



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Midtvejsevaluering af Baltic Energy Island - Styrkede SMV'er

Baltic Energy Island

Maj 2025
Version: 1,0

Projektnummer	055
Version	1.0
Udgivelsesdato	14.05.2025
Udarbejdet af	RLF
Kontrolleret af	FMP

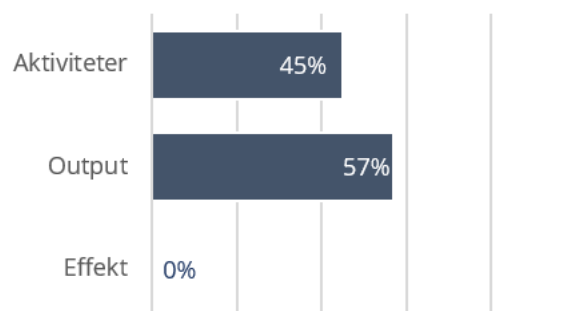
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	3
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	5
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på aktiviteter.....	7
3.3 Status på output.....	7
3.4 Status på effekter.....	8
4. Projektets implementering.....	10
4.1 Input.....	10
4.2 Rekruttering.....	11
4.3 Virkemidler.....	11
4.4 Outcome & effekt	12
4.5 Forankring.....	15
4.6 Monitorering og opfølgning.....	16
5. Anbefalinger og læring.....	17

1 Resumé

Status på projektets indikator

Den politiske udskydelse af energien påvirker projektets fremdrift og indebærer en risiko for tab af momentum. Alligevel følger projektet den opsatte plan for projektaktiviteter, selvom der har været justeringer i indholdet undervejs i projektperioden. Ved midtvejsevalueringen er over halvdelen af de opstillede outputmål opnået, og på den baggrund vurderer vi, at projektet har gode forudsætninger for at nå de opstillede indikatorantal. Effektmålene er backloadede, og det er derfor for tidligt at vurdere opnåelsen. Vi vurderer dog, at den politiske udskydelse af energiø-projektet vil forlænge tidshorisonten for en eventuel effekt.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Vi vurderer, at projektet er velorganiseret og lokalt forankret med en tydelig rollefordeling mellem de tre partnere, hvilket bidrager til effektiv opgaveløsning og tæt kontakt til virksomhederne. Den fælles styregruppe på tværs af Erhvervsfyrtårn Bornholms tre projekter giver synergi og styrker fællesskabet, men medfører samtidig øget kompleksitet og afhængighed af kontinuitet i projektledelsen.

Rekruttering

Vi vurderer, at rekrutteringen samlet set er vellykket, og værditilbuddet i virksomhedsforløbene fremstår klart for målgruppen. Trods manglende indhold og fremdrift i udbudsoverblikket er det lykkedes at tiltrække det ønskede antal SMV'er. Det skyldes efter vores vurdering, at Business Center Bornholm og Offshore Center Bornholm har stærke netværk og kendskab til det lokale erhvervsliv. Vi vurderer samtidig, at der er risiko for tab af momentum, hvis ikke der kommer klarhed om energien.

Virkemidler

Det er vores vurdering, at virksomhedsforløbene har værdi ud over energiø-konteksten (særligt i form af certificeringer og forretningsudvikling). Udbudsoverblikket er derimod præget af manglende indhold og lav fremdrift, hvilket begrænser værdiskabelsen og har medført faldende engagement blandt deltagerne. Den politiske udskydelse af Energiø Bornholm udgør en central barriere og sætter projektets forandrings-teori under pres.

Outcome & effekt

Virksomhedsforløbene styrker deltageres kompetencer, markedsposition og brancheindsigt. Projektets samlede effekt begrænses dog af manglende klarhed og konkret værdi i udbudsoverblikket, hvor virksomhederne efterspørger viden om specifikke opgaver. Virksomhederne i virksomhedsforløbene oplever begyndende værdiskabelse, men potentialet er endnu ikke fuldt realiseret – blandt andet grundet manglende kobling til konkrete udbud.

Forankring

Det er vores vurdering, at dele af projektets resultater har en anvendelighed, der rækker ud over Energiø Bornholm, og derfor vil kunne forankres efter projektafslutning uanset energiøens realisering. Forankringen udfordres dog af politisk usikkerhed og mangel på konkrete fremtidige opgaver, som gør det vanskeligt for SMV'er at investere yderligere.

Monitorering

Projektledelsen monitorerer løbende projektets muligheder og arbejder aktivt på at navigere konstruktivt i en vanskelig situation præget af politisk usikkerhed. Projektledelsen foretager løbende justeringer af aktiviteterne undervejs, men fremdriften hæmmes af, at flere centrale beslutninger om energien er ude af projektets kontrol.

1 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 – Styrkede SMV'er bygger videre på erfaringerne fra Erhvervsfyrtårn Bornholm I og partnerskabsaftalen. Projektet fokuserer på at støtte SMV'er på Bornholm i deres udvikling og omstilling, så de kan blive underleverandører eller indgå i værdikædesamarbejder inden for det grønne erhvervsfyrtårn. Derudover sigter projektet mod at styrke det lokale erhvervsøkosystem ved at tiltrække nye virksomheder, der kan bidrage til fyrtårnets realisering og samarbejde med de eksisterende virksomheder.

For at opnå dette gennemfører projektet målrettede aktiviteter, der styrker forudsætningerne for SMV'ernes optagelse og engagement i fyrtårnet. Dette er afgørende for at udnytte potentialet i Bornholms udvikling som energiø.

Projektet omfatter to overordnede hovedaktiviteter:

- **HOVEDAKTIVITET 1 - VIRKSOMHEDSFORLØB TIL OMSTILLING OG UDVIKLING**
SMV'er tilbydes skræddersyede forløb, workshops og ekskursioner for at styrke deres muligheder som underleverandører til offshore industrien. Fokus er på strategisk udvikling, grøn omstilling, digitalisering og internationalisering.
- **HOVEDAKTIVITET 2 - UDBUDSOVERBLIK**
Et opdateret digitalt udbudsoverblik giver SMV'er indsigt i kommende opgaver og udbud på energiøen. Udbudsoverblikket suppleres med opbygning af marketplace, hvor virksomheder og (under)leverandører/serviceydelser synliggøres, gennem en række servicekoncepter.

SMV'er har mulighed for at deltage i en eller flere aktiviteter, afhængigt af deres specifikke behov og udgangspunkt.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Bornholms Energy og Forsyning Holding A/S
Sagsbehandler	Morten Suusgaard
Finansieringskilde	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde	Internationalisering, digitalisering og grøn omstilling (ERDF 1.3)
Samlet budget	DKK 6,0 mio.
Bevillingsperiode	01.07.2023 – 30.06.2026

1.1 Projektets effektkæde

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

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	▪ Projektet bygger videre på Erhvervsfyrtårn Bornholm I og partnerskabsaftalen for fyrtårnet. Projektet er én 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	▪ 15 virksomhedsforløb til omstilling, udvikling og værdikædesamarbejde: Håndholdte forløb der tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds udfordringer og potentialer. 1:1 rådgivning fra eksterne konsulenter, deltagelse i kollektive workshops og ekskursioner. Der arrangeres besøg for 8 erhvervsrettede delegationer af fx virksomheder, netværk, klynger osv. som introduceres for erhvervs- og investeringsmuligheder ifm. fyrtårnets indsatser ▪ Udbudsoverblik: Digital platform som giver overblik over mulige opgaver, som SMV'er kan udføre ifm. anlæg af energiøen, herunder også særlige krav der måtte rettes mod underleverandører. Der afholdes events og infomøder, hvor denne viden tilvejebringes for 30 virksomheder.
Output	▪ 30 virksomheder modtager tilskud ved at deltage i aktiviteter i regi af udbuds- overblik og /eller individuelle virksomhedsforløb
Outcome	▪ Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	▪ 15 virksomheder får øget omsætning ved at deltage i aktiviteterne. ▪ Private investeringer for 2,2 mio. DKK

1.2 Evalueringens datagrundlag

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

Som led i evalueringen er der udsendt et elektronisk spørgeskema til de virksomheder, der har deltaget i hovedaktivitet 1 og 2. Spørgeskemaet blev distribueret via en e-mail-liste fra projektholder og sendt til i alt 18 deltagere. Heraf har seks virksomhedsdeltagere besvaret spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 33 %. Alle respondenter har deltaget i hovedaktivitet 1, og vi har derfor ingen besvarelser fra deltagere i hovedaktivitet 2. Derudover har vi gennemført interviews med tre projektpartnere og fire virksomhedsdeltagere.

Samlet set bidrager spørgeskemaundersøgelsen og interviewene med indsigter i både forventet og allerede realiseret udbytte for deltagerne. Det bemærkes dog, at materialet ikke udgør en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

1.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

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

2 Projektstatus

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

2.1 Overordnet status

Overordnet følger projektet den opsatte plan for projektaktiviteter, selvom projektet har været påvirket af eksterne politiske beslutninger omkring energien.

Denne status skal dog forstås i lyset af, at Energiø Bornholm er sat på pause på ubestemt tid, hvilket har medført væsentlige ændringer i forudsætningerne for projektets forandringssteori og resultatskabelse. Det har blandt andet skabt usikkerhed omkring udbuds- overblikket og de konkrete fremtidige muligheder for deltagende virksomheder. Vi vurderer derfor, at det ikke er overraskende, at effektmålene endnu ikke er realiseret – og det er aktuelt usikkert, om projektet overhovedet vil kunne indfri de tilsigtede effekter, netop som følge af den politiske udskydelse af energiø-projektet.

For hovedaktivitet 1: *Styrkede SMV'er gennem virksomhedsforløb til omstilling og udvikling*, oplever virksomhederne generelt stor tilfredshed med at deltage i forløbene. Det skyldes bl.a. at projektet er håndholdt og tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds udfordringer og potentialer. I den forbindelse giver projektledelse samt projektpartnere udtryk for vigtigheden af, at projektaktiviteter skal give virksomhederne bedre forretningsmæssige forudsætninger, der dels er rettet mod udbud i forbindelse med en potentiel energiø, men også rettet mod andre relevante udbud i forbindelse med det øvrige arbejde på Bornholm.

For hovedaktivitet 2: *Udbudsoverblik*, er det lykkedes aktivere SMV'er til at deltage i faggrupper, der bl.a. skal bidrage med viden og information om, hvilken viden og hvilke redskaber det kræver for et geografisk afgrænset område som Bornholm, hvis øen skal være forberedt til en kommende energiø. Selve arbejdet med udbudsoverblikket er sat på pause grundet den seneste udmelding om udsættelse af energien.

Begge hovedaktiviteter leverer som planlagt ift. opsatte måltal, men indholdet af udbuds- overblikket har ændret fokus som følge af den politiske udskydelse af energien.

2.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 45 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede aktivitetsmål per 28.02.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Virksomhedsforløb til omstilling og udvikling	15	8	53 %
Udbudsoverblik	30	11	37 %

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

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet samlet en fornuftig fremdrift på de opstillede aktivitetsmål. Aktivitetsmålene for virksomhedsforløb er angivet som antal afsluttede forløb. Projektledelsen giver udtryk for at en del af forløbene er backloadede og en større andel af forløbene forventes gennemført i projektets sidste halvdel.

Aktivitetsmålene for *Udbudsoverblik* er et udtryk for antallet af SMV'er, der har deltaget i arbejdet i forbindelse med aktiviteten. Udbudsoverblikket er midlertidigt sat på pause på grund af udsættelsen af energiøen, og fokus i hovedaktiviteten er i stedet lagt på at forberede udvalgte faggrupper til fremtidige muligheder, herunder afklaring af processer og klargøring til kommende krav. Offshore Center Bornholm, som er lead på aktiviteten, har i den forbindelse etableret kontakt til bl.a. Energinet og holder sig løbende orienteret.

Udsættelsen af energiøen har efterladt visse faggrupper i en venteposition. Offshore Center Bornholm arbejder derfor nu på at identificere alternative forretningsmuligheder for de involverede SMV'er. Gennem løbende vidensdeling og opdatering af relevante virksomheder, styrker aktiviteten virksomhedernes strategiske forberedelse og reducerer forretningsmæssige risici ift. potentielle investeringer.

2.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 57 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 28.02.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Antal virksomheder, der har modtaget støtte i form af tilskud (herunder mikro-, små-, mellemstore- og store virksomheder)	30	17	57 %

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

Projektets fremdrift og målopnåelse vurderer vi generelt som værende i god overensstemmelse med det opstillede outputmål, og vi anser progressionen som tilfredsstillende i forhold til den samlede tidsplan. Det realiserede måltal på 17 virksomheder, der har modtaget støtte i form af tilskud, bliver målt på baggrund deltagervirksomheder i både virksomhedsforløb og udbudsoverblik, herunder også faggrupper. Vi understreger dog, at selvom måltallene for hovedaktivitet 2 lever op til de fastsatte indikatorer, følger indholdet i *Udbudsoverblikket* på nuværende tidspunkt ikke projektets plan, som beskrevet i afsnit 2.2, da fokus i stedet har været på at arbejde videre med udvalgte faggrupper, som forberedelse til en fremtidig energiø.

2.4 Status på effekter

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

Tabel 5: Status på de opstillede effektmål per 28.02.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal virksomheder med større omsætning	15	15	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.

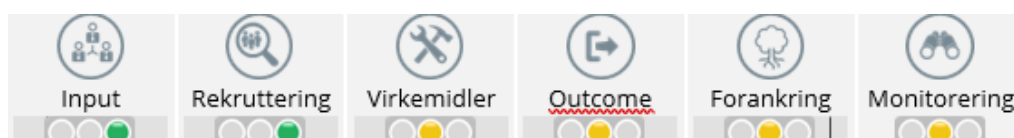
Projektets effektmål er defineret som antallet af virksomheder, der opnår en forøget omsætning som følge af deres deltagelse i projektet. På nuværende tidspunkt er ingen virksomheder registreret med øget omsætning, og derfor vurderer vi, at fremdriften i forhold til effektmålene til 0 %. Dette skal dog forstås i lyset af, at Energiø Bornholm er sat på pause, som beskrevet i afsnit 2.1.

På baggrund af ovenstående kan vi på nuværende tidspunkt ikke vurdere, om projektet vil opnå de opstillede effektmål ved projektafslutningen. Under forudsætning af, at projektets målsætning også er at bidrage til en bredere erhvervsudvikling på Bornholm og ikke udelukkende fokusere på energiøen, vurderer vi, at det fortsat kan have potentiale til at skabe relevante effekter for en række af de deltagende virksomheder, hvilket bliver nærmere uddybet i afsnit 3.4.

3 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.

3.1 Input



Projektet er velorganiseret og lokalt forankret, men den fælles struktur kræver god koordinering. Projektledelsen giver udtryk for, at projektet har en tydelig

og logisk rollefordeling mellem de tre partnere. Business Center Bornholm og Offshore Center Bornholm har det primære ansvar for hver deres hovedaktivitet, mens Baltic Energy Island har det overordnede ansvar. Denne organisering bidrager til, at de rette kompetencer bringes i spil og skaber tæt kontakt til virksomhederne. Samarbejdet bærer desuden præg af, at de tre lokale partnere aktivt anvender deres netværk til at engagere virksomheder, hvilket ligeledes understøtter, at projektet møder den ønskede opbakning.

Herudover er styregruppen organiseret som én fælles gruppe på tværs af de tre projekter under Erhvervsfyrtaårn Bornholm. Projektledelsen oplever dette som en fordel, selvom det også medfører øget kompleksitet at drive tre projekter sideløbende. Den fælles organisering skaber økonomiske fordele, supplerende kompetencer og styrker samarbejdet på tværs af projekterne. Samtidig understøtter den et ejerskab og engagement, da aktørerne samles om en fælles dagsorden og bliver en del af et community. Modsat kan det, ifølge projektledelsen, udefraset opleves komplekst med tre parallelt løbende projekter, hvilket kræver et stort indblik, hvilket også kan være sårbart ved udskiftning i projektledelsen.

På baggrund af dette vurderer vi projektet som velorganiseret med klare ansvarsområder, mellem de tre lokale partnere. Den fælles styregruppe på tværs af projekterne bidrager til synergi og fælles ejerskab, men øger samtidig kompleksiteten, hvilket stiller krav til god koordinering og kontinuitet i projektledelsen.

3.2 Rekruttering



Rekrutteringen er overordnet vellykket, men usikkerhed om energiøen kan gøre det vanskeligt at bevare momentum i udbudsoverblikket. Projektet har formålet at rekruttere til både virksomhedsforløb og udbudsoverblikket (hvilket også fremgår af projektets fremdrift på de opstillede måltal) på trods af usikkerhed om energiøens fremtid.

Vi vurderer, at den succesfulde rekruttering særligt hænger sammen, at Business Center Bornholm og Offshore Center Bornholm har et stærkt netværk. Herudover vurderer vi, at projektpartnerne har formålet at etablere snitflader til Erhvervshus Hovedstaden, hvilket bl.a. er underbygget af, at 57 % af deltagerne har angivet, at de fik kendskab til indsatsen gennem et erhvervshus. Spørgeskemabesvarelsene viser også, at 63 % ikke tidligere har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet, hvilket indikerer, at projektet når ud til en ny målgruppe.

En anden årsag til den succesfulde rekruttering er, at virksomhedsforløbene har et tydeligt værditilbud. Således giver de deltagende virksomheder udtryk for, at de ser et klart værditilbud i virksomhedsforløbene, selvom der fortsat er stor usikkerhed forbundet med energiøen på længere sigt. Det hænger sammen med, at virksomhedsforløbene skaber værdi, som virksomhederne også kan bruge i andre sammenhænge (f.eks. gennem ISO-certificeringer). Dette harmonerer med en projektpartners oplevelse af, at de gennem projektet lykkes med at støtte virksomhederne igennem processen og tydeliggøre, hvordan de kan få konkret værdi ud af deres deltagelse.

Værditilbuddet i udbudsoverblikket er imidlertid mere uklart. Deltagervirksomhederne giver udtryk for, at de ikke deltager på grund af værdiskabelse, men for at positionere sig strategisk, vise parathed og undgå at stå udenfor, hvis muligheder opstår senere. Herudover har virksomhederne en erkendelse af, at deltagelsen også handler om at være en del af noget, der på sigt kan udvikle sig til noget større, selvom fremtiden er usikker. Det er vores vurdering, at der fortsat mangler indhold i udbudsoverblikket, før denne hovedaktivitet kan skabe konkret værdi og videreudvikles. Vi uddyber dette i afsnit 4.3 *Virkemidler*.

Spørgeskemabesvarelsene viser også, at deltagerne primært blev opmærksomme på indsatsen gennem offentlige erhvervsfremmeaktører. 57 % angiver, at de blev rekrutteret via Erhvervshusene, og 43 % nævner lokale erhvervskontorer. Derimod har ingen af deltagerne fået kendskab til indsatsen gennem bredere digitale kanaler som sociale medier eller Virksomhedsguiden.dk. Kun 14 % angiver, at de har hørt om indsatsen via branche- eller klyngeorganisationer, selvom sådanne organisationer ofte spiller en vigtig rolle i formidling af fagrelevante tilbud.

3.3 Virkemidler



Virksomhedsforløbene er relevante for virksomhederne, men politisk usikkerhed og manglende indhold i udbudsoverblikket udfordrer projektets samlede effektkæde. Projektet er – ligesom de øvrige projekter – i erhvervsfyrtårnet bundet op på etableringen af Energiø Bornholm. Den politiske udskydelse af energiøen sætter derfor projektets forandringsteori under pres. Usikkerheden rejser spørgsmål om, hvornår –

og i hvilket omfang – projektet kan bevæge sig fra at være forudsætningsskabende og forberedende til faktisk at generere målbare resultater blandt de deltagende virksomheder.

Trods dette oplever virksomhederne i virksomhedsforløbene stor relevans og tydelige gevinster som ISO-certificeringer, ledelsessystemer og organisatoriske strukturer samt øget indsigt i industrikrav, som også har værdi uden for energiø-projektet. Svarene på spørgeskemaet viser, at 43 % af respondenterne i høj grad vurderer, at indsatsen har været tilpasset deres behov, mens 57 % vurderer, at den i nogen grad har matchet deres behov. Dette indikerer, at projektets virksomhedsforløb overordnet formår at imødekomme deltagernes forventninger, på trods af de tilpasninger, der har været nødvendige som følge af den politiske usikkerhed.

Særligt de virksomhedsrettede forløb har udviklet sig fra et primært fokus på energiø-relaterede behov og muligheder, som var udgangspunktet ved ansøgningstidspunktet, til i højere grad at omfatte bredere indsatser inden for generel virksomhedsudvikling. Det betyder, at virksomhedsforløbene nu i stigende grad understøtter virksomhedernes overordnede vækst, innovation og forretningsmæssige kapacitet – uafhængigt af en direkte tilknytning til energiøen. Når forudsætninger for projektet ændrer sig, vurderer vi, at denne tilpasning bidrager til at gøre projektet mere fleksibelt og dermed i stand til at fastholde fremdrift og relevans. Dette betyder dog også, at projektet afviger fra projektsansøgnings oprindelige målrettede aktiviteter i udbygningen af Bornholm som energiø.

Udbudsoverblikket mangler tilstrækkeligt indhold, før aktiviteterne kan skabe reel værdi for virksomhederne og leve op til projektets forandringsteori. Virksomhederne oplever primært aktiviteten som informationsmøder, hvor de får opdateringer om, hvornår energiøen eventuelt sættes i gang igen. Deres deltagelse drives primært af ønsket om at fastholde en position og undgå at blive udelukket fra fremtidige muligheder eller overlade feltet til potentielle monopoler, snarere end af en oplevelse af tydelig og umiddelbar værdi. Virksomhederne i udbudsoverblikket giver desuden udtryk for faldende engagement og lavere mødedeltagelse, som følge af projektets manglende fremdrift og nuværende stilstand. Dette skaber en risiko for, at aktivitetens relevans falder, hvis ikke momentum fastholdes. Vi vurderer derfor, at der enten skal tilføres ny retning og indhold for at sikre fortsat relevans og engagement – eller at aktiviteten sættes midlertidigt på pause, så midlerne kan anvendes anderledes, enten i dette projekt eller i andre.

Virksomhedsdeltagere peger på, at det er afgørende, at projektets indsatser kan anvendes bredt og ikke udelukkende er rettet mod energiøen. For dem er det en forudsætning, at projektet også understøtter andre erhvervsinitiativer på Bornholm, og at aktiviteterne kan realiseres inden for kortere tidshorisonter – særligt fordi SMV'er ofte mangler ressourcer til at investere i indsatser med usikre, langsigtede gevinster. Virksomhedsforløbene bidrager til både konkrete initiativer, som virksomhederne kan bruge her og nu i deres daglige drift og i lokale erhvervssamarbejder, men de oplever samtidig, at forløbene har styrket deres forståelse af – og parathed til at deltage i – erhvervsinitiativer relateret til energiøen, hvis dette igen bliver aktuelt. På den måde fastholder projektet sit strategiske sigte mod erhvervsfyrstårnet, samtidig med at det skaber værdi i et bredere bornholmsk erhvervsudviklingsperspektiv.

Vi vurderer, at projektet fortsat rummer potentiale til at fremme virksomhedsudvikling i en bredere kontekst, forudsat at aktiviteterne understøtter øens overordnede udviklingsmål.

Samtidig rejser den nuværende situation dog tvivl om, hvorvidt projektets oprindelige forandringsteori kan realiseres.

3.4 Outcome & effekt



Deltagervirksomhederne oplever, at virksomhedsforløbene styrker både kompetencer og markedsposition, men projektets samlede effekt hæmmes af usikkerhed og manglende konkret værdi i udbudsoverblikket. Virksomhedsdeltagerne giver samlet udtryk for, at virksomhedsforløbene har styrket deres forudsætninger. De fremhæver blandt andet forbedret koordinering, opnåede ISO-certificeringer, skærpet forståelse for offshore-branchens krav, compliance samt en bedre håndtering af kontraktforhold og administrative processer. Dette afspejles også i tabel 7, der viser andelen af respondenter, som har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater.

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

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået...	Procent
Større forståelse for hvilke krav der bliver stillet til (under)leverandører til offshore- og anlægsprojekter	86 %
Øget netværk	71 %
Styrket forretningskoncept (F.eks. professionalisering, internationalisering, digitalisering)	43 %
Øget kendskab til kontraktmæssige krav og aftalegrundlag	29 %
Styrket strategisk kapacitet (F.eks. ved brug af værktøjer som transformationskort)	29 %
Bedre indsigt i rammevilkår og reguleringer inden for offshorebranchen	29 %
Øget indsigt i forretningsmulighederne i offshore- og anlægsprojekter	29 %
Øget netværk Intet udbytte	0 %

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

Udbudsoverblikkets værdiskabelse er fortsat begrænset, da virksomhederne ikke oplever tilstrækkelig klarhed over, hvilke konkrete opgaver de kan byde ind på, hvilket hænger tæt sammen med den politiske usikkerhed omkring energien. En enkelt virksomhedsdeltager i udbudsoverblikket nævner, at det primære udbytte indtil nu har været indsigt i, hvordan man kan positionere sig strategisk.

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

Output	Ingen for- andring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år el- ler derefter	Ikke rele- vant for os
Anvende udbudsover- blikket til at følge processen	17 %	17 %	67 %	0 %	0 %
Anvende kommende ud- bud i strategiske overve- jelser om investeringer i maskiner, kompetence- udvikling og nye forret- ningsområder	17 %	17 %	17 %	17 %	33 %
Opsøge mulighederne for at blive underleveran- dører til offshore- og an- lægsprojekter	0 %	33 %	0 %	50 %	17 %
Indgå i værdikædesamar- bejder i relation til off- shore- og anlægsprojek- ter	0 %	50 %	17 %	33 %	0 %

Note: (n=6)

Virksomhedsdeltagerne i virksomhedsforløbene oplever begyndende værdiskabelse, men potentialet er endnu ikke fuldt forløst. Enkelte virksomheder er begyndt at byde ind på nye opgaver, herunder deltagelse i prækvalifikation og udbud hos eksempelvis Vestas. Der ses også positive effekter som forenklede administrative systemer og åbning for nye udbuds- og forretningsmuligheder. Samtidig oplever flere virksomheder dog, at de mangler en tydelig kobling til, hvilke konkrete opgaver de kan få adgang til, hvilket hæmmer den fulde værdiskabelse – et forhold, der blandt andet kan adresseres gennem de planlagte erhvervsdelegationer. Ifølge spørgeskemabesvareelserne angiver 17 % af respondenterne, at de ikke ville have gennemført de opnåede forandringer uden projektets indsats, mens 67 % vurderer, at de ville have brugt væsentligt længere tid på at realisere disse forandringer uden støtte. Dette indikerer, at virksomhedsforløbene har haft en accelererende effekt på en udvikling, der formentlig ville være sket alligevel, på længere sigt. For eksempel udtrykker en interviewdeltager, at den projektgivende ISO9001-certificering har åbnet døre for virksomheder, men at certificeringen havde været en nødvendighed for virksomheden uanset deltagelse i projektet eller ej.

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

Output	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for et år	Forventer at opleve forbedringer om et år eller derefter
Omsætning	0 %	17 %	33 %	50 %
Eksport	67 %	0 %	17 %	17 %
Produktivitet	33 %	33 %	17 %	17 %
Antal ansatte	0 %	0 %	50 %	50 %

Note: (n=6)

Flere virksomhedsdeltagere vurderer, at de på sigt vil kunne byde ind på flere opgaver som følge af opnåede certificeringer, der allerede har åbnet døren til nye forretningsmuligheder. Certificeringerne giver virksomhederne mulighed for at hæve priserne, opnå økonomiske gevinster, styrke deres brand og forbedre markedspositionen. Effekterne heraf mærkes dog kun i begrænset omfang på nuværende tidspunkt.

Vi vurderer samlet, at virksomhedsforløbene har styrket deltagervirksomhedernes kompetencer og markedsposition, særligt gennem øget forståelse for offshore-branchens krav og ISO-certificeringer. Effekterne på forretningsmæssige resultater som omsætning, eksport og produktivitet er dog endnu begrænsede. Den politiske usikkerhed omkring energiøen og manglende klarhed i udbudsoverblikket hæmmer den fulde værdiskabelse.

3.5 Forankring



Forankringen af projektets resultater rækker ud over Energiø Bornholm, men projektet har brug for tydeligere rammer og politisk afklaring for at kunne realisere potentialet fuldt ud. Som tidligere nævnt, får deltagerne i virksomhedsforløbene en værdi, der rækker ud over Energiø Bornholm. Dette understøtter en forankring af projektets resultater uafhængigt af om energiøen bliver realiseret. Nogle virksomheder vurderer ligeledes, at de er bedre rustet til at byde ind på nye opgaver efter projektets afslutning og hurtigt kan genaktivere deres engagement, hvis Energiø Bornholm genoptages. Virksomhedernes øgede parathed bidrager til at gøre dem mere konkurrencedygtige, hvilket ikke kun styrker deres markedsposition, men skaber også fundament for vækst, selv hvis energiøen ikke bliver til virkelighed. Det bidrager til en mere langsigtet værdi, som gør virksomhederne modstandsdygtige over for politiske og økonomiske ændringer.

I forlængelse heraf viser spørgeskemabesvarelsene, at 33 % af respondenterne i høj grad føler sig bedre klædt på til at realisere deres vækstpotentiale efter projektafslutning, mens 67 % angiver, at de som følge af indsatsen i nogen grad er blevet bedre klædt på til at realisere virksomhedens vækstpotentiale. Dette indikerer, at projektet har været forudsætningskabende og har bidraget med væsentlige redskaber og indsigter, men at det kun i begrænset omfang har formået at klæde virksomhederne fuldstændigt på til det videre arbejde. Spørgeskemaet viser også, at 57 % af respondenterne er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet, som er relevante for dem, og at 29 % er blevet gjort

opmærksomme på andre tilbud, som dog ikke er relevante for dem lige nu. Dette indikerer at projektet også har haft formidlingsrolle i forhold til at pege virksomhederne i retning af andre relevante tilbud og fremtidige muligheder.

På trods af positive tendenser vurderer vi, at forankringen er udfordret af de eksterne faktorer, som skaber usikkerhed om, hvorvidt der overhovedet vil være opgaver for SMV'erne at byde ind på. Herudover giver virksomhederne udtryk for, at realiseringen af det fulde udbytte kræver store investeringer, som mange SMV'er ikke kan løfte alene uden sikkerhed for fremtidige opgaver. Det er vores indtryk, at der er behov for tydeligere rammer, sikkerhed og politisk klarhed for at skabe de nødvendige betingelser for yderligere investering og engagement fra virksomhedernes side.

3.6 Monitorering og opfølgning



Projektledelsen monitorerer løbende projektets muligheder og arbejder aktivt på at navigere konstruktivt i en vanskelig situation. Projektholder og projektpartnere har løbende dialog og forsøger på denne måde at monitorere indsatsen undervejs.

Projektholder og projektpartnerne justerer løbende projektets aktiviteter, men er udfordret af, at projektets fremdrift er præget af politiske beslutninger, der både påvirker virksomhedernes engagement og gennemførelse af relevante projektaktiviteter, der er støtteberettiget. Som følge af de eksterne og politiske faktorer omkring Energiø Bornholm, har projektledelsen foretaget strategiske tilpasninger i aktiviteterne og om allokering af ressourcer for at imødekomme de ændrede realiteter. Selve udbudsoverblikket – som oprindeligt skulle etableres i samarbejde med hovedentreprenører med henblik på at formidle opgaveoversblik, krav og muligheder for SMV'er som underleverandører er midlertidigt sat på pause som følge af udsættelsen af energiøen. I stedet har indsatsen under hovedaktiviteten fokuseret på at arbejde videre med udvalgte faggrupper som forberedelse til en fremtidig energiø. Det har blandt andet omfattet afklaring af relevante processer og klargøring af virksomheder ift. de krav og muligheder, en energiø kan indebære.

Projektet arbejder fortsat ud fra den oprindelige tidsplan, men med øget fokus på aktiviteter, der kan skabe værdi uanset energiøens konkrete udvikling, og som samtidig styrker virksomhedernes kapacitet bredere i det lokale erhvervsliv.

Det er samlet vores vurdering, at det er fornuftigt at projektet har omstillet og monitoreret aktiviteterne i tråd med energiøens politiske udsættelse. Vi vurderer dog samtidig, at der er behov for, at projektledelsen i tæt samarbejde med Erhvervsstyrelsen formulerer fælles strategi for det videre arbejde. Der må forventes at en grænse for, hvor længe virksomheder og faggrupperne kan motiveres, hvis der ikke sker politisk afklaring.

4 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
Projektholder	X	X
Øvrige operatører	X	X
Udvalg og rammesættere		X

1: Strategisk afklaring og næste skridt.

Vi anbefaler, at projektledelsen foretager en strategisk afklaring af projektets videre retning på baggrund af de aktuelle forudsætninger for Energiø Bornholm. Det indebærer, at projektledelsen udarbejder en scenarieanalyse, hvor projektets parter vurderer de mest sandsynlige udviklingsforløb og identificerer, hvilke forudsætninger der skal være til stede, for at virksomhederne reelt kan bringes i spil. Analysen bør danne grundlag for en strategisk drøftelse af, hvordan projektet bedst kan positionere sig i forhold til både realiserbare muligheder og usikkerheder – og hvordan ressourcerne anvendes mest meningsfuldt i den resterende projektperiode.

Den strategiske analyse skal kunne besvare tre centrale spørgsmål:

1. Hvad skal der til, for at energiøen faktisk bliver realiseret – og kan partnerskabet spille en aktiv rolle i at påvirke dette?
2. Hvad giver mening at gøre, mens man venter – og hvilke aktiviteter skaber reel værdi i mellemtiden?
3. Hvordan kan projektet finansieres eller sættes i bero (fx på vågeblus), så ressourcerne udnyttes mest effektivt?

I forlængelse heraf anbefaler vi, at projektholder – i fællesskab og i tæt dialog med Erhvervsstyrelsen – afklarer, hvor længe det er hensigtsmæssigt at videreføre projektaktiviteter relateret til Energiø Bornholm under de nuværende forhold. Der bør udvikles en klar strategi for, hvordan projektet håndteres fremadrettet, herunder om dele af indsatsen skal sættes midlertidigt på pause, justeres eller afsluttes. Hvis projektet videreføres, bør det samtidig overvejes, hvilke aktiviteter der fortsat skaber værdi – eksempelvis om udbudsoverblikket kan videreudvikles, eller om fokus i højere grad bør rettes mod at fastholde kontakten til virksomhederne gennem statusmøder og netværksaktiviteter.

En løbende og transparent dialog med Erhvervsstyrelsen er afgørende for at sikre koordinering, risikominimering og strategisk retning i en situation præget af politisk usikkerhed.

2: Sikre, at projektaktiviteter også kan anvendes uden for energiø-konteksten.

Selvom der uundgåeligt vil være usikkerhed knyttet til projekter, der baserer sig på politiske beslutninger – som eksempelvis etableringen af Energiø Bornholm – kan Erhvervsstyrelsen i nogen grad reducere risikoen for manglende effektskabelse ved at stille krav om, at fondsfinansierede aktiviteter også skal have en bredere anvendelighed. Det indebærer, at aktiviteter og kompetenceopbygning, som udvikles under projektet, bør kunne skabe værdi i andre sammenhænge – f.eks. inden for den grønne omstilling, offshore-sektoren generelt eller i relation til andre større energiinfrastrukturprojekter. På den måde øges projektets robusthed, og midlerne risikerer ikke at være spildt, selv hvis den oprindelige politiske målsætning ændres eller udskydes.

Netop fordi sådanne projekter er tæt koblet til aktuelle politiske dagsordener, er det særlig vigtigt, at de følges tæt og vurderes løbende. Erhvervsstyrelsen bør være forberedt på at kunne justere, sætte på pause – eller i sidste ende lukke projekter – hvis det viser sig, at der ikke er efterspørgsel, eller hvis den politiske udvikling bevæger sig i en anden retning end forudsat. Det kan være vanskeligt og omkostningsfuldt, men det er nødvendigt for at sikre en ansvarlig anvendelse af midlerne. At koble projekter til politiske intentioner og større beslutninger rummer både fordele og ulemper. På den ene side er det strategisk velovervejende at bruge offentlige midler til at understøtte politiske mål og positionere virksomheder, så de tidligt bliver klar til at gribe nye muligheder – f.eks. som underleverandører til store nationale infrastrukturprojekter. På den anden side indebærer denne kobling en betydelig usikkerhed, som i høj grad har ramt nærværende projekt med udskydelsen af energiøen. Det har direkte konsekvenser for projektets mulighed for at realisere sin effektkæde og nødvendiggør enten en omfattende omlægning af aktiviteterne eller en lukning af projektet med de omkostninger, det måtte medføre.

