunkt muligt at give et retvisende økonomisk overblik over projektet, idet der er usikkerhed om hvilke konkrete afholdte udgifter, der kan indeholdes i projektet." Udsagnet vidner om, at økonomistyringen i projektet næppe har levet op til det ønskede niveau i forhold til NaturErhvervstyrelsens retningslinjer.

6.3.4 Samarbejde med Midtjysk Turisme

Centrale læringspunkter:

- *Der har manglet videndeling inden for forretningsområdet til at understøtte praktiske aspekter af projektimplementeringen.*
- *Midtjysk Turisme har ikke haft det nødvendige mandat over for de lokale turistorganisationer til at gribe aktivt ind.*

Midtjysk Turisme har deltaget i bestyrelses- og markedsføringsmøder o.lign. for projektet som observatør. Turistorganisationerne bag Foreningen VisitGudenå oplever samarbejdet med og inputtet fra Midtjysk Turisme som overvejende positivt. Der efterspørges dog højere grad af formidling af erfaring fra andre projekter, særligt på projektlederniveau.

Som nævnt i tidligere afsnit, har Midtjysk Turisme givet input til en evt. revision af projektorganisationen og har f.eks. beskrevet for projektejerne, hvordan man valgte at organisere sig i projekt Grøn Vækst Limfjorden. Nogle af de interviewede, men ikke alle, har alligevel ønsket mere input fra Midtjysk Turisme.

Projektets udfordringer taget i betragtning, havde det formentligt været fordelagtigt med et endnu tættere samspil med Midtjysk Turisme, selvom projektejerne ikke har efterspurgt dette i løbet af projektperioden. Det må konkluderes, at Midtjysk Turisme ikke har formået at give input og sparring i det nødvendige omfang, og at dette til dels skyldes forskellige opfattelser af rollefordelingen og mangel på forventningsafstemning med projektejerne, men også Midtjysk Turismes manglende mandat til at gribe konkret ind i projektet. Deres rolle har været "begrænset" til sparring, men Midtjysk Turisme har ikke haft selvstændig mulighed for at sikre, at projektorganisationen fulgte de råd, der blev givet. Midtjysk Turisme havde dog mulighed for at videregive informationer om udfordringer til Region Midtjylland, men dette er imidlertid ikke sket.

6.3.5 Samarbejde med Region Midtjylland

Centrale læringspunkter:

- *Manglende klarhed om rollefordeling mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme har bevirket, at centrale udfordringer i projektorganisationen ikke er blevet løst.*

Turistorganisationerne har oplevet Region Midtjylland som et nyt system, der til tider har været svært at have overblik over. De har dog i overvejende grad oplevet et positivt samarbejde, selvom de efterfølgende kunne have ønsket sig en højere grad af sparring i forhold til udformningen af ansøgning, administration af særligt Grøn Vækst-midlerne og generelt at skabe bedre overblik over projektimplementeringen.

Blandt flere af de interviewede projektejere og projektmedarbejdere udtrykkes et ønske om mere proaktivitet fra Region Midtjylland, og det vurderes, at en sådan proaktivitet kunne have været med til at justere projektet løbende og dermed undgå eller dæmme op for nogle af de problemer, som projektet har stået overfor. Her skal det tilføjes, at Region Midtjylland ikke har kunnet fastsætte en aftale med Foreningen VisitGudenå i foråret 2014, uden at disse er blevet udskudt. Dermed ville det formentlig have været endnu vanskeligere for Region Midtjylland at være proaktiv i forhold til projektet. Det vurderes, at det ikke har været helt klart, om det var Region Midtjylland eller Midtjysk Turisme, der havde ansvaret for en proaktiv styring og opfølgning, jf. foregående afsnit. Det er dog klart, at der ikke er grebet rettidigt ind. Ingen har tilstrækkeligt stærkt insisteret på handling omkring projektorganisationens udfordringer, hverken Midtjysk Turisme, Region Midtjylland eller projektorganisationen.

Dialogen er efterfølgende blevet intensiveret mellem Region Midtjylland og Foreningen VisitGudenå, og der er fastsat rammer for dialog i løbet af den resterende projektperiode.

6.3.6 Samarbejde med andre projekter

Der har ikke eksisteret noget egentligt samarbejde med andre projekter under Handlingsplan 2015. Midtjysk Turisme har løbende orienteret om de andre mersalgspjekter ved bestyrelsesmøder, og som nævnt ovenfor, kunne nogle af projekterne efterfølgende have tænkt sig, at Midtjysk Turisme aktivt havde faciliteret videndeling mellem projektlederne inden for forretningsområdet, f.eks. vedr. administration af Grøn Vækst-midlerne og projektledelse mere generelt.

Der har været et godt og udbytterigt samarbejde med andre projekter og aktører i området. Dette er sket i regi af Gudenå Samarbejdet, som består af Foreningen VisitGudenå, Oplev Gudenåen, LAG'erne og Gudenå Komiteen. Fokus for samarbejdet er fortsat udvikling af området, og der arbejdes i øjeblikket med en helhedsplan for området, som berører mange aspekter, også ud over turisme.

6.4 Forankring og videreførelse af projektet og effekter

Centrale læringspunkter:

- *Projektet vurderes ikke på nuværende tidspunkt at have skabt grundlag for vedvarende vækst, men der er potentiale med stringent implementering af de resterende aktiviteter.*
- *De resterende aktiviteter bør implementeres med et betydeligt større virksomhedsrettet fokus.*
- *Projektet har sat skub i nye udviklingsaktiviteter i området.*

På nuværende tidspunkt er der begrænsede, men dog nogle positive indikationer på forandrings-effekter. Derfor vurderes det nødvendigt at arbejde videre med projektet og som minimum færdiggøre de planlagte aktiviteter inden for dette projekts rammer i et forsøg på at skabe vedvarende forandringseffekter, som på sigt måske kan blive til væksteffekter.

Til trods for udfordringer med finansieringskilder og organisation udviser samarbejdspartnerne generelt vilje til et fortsat samarbejde om Gudenåen.

Der bør i den sidste del af projektperioden være fokus på at skabe virksomhedsnære forandrings-effekter for på den måde at sætte gang i en mere vedvarende udvikling blandt turistvirksomhederne.

Projekt Gudenåen har været med til at inspirere en mere helhedsorienteret indsats omkring Gudenåen i regi af Gudenå Samarbejdet, jf. foregående afsnit. Dermed er projektets aktiviteter og formål blevet forankret i nye aktiviteter, som på sigt forventes at kunne løfte området.

BILAG 1 KILDER

Primært data

1. Indledende workshop

Til den indledende workshop om effektkæden for projektet deltog halvdelen af projektejerne samt to projektmedarbejdere. Workshopen blev afholdt i marts 2014. Effektkæden, som blev udarbejdet på workshopen, er vedlagt i bilag 2. Foruden effektkæden blev der indsamlet oplysninger om projektet, dets målsætninger, målgruppen og kritiske succesfaktorer for projektet.

2. Spørgeskemaundersøgelse og interviews med projektejere og projektledere/ medarbejdere

Et spørgeskema omhandlende projektets ansøgningsfase, finansiering, organisering og effekter blev udsendt til 7 projektejere og 2 projektmedarbejdere i april 2014. Der blev indhentet 2 besvarelser.

Besvarelserne blev fulgt op med interviews i maj og juni 2014. Fem interviews blev gennemført med 9 projektejere og -medarbejdere. Heraf blev flere fulgt op igen på et senere tidspunkt. Dertil blev der gennemført et interview med den forhenværende projektleder i VisitGudenå, som fragik sin stilling i slutningen af 2013.

3. Spørgeskemaundersøgelse med virksomheder

Der blev indhentet kontaktoplysninger på 107 unikke virksomheder, hvor samtlige havde deltaget i konkrete projektaktiviteter.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i marts og april 2014. Der blev indhentet 30 besvarelser blandt de oplyste virksomheder, samt fire besvarelse fra virksomheder, hvis kontaktoplysninger blev opgivet fra andre projekter. Alle 34 virksomheder havde deltaget i forskellige projektaktiviteter.

Oplysninger om virksomhederne, som deltog i spørgeskemaundersøgelse, er vedlagt i bilag 4.

4. Spørgeskemaundersøgelse med turister

Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med turister i området i juni, juli og august 2014. Følgende steder blev besøgt i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen.

- AQUA Akvarium og Dyrepark
- Bamsebo Camping
- Birkehede Camping
- Energimuseet i Tange

- Graceland Randers
- Gudenåens Camping
- Havnen i Silkeborg
- Himmelbjerget
- Holmens Camping
- Randers Regnskov

Der blev indhentet 229 besvarelser. Oplysninger om turisterne, som deltog i spørgeskemaundersøgelse er vedlagt i bilag 5.

5. Interviews med virksomheder i respondentgruppen

Et udsnit af virksomhederne, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, er efterfølgende blevet interviewet om deres deltagelse i indsatserne og virksomhedens udbytte heraf med henblik på at undersøge kausalsammenhængen mellem deltagelse i aktiviteter og forøget omsætning på virksomhedsniveau. 31 virksomheder, som i spørgeskemaundersøgelsen har angivet høj grad af udbytte af deltagelse på et eller flere områder og har angivet at have fået en omsætningseffekt, er blevet interviewet over telefonen i løbet af august, september og oktober 2014 på tværs af projekterne. Virksomhederne er blevet udvalgt så de repræsenterer alle kommuner i Region Midtjylland og alle led af turistens værdikæde.

6. Interviews med virksomheder, som ikke er i respondentgruppen

Der er gennemført en analyse af samtlige virksomheder på tværs af alle projekterne, som ikke har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, selvom de blev inviteret hertil. Denne gruppe af virksomheder udgør 465 virksomheder ud af de 882, som der er givet kontaktoplysninger på. Analysen er foretaget med henblik på at undersøge eventuelle forskelle mellem respondentgruppe og ikke-respondenter og afledt bias i respondentgruppen. Analysen viste ingen systematiske forskelle mellem respondenter og ikke-respondenter i forhold til størrelse, beliggenhed og virksomhedskategori.

Enkelte virksomheder, som ikke er i respondentgruppen er efterfølgende interviewet for at undersøge ikke-observerbare forskelle mellem respondentgruppen og ikke-respondentgruppen, herunder kendskab og indstilling til Handlungsplan 2015, og blandt deltagere i Handlungsplan 2015 omfanget og karakteren af udbyttet fra deltagelse. Der ses en tendens til at ikke-respondenter, som ikke har deltaget i indsatsen er mere negativt indstillet overfor tiltag sådan Handlungsplan 2015 eller ikke har tradition for at deltage i sådanne tiltag. Derimod har ikke været muligt at be- eller afkræfte væsentlige forskelle i ikke-respondenteres udbytte af deltagelse i Handlungsplan 2015.

7. Ekspertpanel og følgegruppe

Evalueringen følges af et ekspertpanel bestående af 6 eksperter inden for dansk turisme og en følgegruppe bestående af lokale aktører, som er genstand for evaluering. Der blev arrangeret 3 møder i alt for de to grupper. Dertil er eksperterne blevet interviewet om udvalgte dele af evalueringen.

Sekundært data

1. Interne dokumenter og hjemmesider

Følgende dokumenter og hjemmesider er brugt til evalueringen:

- Projektets ansøgning

- Tilsagn fra NaturErhvervstyrelsen
- Resultatkontraktsopfølgninger pr. 1/9 2013, 1/3 2014
- Best cases udarbejdet i forbindelse med projektet
- Referat fra Region Midtjyllands møde med projektet i foråret 2014
- Referat fra møde om Gudenå Samarbejdet i marts 2014
- Hjemmesiden for området
- Anmodning om budgetændring – indsendt til NaturErhvervstyrelsen i august 2014
- Status for økonomi pr. 08.09.2014
- Revideret projektplan for Gudenåen – en strøm af oplevelser d. 11. juli 2014

2. Statistikker og rapporter

Følgende statistikker og rapporter er brugt til evalueringen:

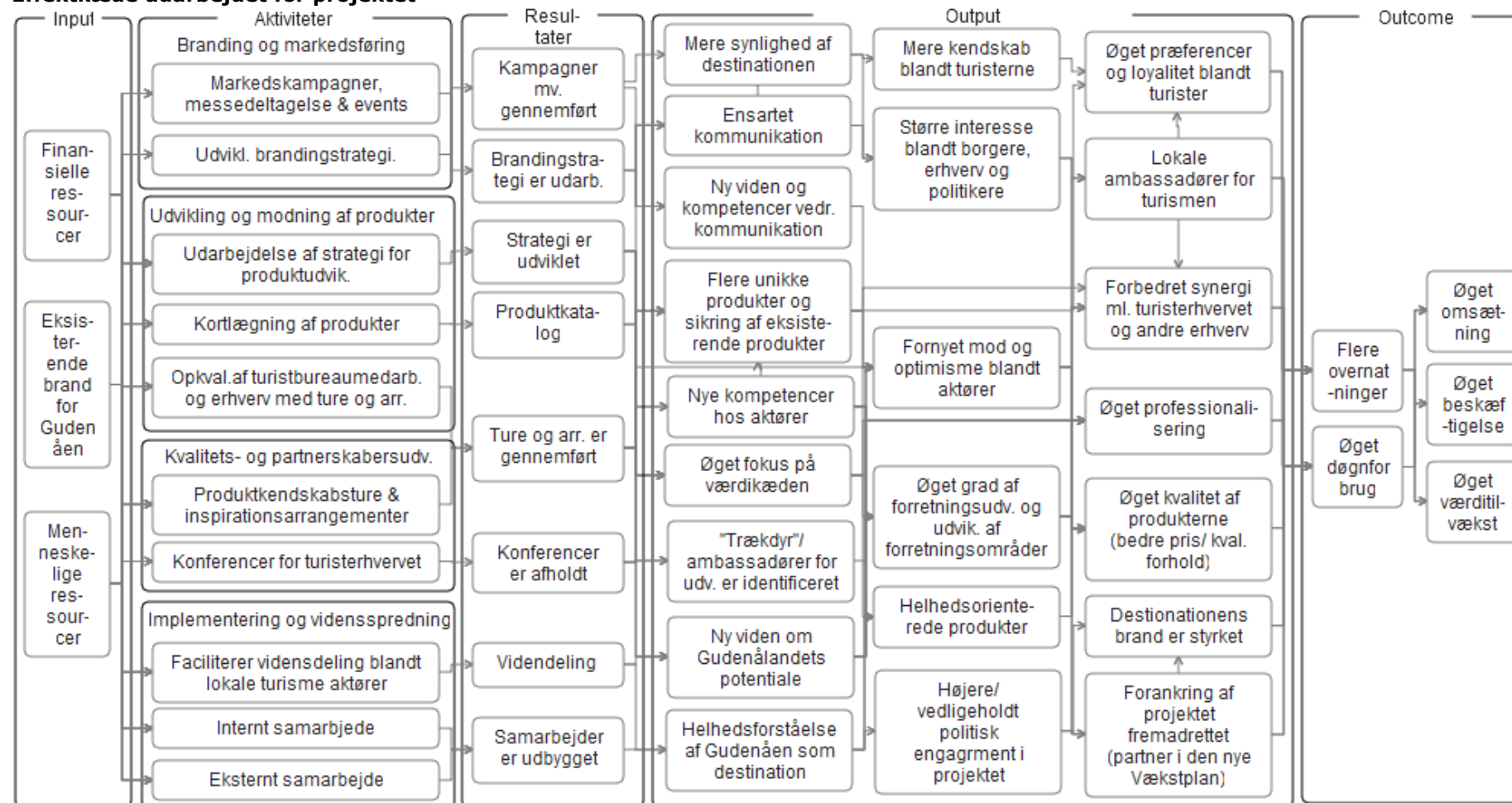
- Kommercielle overnatningstal fra Danmarks Statistik for området og for perioden 2000 til og med april 2014.
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning 2008
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning 2010
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning 2011
- VisitDenmark, Turismens Økonomiske Betydning 2012

Kommercielle overnatningstal fra Danmarks Statistik er vedlagt i bilag 3.

BILAG 2

EFFEKTKÆDE

Effektkæden, som blev udarbejdet på den indledende workshop i forbindelse med evalueringen af projekt Gudenåen, er indsat og beskrevet på de næste sider.

Effektkæde udarbejdet for projektet

Beskrivelse af effektkæden

Inputs

Finansielle og menneskelige ressourcer samt det eksisterende brand for Gudenåen er de tre inputs, som indgår i samtlige gennemførte aktiviteter.

Aktiviteter og umiddelbare resultater

Aktiviteterne er grupperet ind i fire hovedgrupper:

- Branding & markedsføring,
- Udvikling & modning af produkter,
- Kvalitets- og partnerskabsudvikling
- Implementering/vidensdeling.

Fælles for aktiviteterne er, at der er stor grad af synergi mellem de effekter, som forventes at opstå af aktiviteterne.

Branding & markedsføring

De konkrete aktiviteter består af gennemførelse af *markeds kampagner, messedeltagelse og events*, som er rettet imod turister (B2C). Det umiddelbare resultat heraf er, at kampagner er gennemført, der er deltaget i messer og events er blevet afholdt. Aktiviteten *udvikling af brandingstrategi* rettet mod turismeaktørerne, erhvervslivet og det politiske niveau (B2B) resulterer i, at *brandingstrategien er udarbejdet*. Brandingstrategien består af en PR strategi, en fælles kommunikationsplan og forskellige værktøjer til at udmønte strategien. Dette giver Foreningen Visit-Gudenå og erhvervslivet en fælles platform for branding og markedsføring.

Udvikling og modning af produkter

De konkrete aktiviteter er, at *udarbejdelse af strategi for produktudvikling, kortlægning af produkter* og opkvalificering af turistbureau medarbejdere og erhverv med ture og arrangementer. Resultaterne er, at *strategien for produktvikling er udviklet*, eksisterende produkter er blevet beskrevet i et *produktkatalog* og at forskellige *ture og arrangementer* er gennemført.

Kvalitets- og partnerskabsudvikling

Aktiviteter består af *er inspirationsture, kendskabsture og konferencer*, og resultaterne er, at samtlige af disse er blevet afholdt. Nogle aktiviteter rettes imod turismeerhvervet og andre rettes imod det øvrige erhvervsliv for at øge kendskabet til turismeerhvervet og fremhæve muligheder for samarbejde.

Implementering og videnspredning

Aktiviteterne omhandler at udbygge *interne samarbejder* (Gudenåsamarbejdet, Oplev Gudenåen og Gudenåkomitéen) og *eksterne samarbejder* (LAG'erne, Kommunerne og Region Midtjylland). Derudover fokuseres der på aktiviteter, der fremmer *vidensdeling mellem de lokale turismeaktører*. Resultaterne er *udbygget/ forbedrede samarbejde og videndeling*.

Outputs

Branding & markedsføring

De gennemførte kampagner fremmer *synligheden af destination Gudenåen*. I synergi med andre aktiviteter synliggøres "reasons-to-go". Dette bidrager på længere sigt til *højere grad af kendskab blandt turisterne* og således opnås *præferencer og loyalitet* for Gudenåen blandt turisterne.

Den udarbejdede *brandingstrategi* giver en fælles ramme for kommunikation til turister og interessenter. Det er således et instrument til at *synliggøre destinationen*, og dette understøtter *højere grad af kendskab blandt turisterne* samtidig med, at der opnås *større interesse for turismen blandt borgere, erhverv og politikere*. Herigennem udvikles interessen blandt *lokale ambassadører*.

rer for turismen, som er med til at brande og fortælle den gode historie om destinationen. Dette forventes ligeledes at underbygge præferencer og loyalitet for Gudenåen blandt turisterne.

Med større interesse for turismen blandt borgere, erhverv og politikere forventes også en forbedret synergi ml. turisterhvervet og andre erhverv.

Både de gennemførte kampagner og den udarbejdede brandingstrategi er med til at give turistaktørerne ny viden og kompetencer vedr. kommunikation og herigennem opnås fornyet mod og optimisme blandt aktører – en effekt, som der ligges meget vægt på ift. at opnå øget professionalisering af turisterhvervet.

Udvikling og modning af produkter

Den beskrevne strategi for udvikling af nye produkter, produktkataloget og de gennemførte ture og arr. er alle med til at der kommer flere unikke produkter og sikring af eksisterende produkter, udbygning af nye kompetencer hos aktørerne og til at skabe et øget fokus på værdikæden blandt turismeaktørerne og andre erhvervsaktører.

Herigennem opnås forbedret synergi ml. turisterhvervet og andre erhverv og fornyet mod og optimisme blandt aktører, og professionalisering af turisterhvervet understøttes.

Kvalitets- og partnerskabsudvikling

Turene, arrangementerne og konferencerne, som er afholdt for både turisterhvervet og det øvrige erhvervsliv med det formål at udvikle kvalitet og partnerskaber, giver en nye kompetencer hos aktørerne, øget fokus på værdikæden, ny viden om Gudenålandets potentiale og er desuden medvirkende til, at der identificeres "trækdyr"/ambassadører for udvikling af turisterhvervet, dvs. aktører, som tør gå forrest i udviklingen af turisterhvervet. Samtidig opnås de grobund for mod og optimisme blandt aktører og øget grad af forretningsudvikling og udvikling af forretningsområder på baggrund af den ny erhvervede viden, kompetencer og fokus på værdikæder. Samtidig forventes der, at blive udviklet mere helhedsorienterede produkter.

Med fornyet mod og optimisme blandt aktører, øget grad af forretningsudvikling og udvikling af forretningsområder og mere helhedsorienterede produkter øges professionalisering og der kommer generelt øget kvalitet i produkterne, hvilket er med til at forbedre pris/ kvalitetsforhold i turistprodukterne.

Implementering og videnspredning

Vidensdelingen og udbyggede samarbejde, både interne og eksterne, give de lokale turismeaktører ny viden om Gudenålandets potentiale og en helhedsforståelse af Gudenåen som destination, bidrager til mere helhedsorienterede produkter og et højere eller vedligeholdt politisk engagement i projektet. Dette engagement er med at styrke destinationens brand og forankre projektet fremadrettet, således at VisitGudenå eller bagvedliggende organisationer kan blive en partner i den nye Vækstplan for turismen. Forankring understøttes desuden af fornyet mod og optimisme blandt aktører og øget grad af forretningsudvikling og udvikling af forretningsområder.

Outcomes

Samtlige outputs med det længste sigte (langsigtede outputs) forventes at bidrage til de langsigtede målsætninger (outcomes) flere overnatninger og øget døgn forbrug. Disse fører begge til Vækstplanens overordnede målsætning om øget omsætning, øget beskæftigelse og øget værditilvækst.

BILAG 3

UDVIKLING I ANTAL OVERNATNINGER

Udviklingen i antal turistovernatninger og andre centrale nøgletal vises i tabellen på næste side. Opgørelserne er fra Danmarks Statistik og omfatter kommerciel turisme i Randers, Silkeborg, Viborg, Skanderborg, Hedensted, Horsens og Favrskov Kommuner.

Antal	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Virksomheder	57	59	58	55	54	53	55	57	59	58	58	64	62	62
Senge	4.360	4.489	4.245	4.198	4.116	4.077	4.142	3.661	4.561	4.725	4.749	5.329	5.480	5.367
Værelser	1.841	1.878	1.763	1.726	1.771	1.743	1.796	1.889	2.199	2.248	2.261	2.480	2.400	2.363
Udlejede værelser	28.596	28.164	26.875	25.095	25.455	25.869	27.676	30.948	32.830	28.045	29.827	31.453	30.907	29.860
Overnatninger (1.000)	1.428	1.460	1.479	1.464	1.419	1.425	1.463	1.551	1.817	1.605	1.663	1.672	1.617	1.575
<i>Heraf danske</i>	1.119	1.160	1.189	1.171	1.114	1.144	1.161	1.255	1.386	1.264	1.285	1.300	1.250	1.222
<i>Heraf udenlandske</i>	309	300	289	293	304	281	302	295	431	341	377	371	366	352

Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel fra tabellen TURIST, juni 2014.

Der sker et forholdsvis stort spring i antal overnatninger fra 2007 til 2008. Dette skyldes at tal for feriehusene inkluderes i dette år.

BILAG 4

SURVEYDATA - VIRKSOMHEDER

Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med virksomheder i forbindelse med evalueringen. Der blev indhentet 30 besvarelser fra virksomheder i 7 Kommuner. En række tabeller med beskrivelser af virksomhederne er vedlagt i dette bilag.

Primær virksomhedstype

Virksomhedstype	Antal	Pct.
Oplevelser og underholdning	8	27 pct.
Overnatning	17	57 pct.
Handel - øvrige varer	0	0 pct.
Transport	1	3 pct.
Handel - fødevarer	1	3 pct.
Restauranter og caféer	1	3 pct.
Anden	2	7 pct.
I alt	30	100 pct.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014

Sekundær virksomhedstype

	Antal	Pct.
Oplevelser og underholdning	1	5 pct.
Overnatning	4	19 pct.
Handel - øvrige varer	1	5 pct.
Transport	1	5 pct.
Handel - fødevarer	3	14 pct.
Restauranter og caféer	8	38 pct.
Anden	3	14 pct.
I alt	21	100 pct.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014

Virksomhedernes nøgletal - samlet

	2010	2011	2012	2013	N
Omsætning (1.000 kr.)	83.186	84.161	92.168	88.768	11
Vareforbrug (1.000 kr.)	44.364	44.761	51.351	52.524	8
Værditilvækst (1.000 kr.)	38.822	39.400	40.817	36.244	8
Overnattende - danske	84.283	83.562	81.072	83.879	6
Overnattende - udenlandske	9.500	8.600	8.200	9.700	6
Endagsbesøgende - danske	328.500	337.800	358.800	318.500	3
Endagsbesøgende - udenlandske	2100	1900	1800	1900	3
Fuldtidsansatte	184	153	104	145	15
Deltidsansatte	50	50	49	50	15

Bemærk: Nøgletal er kun angivet for virksomheder, som har oplyst dette.

N = antal besvarelser

Nøgletallene er sammenlagt for alle virksomheder, som har besvaret spørgsmålene

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014

Virksomhedernes nøgletal - gennemsnit

	2010	2011	2012	2013	N
Omsætning (1.000 kr.)	7.562	7.651	8.379	8.070	11
Vareforbrug (1.000 kr.)	5.546	5.595	6.419	6.566	8
Værditilvækst (1.000 kr.)	4.853	4.925	5.102	4.531	0
Overnattende - danske	14.047	13.927	13.512	13.980	6
Overnattende - udenlandske	1583	1433	1367	1.617	6
Endagsbesøgende - danske	109.500	112.600	119.600	106.167	3
Endagsbesøgende - udenlandske	700	633	600	633	3
Fuldtidsansatte	12	10	7	10	15
Deltidsansatte	3	3	3	3	15

Bemærk: Nøgletal er kun angivet for virksomheder, som har oplyst dette.

N = antal besvarelser

Nøgletallene er sammenlagt for alle virksomheder, som har besvaret spørgsmålene

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014

Virksomhedernes vurderinger af generelle udbytter ved indsatsen

<i>Vurderer du, at de projekter og aktiviteter igangsat af turistorganisationerne/destinationerne og Midtjysk Turisme mere generelt har medvirket til:</i>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Øget synlighed for destinationer eller områder i Midtjylland blandt turister?	0 pct.	29 pct.	29 pct.	21 pct.	0 pct.	21 pct.	14
Et højere kvalitetsniveau i de produkter, som sælges til turisterne?	0 pct.	14 pct.	36 pct.	36 pct.	0 pct.	14 pct.	14
Et højere kvalitetsniveau i de offentlige tilgængelige produkter til turisterne (offentlige toiletter, stier, bænke, turistinformation)?	0 pct.	0 pct.	43 pct.	7 pct.	21 pct.	29 pct.	14
Sæsonforlængelse?	0 pct.	0 pct.	29 pct.	14 pct.	29 pct.	29 pct.	14
Forbedret markedsposition for destinationer eller områder i Midtjylland over for turisterne ift. andre danske regioner eller destinationer i udlandet?	0 pct.	14 pct.	21 pct.	21 pct.	7 pct.	36 pct.	14
Højere grad af professionalisering i turisterhvervet i Midtjylland?	0 pct.	21 pct.	36 pct.	21 pct.	7 pct.	14 pct.	14
Andet udbytte, beskriv	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	100 pct.	4

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af virksomheder, som (1) har deltaget i konkrete aktiviteter og (2) har et godt kendskab til konkrete aktiviteter.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Virksomhedernes vurderinger af hvad der er vigtigt at satse på i turismeudvikling fremadrettet

<i>Hvad synes du, der er vigtigt i udvikling af turismeerhvervet?</i>	Meget vigtigt	Vigtigt	Hverken eller	Mindre vigtigt	Slet ikke vigtigt	Meget vigtigt	N
Markedsføring af de midtjyske turistdestinationer	57 pct.	33 pct.	7 pct.	3 pct.	0 pct.	0 pct.	30
Udvikling af de midtjyske kystdestinationer og produkter/ oplevelser/ overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne på kyst destinationerne	27 pct.	47 pct.	13 pct.	3 pct.	0 pct.	10 pct.	30
Udvikling af de større byer i Midtjylland og produkter/ oplevelser/ overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne i de større byer i Midtjylland	30 pct.	37 pct.	10 pct.	13 pct.	0 pct.	10 pct.	30
Udvikling af produkter/oplevelser/ overnatningsmuligheder som tilbydes turisterne andre steder end ved kysterne og i de større byer	53 pct.	40 pct.	0 pct.	3 pct.	0 pct.	3 pct.	30
Forbedring af serviceniveauet målrettet turisterne	47 pct.	37 pct.	7 pct.	7 pct.	0 pct.	3 pct.	30
Mere samarbejde med turistvirksomhederne	37 pct.	40 pct.	13 pct.	3 pct.	0 pct.	7 pct.	30
Mere samarbejde med andre erhverv	27 pct.	37 pct.	20 pct.	3 pct.	3 pct.	10 pct.	30
Andet	100 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	3

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af alle deltagende virksomheder.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

Virksomhedernes vurderinger af hvad der er vigtigt at satse på i turismeudvikling fremadrettet

<i>Hvilke målgrupper og markeder bør man fremadrettet satse på i området?</i>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Demografiske målgrupper							
Par og grupper af unge mennesker uden børn	23 pct.	40 pct.	23 pct.	10 pct.	0 pct.	3 pct.	30
Familier med børn	53 pct.	33 pct.	10 pct.	3 pct.	0 pct.	0 pct.	30
Ældre par uden børn	37 pct.	47 pct.	13 pct.	3 pct.	0 pct.	0 pct.	30
Temabaserede målgrupper							
Turister som ønsker at slappe af	27 pct.	50 pct.	13 pct.	10 pct.	0 pct.	0 pct.	30
Aktive turister (cykling, vandring, surfing, ridning osv.)	40 pct.	43 pct.	10 pct.	7 pct.	0 pct.	0 pct.	30
Kunst og kulturinteresserede turister	27 pct.	33 pct.	17 pct.	23 pct.	0 pct.	0 pct.	30
Erhvervsturister	20 pct.	33 pct.	27 pct.	17 pct.	0 pct.	3 pct.	30
Andre temabaserede målgrupper, angiv venligst	11 pct.	11 pct.	22 pct.	0 pct.	0 pct.	56 pct.	9
Markeder							
Det norske marked	43 pct.	30 pct.	17 pct.	3 pct.	0 pct.	7 pct.	30
Det svenske marked	37 pct.	30 pct.	23 pct.	3 pct.	0 pct.	7 pct.	30
Det tyske marked	47 pct.	27 pct.	13 pct.	3 pct.	0 pct.	10 pct.	30
Det hollandske marked	37 pct.	40 pct.	13 pct.	3 pct.	0 pct.	7 pct.	30
BRIK landene (Brasilien, Rusland, Indien og Kina)	7 pct.	7 pct.	17 pct.	40 pct.	17 pct.	13 pct.	30
Andre europæiske lande (ud over nærmarkedene)	7 pct.	27 pct.	30 pct.	20 pct.	3 pct.	13 pct.	30
Andre markeder, angiv venligst	33 pct.	33 pct.	0 pct.	0 pct.	33 pct.	0 pct.	3

N = antal besvarelser – bemærk spørgsmålet er blevet besvaret af alle deltagende virksomheder.

Note: I hver række skal tallene summere til 100 pct. Eventuelle afvigelser skyldes afrundinger.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turistvirksomheder i Region Midtjylland, marts + april 2014.

BILAG 5

SURVEYDATA - TURISTER

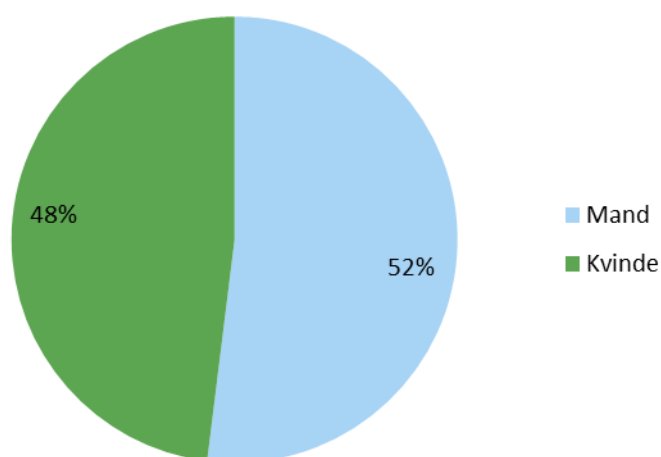
Der blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse med turister i Gudenå-området i juni, juli og august 2014. Der blev indhentet 229 besvarelser. En række tabeller og figurer med beskrivelser af turisterne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er vedlagt i dette bilag.

Nationalitet

	Antal	Procent
Danmark	166	72 pct.
Norge	26	11 pct.
Tyskland	8	3 pct.
Sverige	7	3 pct.
Andet land, notér:	13	6 pct.
Holland	7	3 pct.
England	2	1 pct.
I alt	229	100 pct.

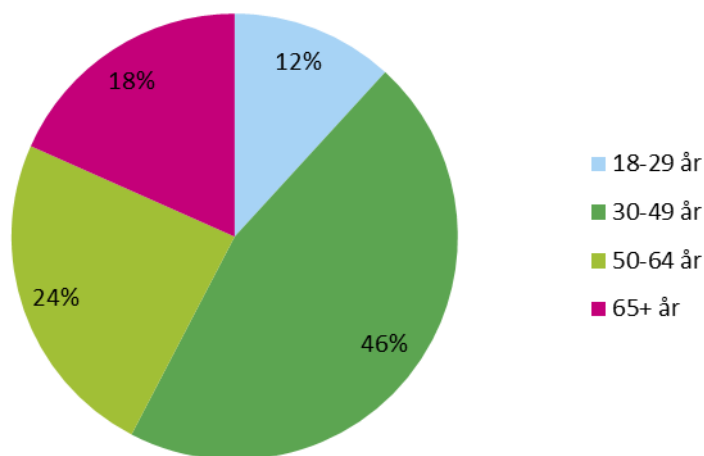
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Køn (N = 229)



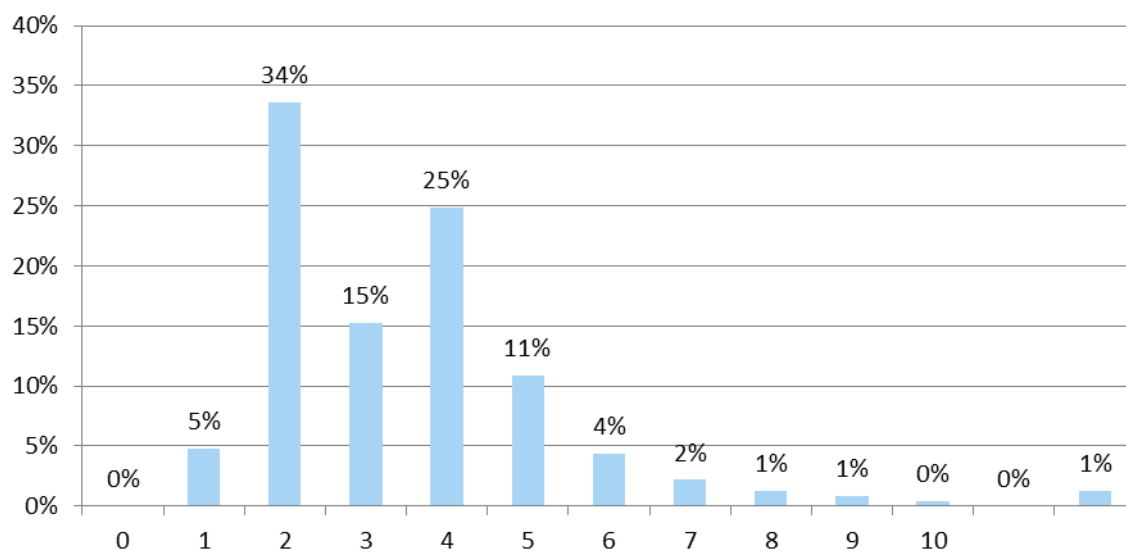
N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Alder (N = 229)

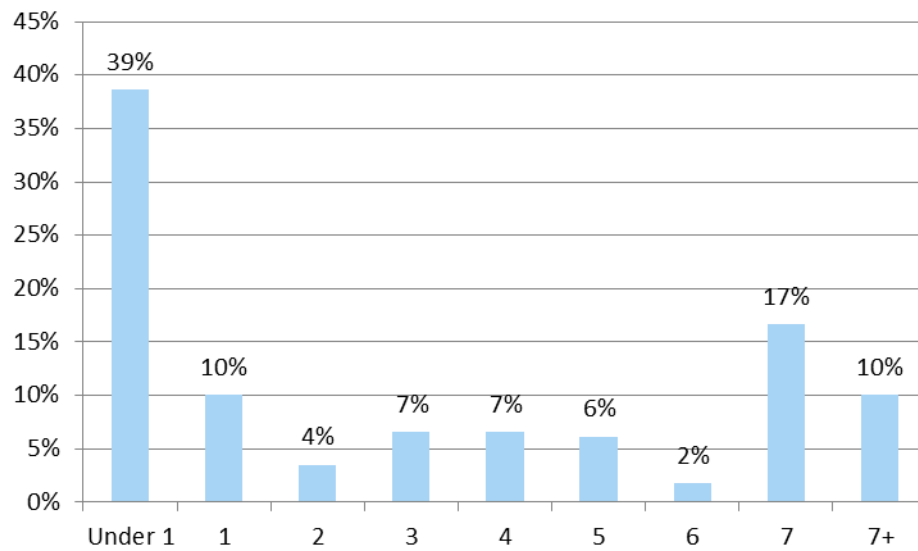
N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Gruppestørrelse (N = 229)

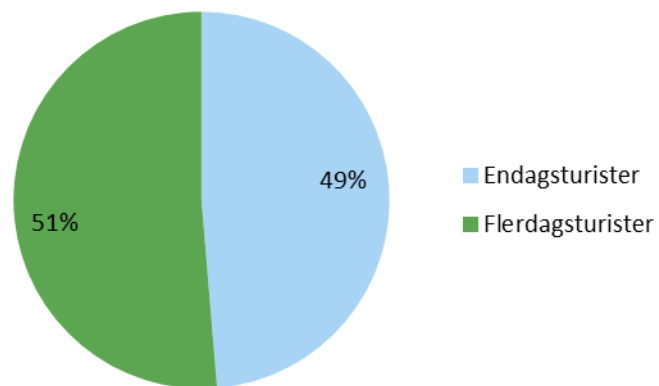
N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Rejselængde (N = 229)

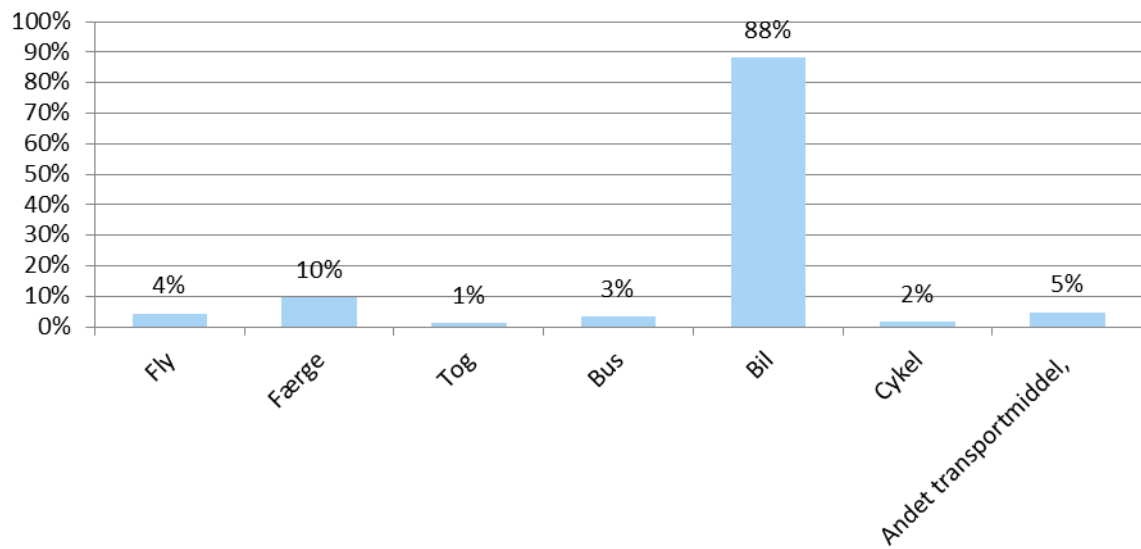
N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Endags- og flerdagsturister (N = 229)

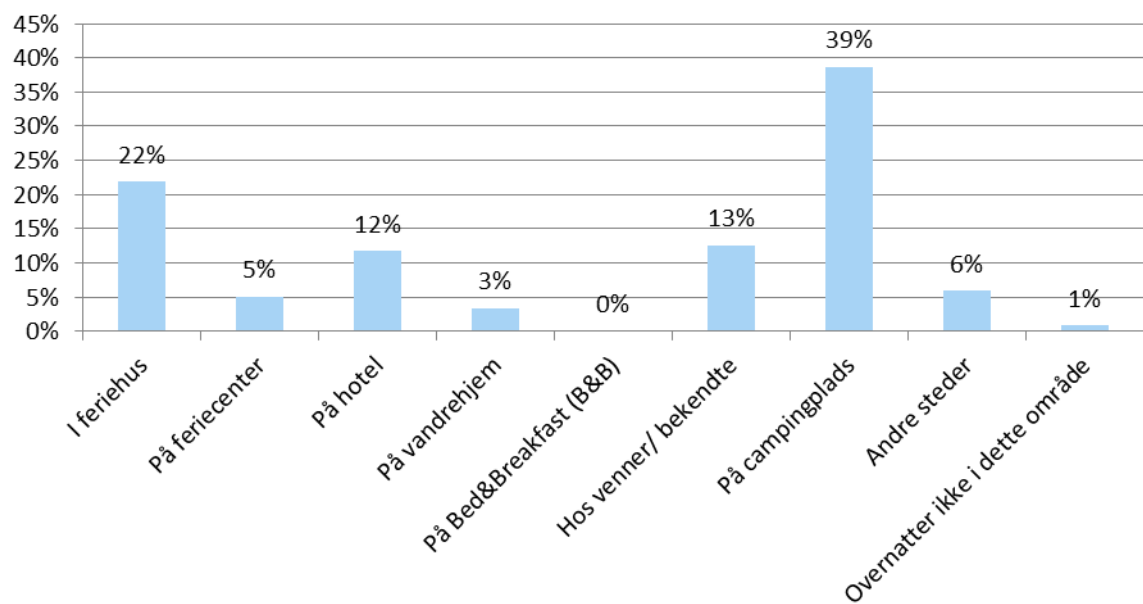
N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Transportmiddel (N = 229)

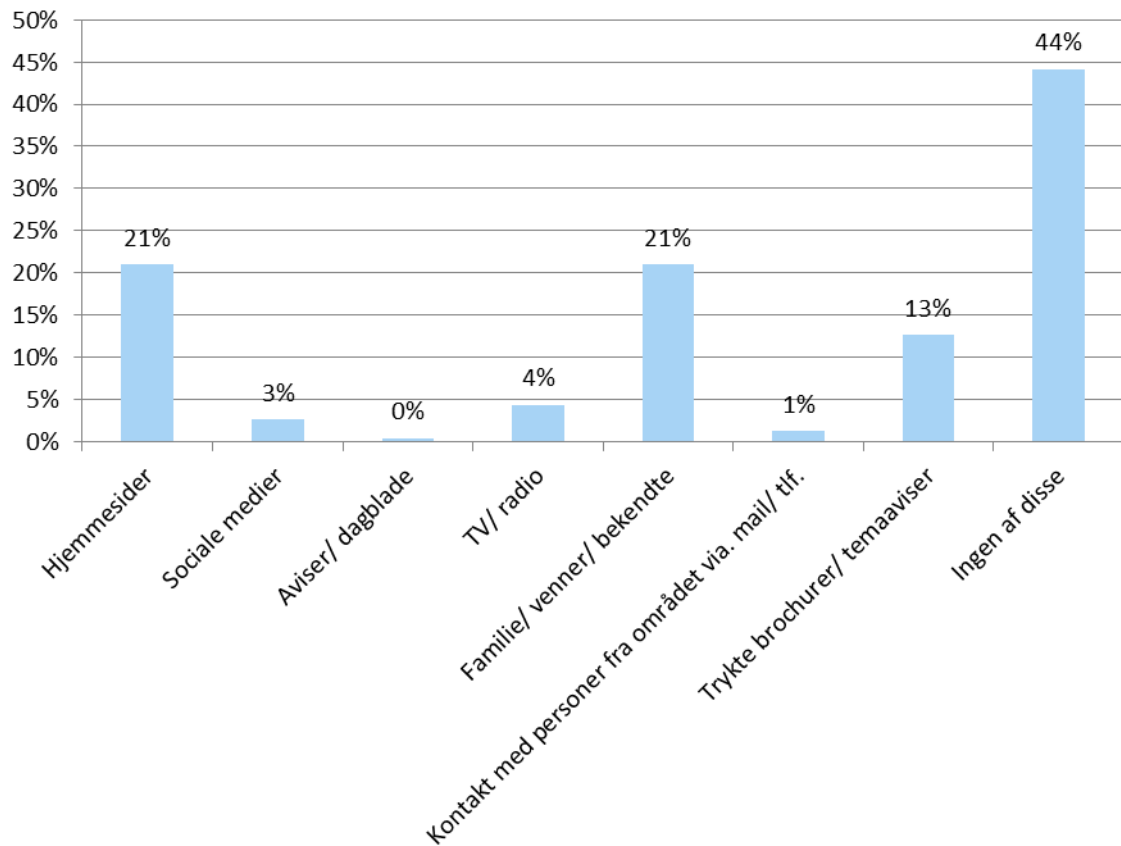
N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Overnatning (N = 229)

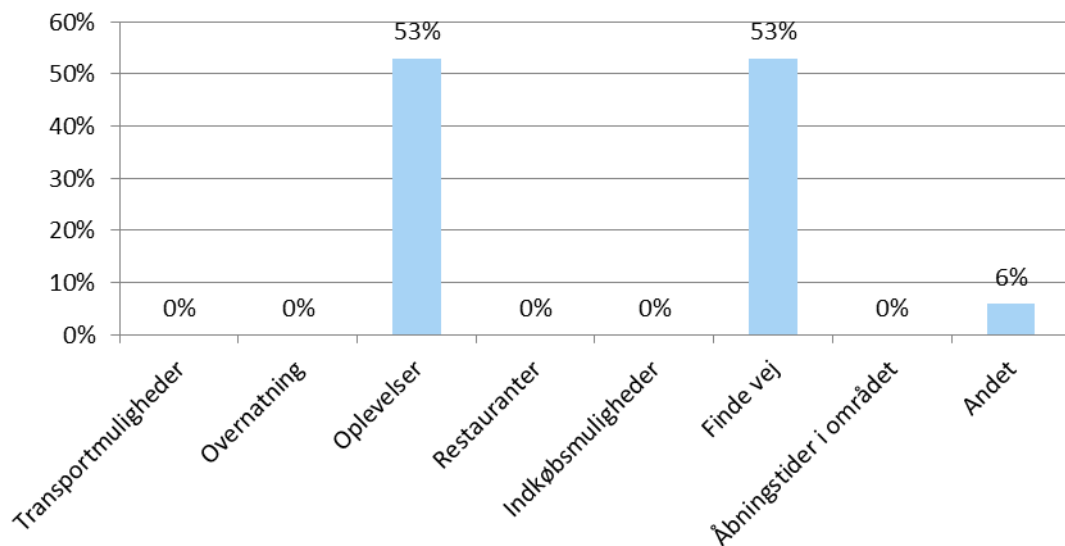
N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Brug af informationskilder (N = 229)

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Information som var svær at skaffe (N = 17)

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Viste annoncer, danske turister (N = 166)

Markedsføring	Facebook	www.visitgudena.com	Ferie-for-alle-messen
Annonceret i	-	-	Februar 2014
Set	8	8	7
Ikke set	155	156	156
Husker ikke	3	2	3
I alt	166	166	166
Påvirket	0	1	2
Ikke påvirket	8	7	5

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Viste annoncer, tyske turister (N = 8)

Markedsføring	Annonce i Rute & Rolle	Annonce i Rute & Rolle
Annonceret i	2014	2014
Set	0	0
Ikke set	8	7
Husker ikke	0	1
I alt	8	8
Påvirket	0	0
Ikke påvirket	0	0

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Viste annoncer, norske turister (N = 26)

Markedsføring	Annonce i Jyllands-Guiden
Annonceret i	2014
Set	1
Ikke set	24
Husker ikke	1
I alt	26
Påvirket	0
Ikke påvirket	1

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Viste annoncer, engelske turister (N = 2)

Markedsføring	Annonce i DFDS magasin
Annonceret i	2014
Set	0
Ikke set	2
Husker ikke	0
I alt	0
Påvirket	0
Ikke påvirket	0

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Viste annoncer, hollandske turister (N = 7)

Markedsføring	Majferie-kampagne i magasinet Jongens-Meises
Annonceret i	2014
Set	1
Ikke set	6
Husker ikke	0
I alt	7
Påvirket	0
Ikke påvirket	1

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

De følgende tabeller indeholder estimater for døgnforbrug baseres på turisternes besvarelser på spørgeskemaundersøgelsen. Døgnforbruget er beregnet med baggrund i følgende oplysninger:

- Rejsegruppens størrelse
- Døgnforbrug
- Rejsens længde

Turisterne er spurgt til, hvor mange de rejser sammen på den pågældende tur. Derefter er turisten blevet bedt om at angive det forventede forbruget per døgn på rejse for enten den oplyste rejsegruppe eller en anden gruppestørrelse, som turisten derefter bedes specificere.

Denne tilgang afviger en smule fra VisitDenmarks måde at opgøre døgnforbrug. VisitDenmark spørger til forrige dags forbrug og korrigerer for udvalgte omkostninger, som afholdes på afrejsedagen, f.eks. slutaftregningen for strøm og vand.

Langt de fleste adspurgte tog udgangspunkt i den tidligere oplyste rejsegruppes størrelse, hvilket fremgår af tabellen nedenfor.

Baggrundsoplysning om døgnforbrug – rejsegruppe

Er døgnforbruget angivet for?	Antal	Procent
Dig selv alene	15	8 pct.
Hele gruppen som beskrevet ovenfor	182	92 pct.
En anden gruppe, angiv størrelse	1	1 pct.

Det angivne døgnforbrug for rejsegruppen, turisten selv eller en anden gruppestørrelse omregnes derefter til et forbrug per døgn per person. Døgnforbruget for børn indgår i beregningen på lige fod med voksnes døgnforbrug i overensstemmelse med VisitDenmarks tilgang til estimering af døgnforbrug. Døgnforbruget opdeles på flerdagsturister og endagsturister alt efter angivelse af rejselængde.

Døgnforbrug per person (N = 198)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 202,80	kr. 157,45	kr. 125,27	kr. 485,52
Endagsturister	-	kr. 104,87	kr. 137,69	kr. 242,57

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, danske turister (N = 145)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 190,38	kr. 157,82	kr. 133,10	kr. 481,30
Endagsturister	-	kr. 90,04	kr. 131,53	kr. 221,58

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, tyske turister (N = 7)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 171,88	kr. 136,50	kr. 95,31	kr. 403,69
Endagsturister	-	kr. 100,00	kr. 130,00	kr. 230,00

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, norske turister (N = 24)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 247,27	kr. 140,38	kr. 135,91	kr. 523,56
Endagsturister	-	kr. 203,70	kr. 180,93	kr. 384,63

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, andre nationaliteter (N = 8)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 237,50	kr. 160,00	kr. 75,00	kr. 472,50
Endagsturister	-	kr. 100,00	kr. 100,00	kr. 200,00

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, 18-29 årige (N = 22)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 170,93	kr. 136,52	kr. 121,94	kr. 429,39
Endagsturister	-	kr. 65,53	kr. 141,11	kr. 206,64

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, 30-49 årige (N = 101)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 207,63	kr. 145,69	kr. 136,65	kr. 489,96
Endagsturister	-	kr. 88,28	kr. 138,54	kr. 226,82

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, 50-64 årige (N = 48)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 240,11	kr. 194,01	kr. 102,69	kr. 536,81
Endagsturister	-	kr. 135,19	kr. 150,65	kr. 285,84

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per person, 65+ årige (N = 27)

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
Flerdagsturister	kr. 154,10	kr. 143,33	kr. 119,05	kr. 416,48
Endagsturister	-	kr. 138,33	kr. 108,81	kr. 247,15

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.

Døgnforbrug per overnatningsform

	Overnatning	Mad og drikke	Fornøjelser	I alt
I feriehus (N=25)	kr. 217,70	kr. 139,04	kr. 136,54	kr. 493,28
På feriecenter (N=6)	kr. 235,42	kr. 133,33	kr. 75,00	kr. 443,75
På hotel (N=13)	kr. 318,19	kr. 252,18	kr. 123,96	kr. 694,33
På vandrerhjem (N=3)	kr. 116,67	kr. 108,33	kr. 58,33	kr. 283,33
På Bed&Breakfast (N=0)	-	-	-	-
Hos venner/ bekendte (N=9)	-	kr. 141,17	kr. 134,90	kr. 542,73
På campingplads (N=39)	kr. 143,41	kr. 146,40	kr. 126,19	kr. 416,01
Andre steder (N=5)	kr. 311,11	kr. 143,33	kr. 160,00	kr. 614,44

N = antal besvarelser.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med turister, juni, juli, august 2014.