



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Baltic Energy Island - Øget innovationskraft i SMV'er

Baltic Energy Island

Oktober 2025

Version: 1,0

Projektnummer	067
Version	1.0
Udgivelsesdato	22.10.2025
Udarbejdet af	RLF
Kontrolleret af	FMP

INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	8
3.1 Overordnet status.....	8
3.2 Status på aktiviteter.....	8
3.3 Status på programfastsatte output.....	9
3.4 Status på programfastsatte resultater.....	9
4. Projektets implementering.....	11
4.1 Input.....	11
4.2 Rekruttering.....	12
4.3 Virkemidler.....	13
4.4 Outcome & effekt	13
4.5 Forankring.....	17
4.6 Monitorering og opfølgning.....	18
5. Anbefalinger og læring.....	19

1 Resumé

Status på projektets indikator

Ved den senest godkendte afrapportering (28.02.2025) havde projektet en meget begrænset fremdrift. Siden da er fremdriften styrket, og projektet følger nu de opstillede måltal (aktiviteter: 80 %, output: 57 %, effekter: 0 %). Projektledelsen vurderer på den baggrund, at projektet fortsat er på rette kurs. Det skal bemærkes, at tallene i parentes endnu ikke er endeligt godkendt af Erhvervsstyrelsen. Da resultatmålene er backloadede, er det endnu for tidligt at vurdere graden af målopnåelse.

Aktiviteter	0%				
Output	0%				
Resultater	0%				

Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Det er vores vurdering, at projektet er velorganiseret, og at de rette kompetencer er til stede blandt projektparterne. Der er skabt en klar rolle- og ansvarsfordeling, men projektparterne oplever, at innovationssporene er siloopdelt og efterspørger indsigt i projektets øvrige innovationsspor. Dette er særligt relevant, hvor sporene tematisk ligger tæt på hinanden og på sigt kan bidrage til en mulig større synergi i projektet.

Rekruttering

Rekrutteringen er samlet set er forløbet tilfredsstillende, og flere spor har formået at tiltrække det ønskede antal virksomheder. I off-shore-sporet hæmmer et begrænset værditilbud, regulatoriske forhold og usikkerheden om Energiøens realisering dog rekrutteringen. Samtidig bemærker vi, at risikoanalysen ikke i tilstrækkelig grad er blevet anvendt i håndteringen af disse udfordringer. Det rejser spørgsmålet, om de rekrutterede virksomheder i alle tilfælde har haft den nødvendige modenhed til at skabe konkret innovation.

Virkemidler

Projektets innovationsspor befinder sig på forskellige stadier, hvilket gør det vanskeligt at drage konklusioner om virkemidlerne. Innovationsforløbene tog oprindeligt afsæt i markedsdrevet innovation med Energiøen som omdrejningspunkt. De ændrede forudsætninger og den øgede vægt på erhvervsturisme afspejler, at projektet formår at tilpasse sig den aktuelle efterspørgsel. Samtidig rejser det spørgsmålet, hvordan aktiviteterne bedst balanceres, så de både understøtter projektets oprindelige intentioner og imødekommer nye muligheder, uden at langsigtede ambitioner svækkes til fordel for kortsigtede resultater.

Outcome & effekt

Det er vores vurdering, at projektet skaber forudsætninger for SMV'ers styrkede innovationskapacitet, men at innovationssporenes tidsmæssige opbygning vanskeliggør effektskabelse i projektperioden. Projektet leverer forudsætningsskabende outcomes, men den konkrete effektskabelse – som er en forudsætning for DEB's tilsagn – fremstår usikker. Grøn Erhvervsturisme leverer relevante resultater, men deres værdi afhænger af Energiøens realisering. Forskerforløb og onshore-sporet giver adgang til problemejere, men rejser spørgsmål om omkostningseffektivitet, mens offshore-sporet fortsat møder væsentlige barrierer.

Forankring

Projektet har allerede vist positive resultater i forhold til forankring, særligt gennem Grøn Erhvervsturisme, hvor deltagerne oplever sig bedre rustet til vækst. Den samlede forankring er dog udfordret af, at flere deltagere stadig er tidligt i forløbet, og at projektets formidlingsrolle kan styrkes. En bæredygtig forankring kræver klare planer og en strategisk tilgang til både organisering og finansiering

Monitorering

Det er vores vurdering, at projektledelsen har monitoreret og tilpasset aktiviteterne konstruktivt, men uden i tilstrækkelig grad at inddrage risikoanalysen. Der er behov for en fælles strategi med Erhvervsstyrelsen, da en reallokering af midler kan styrke indikator-tallene, men ikke nødvendigvis projektets samlede formål og effektskabelse.

2 Fakta om projektet

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

*Baltic Energy Island - Øget innovationskraft i SMV'er bygger videre på Erhvervsfyrtårn Bornholm 1 og relaterer sig til to øvrige projekter under fyrtårnets organisation. Tilsammen er projekternes fokus på potentialet for SMV'er og arbejdskraft i udbygning af energiø, havvind og storskala PtX. Formålet med *Baltic Energy Island - Øget innovationskraft i SMV'er* er, at danske SMV'er deltager i innovationsrettede aktiviteter og får udviklet nye koncepter, produkter og processer, der leder til investeringer og vækst i relation til milliardinvesteringerne i Energiø Bornholm og den øvrige udbygning af havvind i Østersøen.*

Projektet gennemfører fem innovationsforløb, der skal bane vejen for, at SMV'er kan udnytte de erhvervsmuligheder, som Energiø Bornholm og udbygningen med havvind i Østersøen skaber. Innovationsforløbene gennemføres efter et koncept, der er struktureret efter fire trin, hvor problemstillingen gradvist modnes og transformeres til investeringsmuligheder for SMV'erne:

- Trin 0: Forberedelse / sikring af strategisk fit og innovationshøjde
- Trin 1: Modning
- Trin 2: Scoping
- Trin 3: Udvikling

Som en del af de fire trin kan der være en række virksomhedsrettede aktiviteter, eksempelvis ekskursioner, webinarer, innovationsboards, mindre workshops, virksomhedsbesøg samt brug af forskere og studerende. De fem innovationsforløb fordeler sig inden for 1) Onshore afledte erhvervseffekter, 2) Servicekoncepter – offshore service, 3) Grøn Erhvervs-turisme. Samtidig iværksætter projektet en tværgående aktivitet, *Mere forskning og innovation i danske SMV'er*, der skal muliggøre SMV'ernes samarbejde med forskere fra DTU.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Bornholms Energi og Forsyning Holding A/S
Sagsbehandler	Morten Suusgaard
Finansieringskilde	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde	Innovation (ERDF 1.1)
Samlet budget	12,7 mio. DKK
Bevillingsperiode	21.08.2023 – 31.08.2026

2.1 Projektets effektkæde

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

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	- Samlet projektbudget: 12,7 mio. DKK - Partnere: Energy Cluster Denmark, Baltic Energy Island, Gate 21, Business Center Bornholm, Bornholms Regionskommune, Danmarks Tekniske Universitet, Bornholms Energi og Forsyning og Teknologisk Institut. - Projektet er ét af tre projekter under fyrtårnets organisation Baltic Energy Island, som tilsammen har fokus på potentialet i udbygningen af energiø, havvind og storskala PtX for SMV'er og arbejdskraft.
Hovedaktiviteter	- Der gennemføres fem innovationsforløb - herunder tre inden for onshore afledte effekter (f.eks. udnyttelse af overskudsvarme og ilt fra elektrolyse og forædlingssyntese), én inden for offshore servicekoncepter og én inden for energiøens erhvervsturisme. Innovationsforløbene tager udgangspunkt i markedsdrevet innovation, hvor f.eks. større virksomheder, en offentlig aktør eller en gruppe af virksomheder er problemejer har en problemstilling, som SMV'er kan transformere til et erhvervspotentiale. - Innovationsforløbene er struktureret i fire trin, som fungerer som en tragt. De første tre trin er kollektive aktiviteter og det sidste mere individuelt: - Forberedelse: Problemstillingen og problemejeren identificeres. - Modning: Innovationsworkshops, hackatons, o.l., hvor problemstillingen pitches, udfoldes, og der udvikles løsningsforslag med indbudte aktører. Trinnet afsluttes med en matchmaking mellem problemejer og problemløsere. - Afgrænsning: Identificere innovationsområder med forretningspotentiale for SMV'er. - Udvikling: Der arbejdes med konkrete businesscases sammen med problemejer, SMV'er og andre aktører, som i fællesskab kan se konkrete muligheder for at udvikle produkter og services, der kan kommerialiseres - Forløbene kan også indeholde ekskursioner, webinarer, virksomhedsbesøg m.v. - Der udvikles et koncept som understøtter varige relationer mellem virksomheder og DTU, og som testes på et antal pilotvirksomheder i videnssamarbejde på op til 12 måneder.
Output	60 virksomheder forventes at deltage i innovationsforløbenes modnings- og afgrænsningsfase, mens 35 SMV'er (herunder nyetablerede virksomheder) vil gå videre til deltagelse i kollektive innovationsrettede aktiviteter i udviklingsfasen. 2 virksomheder deltager i videnssamarbejde med DTU.
Outcome	Se afsnit 4.4
Effekter (ikke programspecifikke resultater)	Virksomheder får styrket deres innovationskapacitet og udvikler koncepter til nye produkter eller løsninger, som kan bruges i realiseringen af energiø Bornholm og udbygningen af havvind i Østersøen.

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

Tabel 2: Formål med annonceringen

Indhold	Fra evalueringsoplægget
Formål med annonceringen <i>Herunder den problemstilling annonceringen skal bidrage til at løse samt de forventede effekter af projektet.</i>	Formålet med denne indsats er at styrke SMV'er og iværksættervirksomheders innovationskapacitet i regi af erhvervsfyr-tårnene. Med innovation forstås implementeringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), en ny eller væsentlig forbedret proces, en væsentlig ny orga-nisatorisk metode eller en væsentlig ny markedsføringsme-tode. Innovation skal under denne indsats ske i samarbejde og samskabelse med andre.
Kritiske antagelser i effektkæ-den <i>Hvilke forhold påvirker særligt, om projektet vil bidrage til de ønskede ef-fekter?</i>	Det er i projektets risikoanalyse beskrevet, at forhold som re-kruttering og realisering af planlagte havvindsprojekter i høj grad påvirker projektets bidrag til de ønskede effekter.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projekthol-der og udvalgte projektpartnere/-deltagere.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til del-tagerne i innovationsspor om Grøn Erhvervsturisme (tidligere Energiøens Erhvervsturisme) via e-mail-liste fra projektholder. Oprindeligt var det hensigten, at spørgeskemaet skulle dække alle innovationsspor. I praksis blev spørgeskemaet dog målrettet ét spor, da de øv-rige innovationsspor endnu ikke var tilstrækkeligt fremskredne. Dette indebærer, at resul-taterne giver et mere snævert indblik, end det oprindeligt var tilsigtet. Spørgeskemaet er sendt ud til seks deltagere, hvoraf seks respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 100 %. Desuden har vi gennemført interviews med fem deltagere på tværs af innovationsspor og forskerforløb.

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

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og se-kundært *fremdrift ift. aktivitetsmål*. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på

evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Tabel 3: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

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

3 Projektstatus

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

3.1 Overordnet status

I januar 2025 satte Regeringen arbejdet med Energiø Bornholm på pause. På trods af denne politiske udskydelse oplever projektet nu fremgang, bl.a. som følge af Energinets underskrevne aftaler og de seneste udmeldinger fra Regeringen. Vi vurderer derfor, at projektet, trods den midlertidige pause, aktuelt har fornyet momentum, hvilket øger sandsynligheden for, at de tilsigtede effekter kan indfries på længere sigt.

Fire innovationsspor er igangsat, men de befinder sig på forskellige stadier i tragtens fire trin: *forberedelse, modning, afgrænsning og udvikling*. Rekrutteringen af virksomheder har været udfordret i bl.a. *Service koncepter – Offshore service*, mens innovationssporet *Grøn Erhvervsturisme* er længere fremme.

Som en del af den tværgående aktivitet *Samarbejder mellem virksomheder og forskere* er det lykkedes at etablere ét forskerforløb i samarbejde med virksomheden Sense Makers, mens et samarbejde med JF Data er under udarbejdelse. Forløbene er udviklet som længerevarende videnssamarbejder med DTU og har til formål at skabe varige relationer mellem forskere og virksomheder. Arbejdet blev forsinket som følge af pausen i energiø-projektet, men er nu kommet godt i gang, og begge forløb forventes at bidrage med ny viden og innovation med potentiale for videre skalering.

3.2 Status på aktiviteter

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

Tabel 4: Status på de opstillede aktivitetsmål per 28.02.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Innovationsspor	5	0	0 %
Samarbejde mellem virksomheder og forskere	2	0	0 %

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

Som det fremgår af tabel 4, havde projektet ved seneste afrapportering en begrænset fremdrift på de opstillede aktivitetsmål. Siden denne afrapportering har projektet, ifølge projektledelsen, igangsat fire innovationsforløb (forventet tre) og ét forskerforløb. Sporejerne forventer desuden tilknyttet yderligere SMV'er i den kommende periode. Projektledelsen fremhæver, at fremdriften er markant forbedret.

I innovationsforløbet *Servicekoncepter – offshore* er der igangsat aktiviteter inden for bl.a. droneteknologi, hvor tre virksomheder (forventet syv) udvikler koncepter med potentiale i offshore-industrien. I forløbet *Onshore afledte erhvervseffekter* har ni virksomheder (forventet otte) bidraget med idéer, hvoraf seks forventes at modne deres koncepter yderligere. Inden for *Grøn Erhvervsturisme* har seks SMV'er deltaget – det spor, der har haft lettest ved rekruttering og er nået længst i innovationskonceptet.

Samlet set vurderer vi, at projektets fremdrift reelt er højere (80 %) end de 0 % angivet i tabellen, og at der ved næste afrapportering kan dokumenteres betydelige fremskridt i målopnåelsen – dog med forbehold for, at indikator tallene endnu ikke er godkendt af Erhvervsstyrelsen.

3.3 Status på programfastsatte output

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

Tabel 5: Status på de opstillede outputmål per 28.02.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
1a.1) Antal virksomheder, der har modtaget støtte i form af tilskud	35	0	0 %
1a.2) Antal virksomheder, der samarbejder med forskningsorganisationer	2	0	0 %
1a.3) Antal SMV'er (herunder ny-etablerede virksomheder) der har deltaget i kollektive innovationsrettede aktiviteter	35	0	0 %

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

Ved seneste afrapportering havde projektet en begrænset fremdrift på de opstillede outputmål. Ligesom med aktivitetsmålene har der dog, ifølge projektledelsen, været en stor fremdrift siden denne afrapportering. Ifølge projektledelsen har 15 SMV'er (forventet 20) allerede modtaget støtte i form af tilskud. Derudover er ét forskerforløb (forventet ét) i gang, og yderligere SMV'er forventes tilknyttet i den kommende periode. Antallet af SMV'er, der har deltaget i kollektive innovationsrettede aktiviteter, følger tilsvarende antallet af virksomheder, der har modtaget statsstøtte.

Det er vores vurdering, at projektets programfastsatte outputmål er på rette vej – dog med det forbehold, at indikator tallene endnu ikke er godkendt af Erhvervsstyrelsen. Vi vurderer samtidig, at den aktuelle outputfremdrift (57 %) i høj grad er positivt påvirket af de seneste politiske udmeldinger om Energiøen, som har øget interessen hos virksomhederne.

3.4 Status på programfastsatte resultater

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

Tabel 6: Status på de opstillede resultatmål per 28.02.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1a.5) Antal virksomheder, der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	13	-	0	0 %

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

Ved seneste afrapportering havde ingen virksomheder udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger. Projektledelsen oplyser dog om, at forventeligt 14 virksomheder har udviklet et koncept i periode fire. Der er tale om ECD's innovationsforløb, hvor tre koncepter er blevet udviklet på en workshop, hvor i alt 14 virksomheder har bidraget til konceptudviklingen. Indikatoren tæller antal virksomheder.

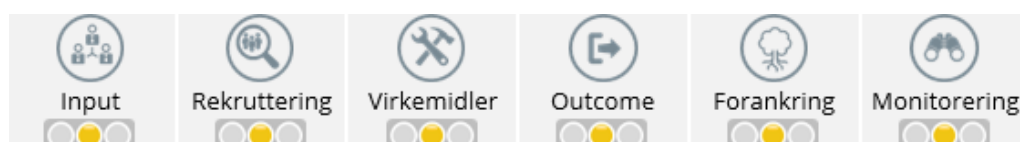
Projektledelsen oplyser, at projektet forventer at komme i mål med resultatmålet senere i projektet, fordi projektet er backloaded. På ovenstående baggrund kan vi derfor ikke på nuværende tidspunkt vurdere, om projektet vil opnå det opstillede resultatmål ved projektafslutningen, men vi oplever, at et nyligt tilbagevendende momentum skaber større interesse for projektet.

Vi vurderer, at det er sandsynligt at resultatmålene vil blive nået i projektperioden – og at der som udgangspunkt ikke er noget der står i vejen (udover rekrutteringsudfordringer på offshore-sporet samt hvis energien ikke bliver realiseret). Men vi vurderer samtidig også, at denne sandsynlighed skyldes, at projektet retter aktiviteter mod de spor, hvor der er størst efterspørgsel. Denne pointe uddybes i afsnit 4.4.

4 Projektets implementering

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

Figur 6 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

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

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

4.1 Input

Projektet bygger på en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, men projektpartnere oplever, at innovationssporene er siloopdelt, og de savner indsigt i projektets øvrige innovationsopgaver. Projektledelsen fremhæver, at samarbejdet i projektet bygger på en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem partnerne – en vurdering, som også bekræftes af flere partnere. Baltic Energy Island har det overordnede ansvar for projektets aktiviteter, mens Energy Cluster Denmark, Odense Robotics og Destination Bornholm hver især leder et innovationsspor, og DTU varetager den tværgående aktivitet.

Organiseringen sikrer, at de rette kompetencer principielt bringes i spil, men enkelte partnere oplever, at dette ikke altid realiseres i praksis. Disse partnere efterspørger et tættere samarbejde og større indsigt i de øvrige innovationsspor – særligt på områder, hvor sporene ligger tæt på hinanden, f.eks. onshore og offshore. Flere partnere fremhæver, at projektet – i takt med at innovationssporene modnes – vil kunne drage fordel af en mere systematisk videndeling på tværs af relevante spor, som supplement til de informationsmøder, der afholdes i dag. Projektledelsen vurderer dog, at udfordringen også kan skyldes, at enkelte partnere ikke prioriterer deltagelse i de eksisterende mødefora.

Projektet har en stærk lokal forankring på Bornholm. Det er en styrke for innovationssporret Grøn Erhvervsturisme, hvor turismevirksomhederne oplever værdi i at støtte hinanden, idet det både fremmer en lokal udvikling og samtidig skaber fordele for den enkelte forretning. I de øvrige innovationsspor oplever partnerne dog, at indsatsen er for lokalt orienteret, og at den med fordel kunne have et stærkere nationalt perspektiv – både ift. rekruttering af virksomheder og vidensdeling. Denne udfordring hænger sammen med, at erhvervsfyrtårnet tager afsæt i et ønske om at skabe en regional styrkeposition, men at det øvrige innovationsfremmesystem i høj grad er nationalt forankret.

Samlet set vurderer vi, at projektet er velorganiseret med tydeligt definerede roller og arbejdsopgaver for de enkelte projektpartnere. Vi ser dog en udfordring i, at parternes begrænsede indsigt i de øvrige innovationsspor kan begrænse den fulde udnyttelse af de synergier, som ellers kunne opstå på tværs af parallelle spor, der alle har til formål at styrke den fælles indsats.

4.2 Rekruttering



Projektet er lykkedes med at rekruttere deltagere til de fem innovationsforløb, men særligt i innovationsforløbet relateret til offshore service har det ikke været uden væsentlige udfordringer. *Grøn Erhvervsturisme* har ikke haft udfordringer med at rekruttere det ønskede antal virksomheder. Forløbet har været let at konceptualisere, og virksomhederne ser både potentiale og værdi i indsatsen – særligt i lyset af den store interesse, der er for Bornholm som turismedestination. Spørgeskemadata viser desuden, at størstedelen af deltagervirksomhederne har fået kendskab til projektet gennem det lokale erhvervskontor og destinationsselskab, mens de resterende enten selv har fundet tilbuddet eller er blevet introduceret gennem Baltic Energy Island. Spørgeskemabesvarelsene viser også, at halvdelen af respondenterne før deltagelsen i indsatsen enten *ikke* eller *kun én gang* har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet. Dette indikerer, at det er lykkedes at rekruttere virksomheder, som normalt ikke gør brug af erhvervsfremmesystemet.

Onshore afledte erhvervseffekter har ikke haft vanskeligheder med at rekruttere virksomheder. Til gengæld har sporejer gjort sig vigtige erfaringer med, hvilke krav der bør stilles til problemejere, og hvordan de bedst kan understøttes i rekrutteringsarbejdet fremover. Fx skal det kommunikeres tydeligere, hvilke effekter der forventes at komme ud af deltagelse. Den tværgående aktivitet *'Mere forskning og innovation i danske SMV'er'* har ligeledes formået at rekruttere det ønskede antal virksomheder. Succesen tilskrives DTU's erfaring med at etablere denne type forløb, samt at flere SMV'er allerede havde kendskab til DTU-forskere og deres kompetencer. I forløbet er DTU dog også blevet mere opmærksomme på behovet for en tæt forventningsafstemning med BCB i forbindelse med matchmaking, for at undgå situationer, hvor virksomheder sættes sammen med forskere uden et reelt match.

Servicekompetencer – offshore service har derimod oplevet væsentlige rekrutteringsudfordringer. Ifølge sporejer skyldes dette flere forhold: 1) Værditilbuddet vurderes som for lavt, da der afsættes for få timer til den enkelte virksomhed, 2) dronevirksomheder udfordres af restriktive regler for droneyflyvning og størstedelen (80-90 %) af disse virksomheder prioriterer i øjeblikket forsvarsområdet, hvor efterspørgslen er størst. Hertil kommer usikkerheden om Energiø Bornholms realisering, hvilket kan underminere projektets samlede relevans.

Overordnet vurderer vi, at projektets rekruttering aktuelt er tilfredsstillende (med forbehold for, at indikatortallene ikke er endeligt godkendt). På de områder, hvor der har været udfordringer, har projektet imidlertid ikke i tilstrækkelig grad forholdt sig til den risikoanalyse, der blev udarbejdet i ansøgningsfasen. Det rejser samtidig spørgsmålet, om de rekrutterede virksomheder i alle tilfælde har haft den nødvendige modenhed til at skabe konkret innovation. Dette har medført, at udfordringerne i højere grad er blevet håndteret ad hoc

end strategisk, hvilket kan svække robustheden i den samlede projektgennemførelse. Fx har arbejdsmarkedssituationen på droneområdet skabt rekrutteringsudfordringer – men det er ikke vores indtryk, at den formidling, der ifølge risikoanalysen skulle modvirke udfordringen, er blevet styrket i tilstrækkelig grad.

4.3 Virkemidler



Det er vanskeligt at drage entydige konklusioner om projektets virkemidler, da innovationssporene befinder sig på meget forskellige stadier. Netop denne variation afspejler imidlertid både projektets succeser og de udfordringer, der fortsat præger projektet. Konceptet for innovationsforløbene tog oprindeligt afsæt i markedsdrevet innovation med Energiø Bornholm som omdrejningspunkt. Formålet med projektansøgningen var at udvikle nye koncepter, produkter og processer gennem fem innovationsforløb, som kunne føre til investeringer relateret til milliardinvesteringen i energiøen. Innovationsforløbene skulle have fokus på erhvervsudvikling inden for områder, hvor der endnu ikke eksisterer afprøvede koncepter.

Selvom projektet nu igen oplever momentum, viser den politiske udsættelse af etableringen af energiøen, og de udfordringer denne medførte for projektets værditilbud og rekruttering, hvor sårbar projektets effektkæde er. Navneændringen fra *Energiøens Erhvervsturisme* til *Grøn Erhvervsturisme* fremstår fornuftig i lyset af de politiske beslutningers usikkerhed. Samtidig illustrerer den, at de oprindelige forudsætninger for projektets formål har ændret karakter. Justeringerne i innovationsaktiviteterne – bl.a. et styrket fokus på erhvervsturisme via endnu et konceptforløb – kan være hensigtsmæssige for at indfri indikator-tallene, fordi efterspørgslen på dette område aktuelt er større. Omvendt risikerer ændringerne at fjerne fokus og ressourcer fra at adressere det egentlige problem, som projektet oprindeligt var designet til at løse. Dvs. at projektet skulle bidrage til at udvikle nye løsninger, som kan give danske virksomheder en konkurrencefordel i etableringen af energiøen og havvind i øvrigt. For at innovationssporet *Grøn Erhvervsturisme*, i denne sammenhæng, skal bevare sin relevans, forudsætter det, at de øvrige innovationsspor – og Energiøen som helhed – formår at skabe den ønskede erhvervsaktivitet. Altså kan der være noget paradoksalt i, at projektet koncentrerer flere aktiviteter og midler på et område, der afhænger af investeringer og løsninger, som udvikles i regi af de øvrige innovationsspor.

Enkelte partnere undrer sig desuden over turismesporet og sætter spørgsmålstejn ved dets energirelevans. Omvendt peger deltagere i Grøn Erhvervsturisme (tidligere Energiøens Erhvervsturisme) på, at det i nogle tilfælde er værdifuldt at få indblik i de øvrige spor, selvom tematikkerne kan være mindre kendte

Samlet set vurderer vi, at tilpasningen af virkemidlerne i retning af erhvervsturisme er hensigtsmæssige i forhold til at indfri indikatormålene. Vi vurderer dog, at det ville være mere hensigtsmæssigt for projektets samlede effektskabelse og bidrag til energiøens realisering, hvis projektet brugte ressourcerne i innovationsforløbene relateret til offshore service og onshore afledte effekter. Dette uddyber vi yderligere i afsnit 4.4 nedenfor.

4.4 Outcome & effekt



Forudsætningerne for at virksomheder ændrer praksis eller igangsætter nye tiltag i retning af ønskede effekter er til stede, men opbygning af konceptet for innovationsforløb gør det svært for virksomhederne at opnå forbedringer i projektperioden. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter i Grøn Erhvervsturisme-sporet, der som følge af indsatsen har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede effekter.

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

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået...	Procent
Styrket netværk, der gør samarbejde nemmere	100 %
Øget viden om koncept- og produktudvikling inden for Grøn Erhvervsturisme	100 %
Større forståelse for målgruppen inden for Grøn Erhvervsturisme	83 %
Adgang til relevant viden og sparring fra en videns institution	67 %
Adgang til finansiering	17 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=6)

Tabellen viser, at de deltagende erhvervsturismevirksomheder alle har fået styrket deres netværk samt øget deres viden om koncept- og produktudvikling. Størstedelen (87 %) har fået en større forståelse af Grøn Erhvervsturisme og flere (67 %) har fået adgang til relevant viden og sparring fra en videns institution. På tværs af innovationssporene peger virksomhederne på, at adgangen til problemejere giver en værdifuld indsigt i både markedet og mulige cases. Det åbner for relationer, som især SMV'er får mulighed for at opbygge, og som de ellers sjældent ville have haft adgang til

For at opnå de ønskede resultater vil deltagerne ofte skulle omsætte deres styrkede forudsætninger til konkrete adfærdsændringer eller tiltag (forandringer). Eksisterende vaner samt organisatoriske og økonomiske forhold kan ofte forhindre, at deltagerne i selv vellykkede indsatser efterfølgende får omsat deres viden i praksis. Nedenstående figur viser andelen af respondenter, som enten har gennemført forandringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

Outcome	Ingen for- andring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke rele- vant for os
Udvikle nye koncepter, produkter eller løsninger	0 %	83 %	17 %	0 %	0 %
Begynde (eller fortsætte med) at samarbejde med videnstinstitutioner om udviklingen af koncepter	17 %	50 %	17 %	17 %	0 %
Søge om yderlige midler til at gennemføre innovationsprojekter, der udvikler koncept yderligere	0 %	17 %	33 %	50 %	0 %
Investere egne midler i videre innovationsarbejde	17 %	83 %	0 %	0 %	0 %
Opsøge yderligere sparring og vejledning fra andre tilbud/programmer	0 %	33 %	33 %	33 %	0 %

Note: (n=6)

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at fem ud af seks virksomheder enten allerede har udviklet et nyt koncept eller er i gang med dette, mens den sidste virksomhed forventer at gøre det inden for et år. Derudover fremgår det, at fem ud af seks virksomheder allerede har investeret – eller er i gang med at investere – egne midler i innovationssamarbejder. Undersøgelsen indikerer desuden, at ingen respondenter vurderer, at de *ikke* ville have gennemført forandringer uden deltagelse i indsatsen. Svarene viser derimod, at virksomhederne enten ville have gennemført forandringerne i mindre omfang, med længere tidshorisont eller med lavere kvalitet. Dette indikerer, at de beskrevne outcomes også var sket uden indsatsen, men at de med indsatsen er sket hurtigere og med større kvalitet.

Når deltagerne ændrer adfærd eller gennemfører nye tiltag, vil det ofte være med henblik på at opnå konkrete forbedringer. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, som enten har opnået forbedringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 9: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne

Outcome	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for ét år	Forventer at opleve forbedringer om ét år eller derefter
Omsætning	0 %	0 %	83 %	17 %
Eksport	100 %	0 %	0 %	0 %
Produktivitet	33 %	33 %	33 %	0 %
Antal ansatte	50 %	17 %	0 %	33 %
Bedre udnyttelse af potentialerne inden for Grøn Erhvervsturisme	0 %	33 %	67 %	0 %
Styrket synlighed og positionering over for målgruppen inden for Grøn Erhvervsturisme	0 %	33 %	67 %	0 %
Antal gæster	0 %	0 %	100 %	0 %

Note: (n=6)

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at alle respondenter forventer en stigning i antallet af gæster inden for ét år. Derudover forventer fem ud af seks (83 %) en forbedring af deres omsætning i samme periode. Fire ud af seks (67 %) virksomheder forventer at opnå en bedre udnyttelse af potentialerne inden for Grøn Erhvervsturisme samt at styrke deres synlighed og positionering over for målgruppen inden for ét år.

I forlængelse heraf vurderer fem ud af seks (83 %) respondenter, at det er sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i et tilsvarende forløb. Samtidig angiver fem ud af seks (83 %), at indsatsen kun i nogen grad har skabt en værdi, der overstiger de ressourcer, de selv har investeret. Dette kan formentlig forklares ved, at innovationssporet endnu ikke er afsluttet, og at den fulde værdi derfor endnu ikke er realiseret.

Ser vi alene på deltagervirksomhedernes oplevelse af innovationssporets kvalitet og relevans, vurderer de interviewede virksomheder, at der har været betydelig værdi i deltagelsen. Flere peger på, at forløbet har 'tvunget' dem til at arbejde med konceptudvikling inden for grøn erhvervsturisme, hvilket - ifølge virksomhederne - har en indirekte kobling til energien. Spørgeskemaundersøgelsen understøtter dette indtryk, idet alle seks respondenter i høj grad vurderer, at indsatsen har været tilpasset deres behov.

Vi vurderer, at deltagerne i Grøn Erhvervsturisme allerede oplever et konkret udbytte, især i form af nye samarbejder og udvikling af grønne turismekoncepter. Det viser, at sporet bidrager med en konkret værdi til virksomhederne.

I de øvrige innovationsspor er der endnu kun i begrænset omfang tegn på outcomes, men de foreløbige erfaringer er lovende. Onshore-sporet og det tværgående forskerforløb viser potentiale til at skabe resultater, når de kommer længere i deres forløb. Offshore-sporet er

fortsat udfordret af væsentlige barrierer, og for onshore-sporet er der opmærksomhed på omkostningseffektiviteten.

Samlet set er det derfor usikkert, om fyrtårnet vil kunne bidrage til de ønskede effekter, som de blev formuleret ved annonceringen. Det skyldes først og fremmest, at effekterne er tæt forbundet med realiseringen af Energiøen, som trods de seneste politiske udmeldinger stadig er uafklaret. Derudover er netop de spor, der mest direkte skal understøtte danske virksomheders muligheder som leverandører til energiøen og havvindsudbygningen i Østersøen, præget af udfordringer. Det er positivt, at der er efterspørgsel efter erhvervsturismekoncepter, men dette er ikke fyrtårnets primære formål – det er mere en afledt effekt.

4.5 Forankring



Forankringen af projektet resultater rækker udover Energiø Bornholm, men det kræver en tydelig forankringsstrategi.

Innovationssporet Grøn Erhvervsturisme har allerede vist positive resultater i forhold til forankring. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at halvdelen af respondenterne i høj grad føler sig bedre klædt på til at realisere deres vækstpotentiale efter projektafslutning, mens den anden halvdel angiver at være blevet styrket i nogen grad. Dette indikerer, at sporet har været forudsætningsskabende og bidraget med væsentlige redskaber og indsigter. Det fremgår samtidig, at nogle aktører – særligt de mest fremskredne i deres forløbs aktiviteter – allerede orienterer sig mod en tredje ansøgningsrunde. Dette kan styrke kontinuiteten og bidrage til en bredere forankring.

Forankringen af projektets samlede resultater er dog fortsat udfordret af, at flere deltagere endnu ikke har færdigudviklet deres koncepter og befinder sig på et tidligt stadie. Nogle virksomheder kender derfor ikke fuldt ud indholdet af deres koncept for innovationsspor, hvilket naturligt vanskeliggør formuleringen af konkrete forankringsplaner. Hertil kommer, at spørgeskemaet viser, at kun én respondent er blevet henvist til andre relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet, mens to udtrykker, at de har savnet dette. Dette peger på et forbedringspotentiale i projektets formidlingsrolle, hvor virksomheder i højere grad bør guides videre til relevante tilbud og fremtidige muligheder.

Vi vurderer, at det er afgørende, at partnerne i den kommende periode arbejder mere konkret og strategisk med deres forankringsstrategier. Erhvervsfyrtårnet på Bornholm – har nu været i gang i omkring fem år, og står dermed et sted, hvor der kan bygge videre på de forudsætninger, der er skabt, og i højere grad synliggøre de resultater og effekter, som indsatsen fører til. For at øge sandsynligheden for fortsat finansiering er det vigtigt, at fyrtårnet kan redegøre for, hvordan det vil sikre denne overgang. En bæredygtig forankring kræver mere end intentioner – den forudsætter klare planer og en tydelig tilgang til både organisation og finansiering. Derfor kan det være særligt værdifuldt at udarbejde en forankringsplan, hvor partnerne forholder sig til forskellige scenarier for energiøens udvikling og beskriver, hvordan de i de enkelte situationer vil fokusere og prioritere deres indsats. En sådan plan vil ikke blot styrke fyrtårnets troværdighed, men også demonstrere, hvordan de kan bidrage med varig innovation og værdi til samfundet.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektet monitorerer løbende og tilpasser sine aktiviteter, men har ikke i tilstrækkelig grad justeret aktiviteter på baggrund af en relevant risikoanalyse, der forudsagde mulige udfordringer. Projektledelsen monitorerer løbende projektets udviklingsmuligheder og har formået at navigere konstruktivt i en vanskelig situation. Innovationssporene er løbende blevet tilpasset projektets fremdrift og justeret i forhold til efterspørgslen. Projektet arbejder fortsat ud fra den oprindelige tidsplan, idet aktiviteterne er backloaded.

Vi vurderer dog, at der er behov for, at projektledelsen i tæt dialog med Erhvervsstyrelsen formulerer en fælles strategi for det videre arbejde. En mulig reallokering af midler, hvor en større andel af ressourcerne prioriteres til det grønne erhvervsturismespor, kan efter vores vurdering have en positiv effekt på opnåelsen af indikatortallene. Vi vurderer dog ikke, at en sådan omfordeling nødvendigvis vil bidrage positivt til opfyldelsen af projektets overordnede formål og dermed effektskabelsen.

5 anbefalinger og læring

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

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

1: Styrket samarbejde og synergi på tværs af innovationsspor. Vi anbefaler, at projektet i højere grad prioriterer samarbejde og videndeling på tværs af innovationssporene. I dag foregår for mange aktiviteter parallelt uden tilstrækkelig koordination, hvilket reducerer potentialet for synergi og fælles læring. En styrket tværgående dialog vil kunne øge værdiskabelsen i de enkelte spor og samtidig løfte projektets samlede effekt. Dette vil være særligt relevant, når de forskellige spor når længere i deres udvikling, eller i forbindelse med en ny projektrunde, hvor mulighederne for at skabe synergi mellem de igangsatte forløb kan indtænkes fra start.

2: Sikring af projektets formål gennem velbalancerede aktiviteter og strategisk forankring. Vi anbefaler, at projektet arbejder mere strategisk med effektskabelse ved systematisk at sikre, at alle aktiviteter understøtter projektets overordnede formål. På nuværende tidspunkt er der en risiko for, at indsatsen i for høj grad kanaliseres mod områder, hvor efterspørgslen opleves mest umiddelbart. Selvom dette kan skabe synlige og kortsigtede resultater, kan det samtidig svække projektets helhed og medføre, at centrale formål og langsigtede effekter ikke realiseres.

En mere balanceret tilgang vil indebære, at projektet kombinerer efterspørgselsdrevne aktiviteter med en strategisk prioritering af de spor og tiltag, der på sigt kan skabe størst værdi i forhold til projektets formål. Dette vil styrke både relevansen og bæredygtigheden af resultaterne, samt bidrage til, at projektet ikke mister fokus på de innovationsområder, der er afgørende for den samlede effektkæde.

Vi anbefaler derfor, at projektet i tæt samarbejde med Erhvervsstyrelsen drøfter, hvilke aktiviteter der mest direkte bidrager til formålet med annonceringen, og hvordan en eventuel justering af ressourceallokeringen kan understøtte denne balance. Det kan med fordel ske gennem en fælles strategisk afvejning, hvor de enkelte innovationsspors bidrag til de overordnede effekter vurderes eksplicit. På den måde kan projektet undgå skævvridning mod kortsigtede resultater og i stedet sikre, at indsatsen samlet set bidrager til de transformative effekter, der oprindeligt var hensigten.

3: Langsitet forankringsplan. Vi anbefaler, at projektet udarbejder en langsigtet forankringsplan, som forholder sig til forskellige scenarier for realiseringen af energiøen. En sådan plan bør tydeliggøre, hvordan fyrtårnet i hvert scenarie vil skabe konkrete resultater og værdiskabelse – og ikke blot fortsætte med forudsætningsskabende aktiviteter. Ved at tænke i flere mulige udviklingsveje kan partnerne både styrke deres strategiske positionering og sandsynliggøre, at indsatsen kan bidrage med effekter, uanset hvilken retning energiøen tager. Dette vil samtidig øge troværdigheden i forhold til potentielle bevillingsgivere og styrke grundlaget for fortsat finansiering.

