

Bornholms Turisme

– Hele året og på hele øen

Destination Bornholm

Juni 2025
Version: 1.0

Projektnummer	043
Version	1.0
Udgivelsesdato	30.06.2025
Udarbejdet af	SR
Kontrolleret af	MF, FMP

INDHOLD

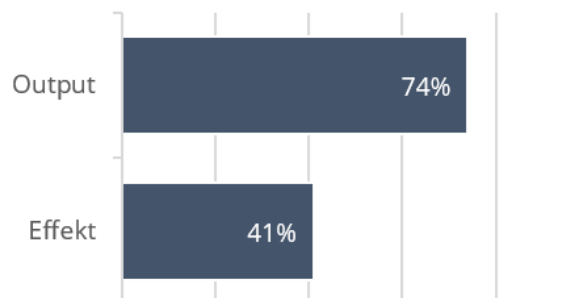
1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	5
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på output.....	8
3.3 Status på effekter.....	9
4. Projektets implementering.....	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 indikatorer



Projektet har ved midtvejsevalueringen opnået størstedelen af de opstillede outputmål. De er bagud ift. spor 1 om netværksdannelse og aktørorganisering, men forventer at indhente det, hvilket vi vurderer os enige i. Vi forventer ligeledes, at projektet opnår de opstillede outputmål. Omvendt vurderer vi, at projektet har begrænset mulighed for at opnå flere af de opstillede effektmål. Projektet er forudsætningsskabende for at opnå den samlede målsætning om flere turister, men vi vurderer, at det vil være relevant med flere tiltag for at nå helt i mål. Det handler bl.a. om markedsføring af tiltag, deltagende virksomheder har iværksat som følge af projektet.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input



Det er vores vurdering, at projektet bygger på et godt samarbejde mellem Business Center Bornholm og Destination Bornholm. Projektpartnerne har dog skabt en uhensigtsmæssig skarp rollefordeling mellem sig, hvor Business Center Bornholm er ansvarlig for udviklingsforløbene, og Destination Bornholm er ansvarlig for netværksaktiviteterne. Denne opdeling begrænser de to aktørers muligheder for at komplementere hinanden optimalt.

Rekruttering



Projektet har succesfuld rekruttering til udviklingsforløbene, som hovedsageligt er baseret på Business Center Bornholms evne til at række personligt ud igennem deres netværk. Omvendt oplever Destination Bornholm udfordringer med rekruttering til netværksaktiviteterne, hvilket bl.a. skyldes, at netværksaktiviteterne er udskudt til sommer-højsæsonen, hvor en stor del af de potentielle deltagere har svært ved at finde tid til deltagelse, selvom de gerne vil. Ydermere er der fokus på forskellige brancher, men vi savner en systematisk vurdering af de enkelte branchers turismepotentiale.

Virkemidler



Vi vurderer, at projektets grundlæggende virkemidler fungerer efter hensigten, og opleves som relevante af målgruppen. Dette skyldes, at udviklingsaktiviteterne er skræddersyede til den enkelte virksomheds behov, og at projektledelsen samtidig udviser stor fleksibilitet ift. tidspunkter. Flere virksomheder udviser dog tvivl om de formelle rammer ved deltagelsen. Vi vurderer derfor, at projektledelsen bør være ekstra opmærksomme på at tydeliggøre dette for deltagende virksomheder.

Outcome & effekt



Deltagerne i udviklingsaktiviteterne giver i høj grad udtryk for, at de har fået et positivt udbytte. De har fået relevant og konkret viden om blandt andet strategi, økonomi og markedsføring, og de interviewede virksomheder giver udtryk for, at sparringen med Business Center Bornholm har været særlig værdifuld. Alligevel vurderer vi, at projektet fortsat har potentiale for at blive endnu skarpere på at skabe bedre forudsætninger for at nå projektets overordnede målsætning. På grund af udskydelsen af netværksaktiviteter kan vi ikke konkludere noget om de aktiviteter.

Forankring



Vi vurderer, at projektet særligt forankres gennem den viden og det samarbejde der etableres igennem projektaktiviteterne. Projektledelsen bør dog fortsat tænke mere aktivt over forankring, og særligt overveje hvilke tiltag der kan igangsættes, sideløbende eller efter projektperioden, for fortsat at arbejde henimod projekts mål.

Monitorering



Det er vores vurdering, at projektledelsen har en god løbende opfølgning på projektets udviklingsaktiviteter. Her følges der systematisk op hos både de involverede eksperter og virksomheder. Vi vurderer dog, at der i starten af projektet har været begrænset risikostyring i forhold til at rette op på misforståelser. Derudover anbefaler vi projektledelsen, at de indtænker monitorering og opfølgning på netværksaktiviteterne inden de starter.

2 Fakta om projektet

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

Projektet tager afsæt i anbefalingerne fra den tidligere udarbejdede *Udviklingsplan for turismen på Bornholm frem mod 2030*. Med udgangspunkt i visionen om at positionere Bornholm som et bæredygtigt, helårligt turistmål af høj kvalitet og med international appel, har projektet til formål at understøtte og imødekomme lokale virksomheders udviklingsbehov.

Særligt udpeget som geografiske indsatsområder er Hasle, Nexø, Aakirkeby og den bornholmske midte. Herudover identificeres outdoor-turisme som en central styrkeposition, der rummer et væsentligt potentiale for vækst.

På trods af det geografiske fokus har projektet en bredere ambition om at engagere hele øen og styrke Bornholms samlede tiltrækningskraft uden for højsæsonen – i efterår, vinter og forår. Målet er at tiltrække flere gæster i lavsæsonen og dermed bidrage til øget omsætning, højere indtjening og flere arbejdspladser i det bornholmske turismeerhverv.

Projektet har to hovedspor:

- **Spor 1: Netværksdannelse og aktørorganisering**

Dette spor fokuserer på at styrke samarbejdet mellem aktører inden for *Outdoor-turisme*. Derudover arbejdes der målrettet med netværksopbygning og aktørorganisering i de tre prioriterede områder: Hasle, Nexø og Aakirkeby, med henblik på produktudvikling og lokal identitet. Aktiviteterne her varetages af Destination Bornholm.

- **Spor 2: Virksomhedsudvikling**

Dette spor tilbyder virksomheder konkrete udviklingsforløb bestående af workshops, ekspertbaserede mentorforløb og individuelle forløb med en-til-en-sparing. Målet er, at styrke kompetencer, innovation og forretningsudvikling i turismeerhvervet, hvilket bidrager til at nå målene i *Udviklingsplan for Turismen frem mod år 2030*. Aktiviteterne her varetages af Business Center Bornholm.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Destination Bornholm ApS
Sagsbehandler	Maria Bernhardson Rosendahl
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Lokale og tværgående turisme projekter
Samlet budget	10,8 mio. kr.
Bevillingsperiode	01.08.2023 – 31.07.2026

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

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	- Budget: 10,8 mio. kr. - Destination Bornholm og Business Center Bornholm samt virksomheder der indgår som økonomiske partnere i projektet
Hovedaktiviteter	- Netværksdannelse og organisering af aktører indenfor Outdoor og geografiske områder (Hasle, Nexø, Aakirkeby med Midtøen) med henblik på produktudvikling og lokal identitet. - Virksomhedsudvikling: Igennem workshops, ekspert-mentor-forløb og personligt tilrettelagte forløb med en-til-en udviklings-sparring, understøttes de enkelte deltagende virksomheder i at nå egne mål og målene i <i>Udviklingsplan for turismen på Bornholm frem mod år 2030</i>
Output	90 rekrutterede projektdeltagere 15 workshops 80 deltagere på workshops 9 samarbejder/netværksmøder mellem aktører i styrkepositionerne og på områdeniveau 9 nye produkter og fortællinger, som er udviklet i og som anvendes efter projektperiode 60 aktører har modtaget udviklingssparring 240 udarbejdede individuelle handleplaner 60 deltagere i ekspert-mentorforløb 3 årlige registreringer i 3 områder via teledata
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	2/3-del af overnatninger ligger i periode sep-juni - Vækst i Turismeomsætning på baggrund af overnatninger sep-juni - Spredning af turisme til nye geografiske områder - Øget borgertilfredshed med turismens betydning i 3 områder - Medarbejdertilfredshed/Beskæftigelse hos deltagende virksomheder - Tyske turisters overordnede tilfredshed med Bornholm fastholdes

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektgruppen og seks deltagende virksomheder.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagere i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Spørgeskemaet er sendt ud til 75

deltagere, hvoraf 22 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 29 %.

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

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål*. 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 %

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 outputmål (afsnit 3.3) og projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Ved projektets opstart blev de to hovedspor fordelt mellem parterne: *Destination Bornholm* har ansvaret for **spor 1** omkring netværksdannelse og aktørorganisering, mens *Business Center Bornholm* varetager **spor 2**, som omhandler virksomhedsudvikling.

Tidligt i forløbet skete der ændringer i projektets ledelse. Projektet fik ny projektleder, og samtidig har *Destination Bornholm* skiftet direktør to gange i løbet af projektperioden. Skiftet i projektledelsen er en medvirkende årsag til, at der i projektets indledende fase opstod misforståelser omkring kriterierne for rekruttering af økonomiske partnere. *Destination Bornholm* igangsatte en rekruttering af aktører, som siden viste sig ikke at kunne indgå som økonomiske partnere i projektet, da de var enkeltpersoner og ikke virksomheder. Dette medførte, at en stor del af rekrutteringsarbejdet måtte gentages, hvilket har forårsaget forsinkelser i opstarten og gennemførelsen af de planlagte netværksfaciliterende aktiviteter.

Som følge heraf er *Destination Bornholm* bagud med aktiviteterne i Spor 1. For at indhente forsinkelserne, har *Destination Bornholm* valgt at tilknytte en ekstern konsulent, som bidrager til udvikle og gennemføre de netværksfaciliterende aktiviteter.

Modsat har *Business Center Bornholm* fulgt den oprindelige tidsplan og gennemført de planlagte virksomhedsudviklingsaktiviteter.

3.2 Status på output

På evalueringstidspunktet er 74 % 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 22.05.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Projektdeltagere	90	61	68 %
Workshops	15	8	53 %
Deltagere til workshops	80	181	+100 %
Netværksmøder	9	9	100 %
Produkter og fortællinger	9	2	22 %
Aktører der har modtaget udviklingssparring	60	60	100 %
Udarbejde individuelle handleplaner	240	223	93 %
Ekspert-mentor-forløb	60	67	+100 %
Årlige registreringer af besøgstal via teledata i udpegede områder	3	1	33 %

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

Projektet har overordnet den forventede fremdrift ift. de opstillede outputmål. Der har i alt været afholdt 67 ekspert-mentor-forløb, hvilket er flere end deltagende virksomheder, men dette skyldes, at flere virksomheder har deltaget i flere forløb. Projektgruppen italesætter, at de pånuværende tidspunktet havde forventet at være i mål med rekruttering af projektdeltagere, men at dette er forsinket grundet de tidligere beskrevne misforståelser om, hvem der kan indgå som økonomiske partnere. De forventer dog at være i mål med rekrutteringen snarest.

Ift. de årlige registreringer af besøgstal via teledata, så opgøres disse årligt og er foreløbigt kun opgjort for år 1, da højsæsonen for sæson 2 endnu ikke er gennemført. Vi forventer derfor, at projektet vil nå den opstillede målsætning og 3 målinger.

Projektets lave målopnåelse ift. produkter og fortællinger samt workshops skyldes, at netværksaktiviteterne er udskudt, grundet misforståelsen ift. rekruttering af partnere. Det er projektholders vurdering, at dette indhentes i projektperioden.

Det er samlet vores vurdering, at projektet vil nå i mål med de opstillede outputmål – på trods af de tidligere beskrevne opstartsvanskeligheder. Virksomhederne udtrykker efterspørgsmål ift. netværksfaciliterende aktiviteter og projektet rammer derfor et behov, som vi forventer der vil være opbakning til.

3.3 Status på effekter

På evalueringstidspunktet er 41 % 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 22.05.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
2/3-del af overnatninger ligger i perioden sep-juni	58	68	48	83 %
Vækst i Turismeomsætning på baggrund af overnatninger sep-juni	8	18	2	25 %
Spredning af turisme til nye geografiske områder	15	20	0	0 %
Medarbejdertilfredshed/Beskæftigelse hos deltagende virksomheder	100	110	0	0 %
Tyske turisters overordnede tilfredshed med Bornholm fastholdes	90	90	87	97 %

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.

De opstillede effektmål for projektet er endnu ikke opgjort for 2025, da data først indsamles efter højsæsonen.

Enkelte af de ovenstående effektmål kan være vanskelige at aflæse, hvorfor nedenstående fungerer som afklaring på et par af dem.

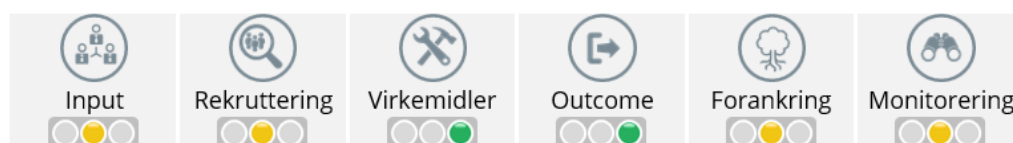
- **Effektmål 1:** Måles som andelen af årets overnatninger fordelt på kalenderår. Status viser, at 48 % af overnatningerne i øjeblikket finder sted i perioden september til juni. Projektets målsætning er at øge denne andel til 58 % i løbet af projektperioden. Dvs. at 58 % af overnatningerne finder sted i perioden september til juni.
- **Effektmål 2:** Måler omsætningsstigningen i perioden september til juni sammenlignet med 2022. I 2024 er det lykkedes virksomhederne at øge omsætningen med 2 % i forhold til 2022. Den samlede målsætning er en stigning på 8 % i perioden.

Det er vores vurdering, at projektet alene har begrænset mulighed for at ændre fordelingen af overnatninger hen over året eller at sprede turismen til nye geografiske områder. Projektets styrke ligger i at skabe forudsætningerne for helårsturisme ved at understøtte virksomhedernes aktiviteter og tilbud i byerne. For at resultatmålene kan realiseres, er det imidlertid afgørende, at turisterne også er opmærksomme på, hvornår og hvor disse tilbud findes, samt at tilbuddene er tilpas attraktive til at tiltrække turisterne. Dette forudsætter en styrket og målrettet markedsføring. Ydermere er effektkæden lang og afhænger ofte af mange andre ting. Det vil derfor være en fordel, hvis projektets succes blev målt på noget mere projektnært.

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 et godt samarbejde og en god dialog mellem parterne, men projektet er præget af en uhensigtsmæssig rollefordeling.

Forinden projektet havde de to projektpartnere ikke samarbejdet. Samtidig gennemgik Destination Bornholm både et ledelsesskift og et skifte i projektledelsen ved projektets start, der resulterede i en kort forberedelsestid og en mindre hensigtsmæssig opstart. Alligevel beskriver både Business Center Bornholm og Destination Bornholm samarbejdet som velfungerende og i positiv udvikling. De oplever i stigende grad, at de supplerer hinanden godt, med hver deres styrker og faglige kompetencer.

Selvom projektet har en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem de to parter, har fordelingen af opgaver været uhensigtsmæssig. Opdelingen mellem sporene – hvor Business Center Bornholm har haft ansvaret for virksomhedsudviklingsforløbene og rekrutteringen af en stor del af virksomhederne, og Destination Bornholm for netværksaktiviteterne og rekrutteringen hertil – har medført, at de to organisationer i høj grad har arbejdet parallelt snarere end integreret. Projektgruppen giver udtryk for, at rollefordelingen i praksis ikke har afspejlet partnernes kernekompetencer. De to partnere vurderer, at Business Center Bornholm har haft bedre forudsætninger for rekrutteringsopgaven på tværs af sporene, givet deres tætte kontakt til det bornholmske erhvervsliv. Omvendt kunne Destination Bornholm i højere grad have fokuseret på design og planlægning af de netværksfaciliterende aktiviteter, som de siden har valgt at udlicitere til en ekstern konsulent.

Det er vores vurdering, at disse udfordringer i høj grad skyldes en designfejl i den indledende projektplanlægning. Dette bør tjene som et opmærksomhedspunkt i det videre forløb og ved tilrettelæggelse af lignende projekter fremadrettet. Mere herom i anbefaling 1.

4.2 Rekruttering



Projektet lykkes i høj grad med en håndholdt rekrutteringsstrategi til virksomhedsforløbene, men der er behov for en vurdering af, hvilke virksomheder der bør prioriteres. Projektgruppen vurderer, at rekrutteringen til virksomhedsudviklingsforløbene har været en succes, hvilket også afspejles i den indrapporterede målopfyldelse. Business Center Bornholm har primært rekrutteret via deres netværk og direkte kontakt til relevante virksomheder. Som det fremgår af nedenstående tabel 6, har langt de fleste virksomheder fået kendskab til projektet gennem det lokale erhvervsråd, da de åbne svar alle angiver, at de fik kendskab til indsatsen gennem Business Center Bornholm. Begge projektpartnere benytter en håndholdt tilgang med fokus på geografisk spredning og inddrager forskellige brancher. Projektgruppen ønsker at engagere en bred vifte af virksomheder for at styrke turismen samlet set, men vi vurderer, at en mere strategisk rekruttering – målrettet virksomheder og brancher med størst turismepotentiale – kan styrke projektets effekt. En systematisk vurdering af branchernes turismepotentiale kan understøtte en mere fokuseret og effektiv rekruttering fremadrettet.

I modsætning til indsatsen for virksomhedsudvikling har rekrutteringen til netværksaktiviteterne været udfordret, grundet den tidligere beskrevne misforståelse ift. økonomiske partnere. Som følge heraf er flere netværksaktiviteter blevet udskudt og planlagt til afholdelse i turismens højsæson. En timing, der ifølge projektledelsen og flere virksomheder er en barriere for virksomhedernes deltagelse. Det er vores vurdering, at projektet bør fokusere på at rekruttere de rette virksomheder til forløbet og vente med at afholde netværksfaciliterende aktiviteter til efter højsæsonen, hvor virksomhederne igen har overskud og tid til at deltage samt til at engagere sig i andre virksomheder.

Tabel 6: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen?

Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via...	Procent
Lokalt erhvervsråd	45 %
Andet, angiv venligst:	23 %
Destinationsselskab	18 %
Erhvervshus	14 %
Sociale medier	9 %
Andre virksomheder	5 %
Presseomtale	5 %
Fandt det selv	5 %
Kan ikke huske	5 %
Kommune	0 %

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=22)

4.3 Virkemidler



De skræddersyede forløb er tilpasset virksomhedernes behov, men virksomhederne efterspørger mere viden om projektets rammer og vilkår. Aktiviteterne i spor 2, de virksomhedsudviklende forløb, er ifølge projektgruppen i høj grad

tilpasset den enkelte virksomheds behov. Business Center Bornholm prioriterer at forstå virksomhedernes specifikke situation og tilrettelægger indsatsen derefter. De lægger vægt på en fleksibel tilgang, hvor møder og forløb tilpasses virksomhedernes travlhed og kalender. Denne fleksibilitet afspejles også i deltagernes oplevelse, hvor flere virksomheder fremhæver, at Business Center Bornholm udviser stor imødekommenhed og tilpasnings-evne i dialogen og forløbets tilrettelæggelse. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen underbygger dette indtryk. Her angiver 64 % af respondenterne, at indsatsen i *høj* eller *meget høj grad* er tilpasset deres behov, mens 23 % vurderer, at det i *nogen grad* er tilfældet. Flere af de deltagende virksomheder er imidlertid usikre på de formelle rammer for deltagelsen. Blandt andet har været i tvivl om projektets tidsramme, deadlines samt graden af kontraktlig binding. En virksomhed skriver f.eks., at inddragelsen af Erhvervsfremmemidler har skabt en opfattelse af, at processen fremstår mere formel og kompleks end forventet. Se mere herom i anbefaling 2.

Da netværksaktiviteterne endnu ikke er afholdt, er det for tidligt at vurdere deres relevans og effekt. Erfaringerne fra virksomhedsudviklingsforløbene peger dog på et generelt behov for, at projektledelsen fra start kommunikerer klart og tydeligt om formalia, tidsplaner og forventninger. Det er vores vurdering, at dette vil styrke deltagernes tryghed og engagement og samtidig reducere usikkerhed omkring deres forpligtelser i projektet.

4.4 Outcome & effekt



Projektet skaber i høj grad et positivt udbytte for deltagerne, men det er usikkert, hvorvidt projektet alene kan opnå den samlede målsætning. Virk-

somhederne giver udtryk for, at deltagelsen i projektet har skabt konkret værdi for deres forretning. Særligt fremhæver de sparringen med Business Center Bornholm og mentorforløbene som meget udbytterig. Virksomhederne oplever, at mentorforløbene har givet dem målrettet støtte inden for centrale områder som kundeindsigt, digital markedsføring, strategiarbejde og økonomistyring. Dette indtryk bekræftes af spørgeskemabesvarelsene. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, der som følge af indsatsen har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater. Her fremgår det, at 82 % af respondenterne fået værdifuld sparring med en ekspertmentor, og at halvdelen har en anvendelig handlingsplan samt viden om brugen af sociale medier. Kun én enkelt (5 %) angiver, at de ikke har fået et udbytte af indsatsen. Resultaterne peger dermed på, at virksomhedsudviklingsforløbene ikke blot har været relevante, men også har haft konkret effekt for de fleste deltagervirksomheder. Dog bemærker vi, at der generelt er stor spredning på udbyttet og at det kun er halvdelen der angiver, at de har fået anvendelige handlingsplaner med sparring fra Business Center Bornholm. Det er dog uvist, hvorvidt det er en integreret del af projektet at få handleplaner, hvilket måske er årsag til den lave andel.

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
Værdifuld sparring med en ekspertmentor	82 %
Anvendelige handlingsplaner med sparring fra Business Center Bornholm	50 %
Viden om brug af sociale medier	50 %
Indblik i vores kunderejse	41 %
Viden om generel markedsføring	36 %
Viden om målrettet brug af data fra f.eks. Google Analytics, Facebook e.l.	36 %
Viden om den fælles fortælling om Bornholm og de geografiske områder (Hasle, Nexø og Aakirkeby)	32 %
Afklaring om hvilke tilbud/services vi vil prioritere eller udvikle i de kommende sæsoner	23 %
Viden om hvordan vi kan anvende data i virksomhedens udvikling og drift (f.eks. fra Turismebarometer 2.0 eller den fælles nationale dataplatform)	14 %
Andet udbytte	9 %
Viden om automatisering i den daglige drift	9 %
Viden om hvordan virksomheden kan blive mere bæredygtig	5 %
Intet udbytte	5 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=22)

For at opnå de ønskede resultater vil deltagerne ofte skulle omsætte deres styrkede forudsætninger til konkrete adfædsændringer 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 tabel viser andelen af respondenter, som enten har gennemført forandringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det. Som det fremgår af nedenstående tabel, har en stor del af virksomhederne allerede oplevet forandringer. Det handler bl.a. om at styrke kunderejsen, eksekvering på tiltag fra handlingsplaner, samt udvikle nye tilbud til kunder. Dette afspejles ligeledes i interviewene med virksomhederne, der italesætter at de bl.a. har fået konkret hjælp til markedsføring, herunder opdatering af hjemmeside og So ME, samt konkret hjælp til strategiarbejde og fokusering på de rette kundegrupper. Tabellen nedenfor viser også, at nogle virksomheder forventer forandringer på sigt, men endnu ikke har oplevet dem. Overordnet set tyder resultaterne dog på, at en betydelig andel af deltagerne enten allerede har oplevet eller forventer forandringer som direkte følge af indsatsen.

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 eller derefter	Ikke rele- vant for os
Eksekvere på tiltag fra vores handlingsplaner	5 %	62 %	24 %	5 %	5 %
Styrke vores anvendelse af data, når vi skal træffe beslutninger	19 %	38 %	19 %	0 %	24 %
Bruge den fælles fortælling om Bornholm/de individuelle geografiske nedslagsområder i vores egen markedsføring	19 %	57 %	19 %	0 %	5 %
Træffe aktive valg om, hvordan vi skal arbejde med bæredygtighed	29 %	38 %	5 %	10 %	19 %
Arbejde aktivt med at have kunden i centrum (styrke kunderejsen)	5 %	81 %	14 %	0 %	0 %
Udvikling af nye services/tilbud til vores kunder/gæster	14 %	57 %	24 %	0 %	5 %

Note: (n=22)

Fra spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at respondenterne mener, at de også ville have gennemført forandringer uden deltagelse i indsatsen. Det ville dog være af en anden karakter. Således angiver 77 %, at de ville have gennemført forandringer i mindre omfang eller af lavere kvalitet. Det indikerer, at indsatsen har haft en væsentlig og positiv effekt på virksomhedernes udvikling.

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

Output	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for to år	Forventer at opleve forbedringer om to år eller derefter
Tilpasning til nye kundegrupper	38 %	10 %	38 %	14 %
Udvidelse af sæsonen	52 %	19 %	19 %	10 %
Omsætning	29 %	24 %	33 %	14 %
Eksport	86 %	0 %	10 %	5 %
Produktivitet	57 %	29 %	10 %	5 %
Antal ansatte	67 %	14 %	0 %	19 %
Antal gæster	29 %	33 %	33 %	5 %

Note: (n=22)

Resultaterne viser et mere blandet billede, hvor en mindre andel af respondenterne på nuværende tidspunkt har oplevet forbedringer, bl.a. ift. antal gæster (33 %) og produktivitet (29 %). Ligeledes er det en mindre andel som angiver, at de på sigt forventer at opleve forbedringer. Omkring halvdelen forventer forbedringer ift. tilpasning til nye kundegrupper samt forbedringer ift. omsætning.

Vi vurderer, at det er særligt vigtigt at være opmærksom på faktorerne tilpasning til nye kundegrupper, udvidelse af sæsonen og antal gæster, da disse er centrale i forhold til at opnå projektets hovedformål om øget turisme året rundt. Som det fremgår, er det halvdelen af virksomhederne der angiver, at de ingen forbedringer oplever eller forventer ift. udvidelse af sæsonen, hvilket er et af hovedformålene med projektet. Det er efter vores vurdering en stor andel. Derfor anbefaler vi, at projektet fremadrettet har skærpet fokus på, hvilke konkrete tiltag og forbedringer der skal til for at løfte netop disse områder og dermed bidrage mere direkte til målopfyldelsen. Det er vigtigt for projektet at få denne andel højere op, hvis de skal lykkes med projektets samlede målsætning.

4.5 Forankring



Projektets forankring ligger særligt i den viden der skabes blandt deltager-virksomhederne, men projektledelsen bør fokusere mere på at sikre den videre forankring. Projektledelsen ser primært forankringen af projektet i det udbytte og den viden, som deltagervirksomhederne har opnået gennem deres deltagelse. De fremhæver især en øget erkendelse af, hvad det kræver at drive og udvikle en forretning – samt en større forståelse for, hvordan samarbejder og netværk kan skabe værdi. Det er vores vurdering, at projektet dermed er medvirkende til varig kompetenceopbygning og ændret mindset hos virksomhederne. Denne vurdering bakkes op af spørgeskemabesvarelserne, hvor 46 % af respondenterne i meget høj eller høj grad oplever, at de er bedre rustet til at realisere deres vækstpotentiale efter projektets afslutning, og kun 18 % angiver, at de i lav grad eller slet ikke oplever dette. Derudover peger projektledelsen og virksomhederne på,

at deltagerne har fået kendskab til relevante eksperter, som de fremadrettet kan trække på.

Projektledelsen fremhæver desuden, at de selv – gennem samarbejdet i projektet – har opnået ny viden om hinandens kompetencer og ydelser. Dette har styrket deres evne til at henvise virksomheder videre til hinanden. Denne dimension af forankring afspejles også i spørgeskemabesvarelsene, hvor 36 % af respondenterne angiver, at de er blevet henvist til andre relevante tilbud, mens 27 % er blevet gjort opmærksomme på tilbud, som dog ikke er relevante for dem lige nu.

Selvom projektledelsen peger på, at forankringen sker naturligt gennem deltagernes udbytte, vurderer vi, at projektet med fordel kan styrke forankringen yderligere. Det kan ske ved at etablere eller understøtte netværk, formidle relevante efterfølgende tilbud og sikre, at virksomhederne også efter projektets afslutning har adgang til vejledning og viden. Det ligeledes vores anbefaling at projektgruppen overvejer, hvorvidt der kan iværksættes korrekte aktiviteter sideløbende med projektets afslutning, som understøtter opnåelse af de langsigtede målsætninger. Mere herom i anbefaling 6.

4.6 Monitorering og opfølgning



Der er en fast procedure for opfølgning på udviklingsforløbene, men der er mangler samme opmærksomhed ifm. netværksaktiviteterne. Projektledelsen

har etableret en struktureret opfølgningsprocedure for virksomhedsudviklingsforløbene. Hvert forløb evalueres først af den tilknyttede ekspert og derefter i dialog med virksomheden, hvor udbytte og næste skridt drøftes. Denne tilgang sikrer løbende tilpasning og høj relevans i indsatsen. Derimod er der endnu ikke fulgt op på netværksaktiviteterne, da de er blevet udskudt (jf. afsnit 4.2). Det er vores vurdering, at der fra start bør indtænkes systematisk og løbende monitorering samt erfaringsopsamling, for at muliggøre rettidige justeringer.

Der har i forbindelse med opstarten af spor 1 været udfordringer, som blandt andet skyldtes misforståelser omkring de økonomiske partners rolle. Det peger på et behov for tydeligere forventningsafstemning og en skarpere opmærksomhed på risikohåndtering. Projektledelsen er relativt ny og har givet udtryk for, at det har været tidskrævende at sætte sig ind i Erhvervsstyrelsens rammer. De efterspørger mere konkret vejledning, og vi vurderer derfor, at Erhvervsstyrelsen med fordel kan være opmærksomme på, at nye projektledere – og mindre erfarne projektholdere – har et særligt stort behov for støtte og sparring i opstartsfasen.

5 anbefalinger og læring

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

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4	5	6
Projektholder	X	X	X	X		X
Øvrige operatører	X	X	X			
Udvalg og rammesættere					X	

1: Tydeligere rammesætning af virksomhedernes deltagelse i forløb ift. varighed og indhold. Virksomhederne oplever generelt, at de har et godt indblik i det udbytte, de kan forvente af at deltage i udviklingsforløbene. Til gengæld efterlyser flere en tydeligere struktur og overblik over selve forløbene – herunder varighed, antal mulige forløb og det ressourcetræk, de forpligter sig til. Vi anbefaler derfor, at projektet i højere grad tydeliggør rammerne for deltagelse. Det kan eksempelvis ske gennem mere detaljerede aftaler eller kontrakter, skriftlige beskrivelser af forløbenes indhold og omfang samt en løbende dialog, der sikrer, at virksomhederne føler sig informerede om deres deltagelse.

2: Styrk helhedstækning og udnyt partnernes komplementære styrker. Projektet har haft af en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem Destination Bornholm og Business Center Bornholm. Det har bidraget positivt til projektets drift og skabt klare forventninger til samarbejdet. Dog har Business Center Bornholm, som tidligere nævnt, haft lettere ved at rekruttere virksomheder – på grund af deres tætte relation til erhvervslivet og erfaring med lignende forløb. Set i bakspejlet kunne projektet med fordel have været designet mere ud fra partnernes specifikke kompetencer frem for en ligelig fordeling. Projektgruppen fremhæver selv, at de gennem projektet har opnået et styrket indblik i hinandens kompetencer, hvilket skaber et godt grundlag for et mere integreret samarbejde fremadrettet. Vi anbefaler derfor, at kommende projekter i højere grad tænkes sammen på tværs af partnere, og at den viden, der nu er opnået om hinandens styrker, aktivt inddrages i design og opgavefordeling. Det vil bl.a. betyde, at Business Center Bornholm, grundet deres store netværk og kendskab til virksomheder, vil skulle stå for rekrutteringen af virksomheder, mens Destination Bornholm vil være ansvarlig for udvikling og afholdelse af relevante aktiviteter. Det vil styrke både effektiviteten og kvaliteten i fremtidige samarbejder.

3: Strategisk rekruttering med fokus på tiltrækning af turister. Da projektet endnu ikke er i mål med at rekruttere det ønskede antal virksomheder, ser vi en oplagt mulighed for, at de målretter indsatsen mod virksomheder, der har størst potentiale til at fungere som trækplastre for turister. Dermed bør de prioritere aktører, som mest direkte understøtter projektets overordnede målsætning om at tiltrække flere turister til Bornholm. Det er vores vurdering, at visse brancher og styrkepositioner i højere grad end andre bidrager til dette formål. Særligt virksomheder inden for fx outdoorsegmentet har potentiale til at synliggøre Bornholm som en helårsdestination – ikke mindst ved at tilbyde

aktiviteter, der specifikt appellerer til turister i vinterhalvåret. En strategisk vurdering af virksomheders bidrag til turismeudviklingen vil derfor kunne styrke projektets effekt og sikre, at rekrutteringsindsatsen bringer maksimal værdi i forhold til projektets formål.

4: Fokuser på løbende læring i udviklingen af netværksaktiviteter. Som tidligere nævnt er projektet bagud i forhold til de planlagte netværksaktiviteter. Samtidig udtrykker flere af de deltagende virksomheder et tydeligt behov for stærkere netværk og mere kontakt virksomhederne imellem. Vi anbefaler derfor, at projektet fokuserer på at indsamle og anvende løbende læring om, hvilken værdi netværksdelen skaber for virksomhederne, og hvordan aktiviteterne kan styrkes fremadrettet. Det bør indtænkes som en systematisk proces, hvor tilbagemeldinger fra virksomhederne bruges aktivt til at justere og forbedre netværksindsatsen.

Det kan for eksempel ske gennem:

- Korte spørgeskemaer, der udsendes umiddelbart efter afholdte netværksaktiviteter
- Afsluttende fælles drøftelser, hvor virksomhederne inviteres til at dele forslag, ønsker og eventuelle mangler

En sådan tilgang vil styrke både relevansen og kvaliteten af netværksdelen og sikre, at projektet understøtter virksomhedernes behov mere præcist og værdiskabende.

5: Styrket støtte til uerfarne projektledere. Projektet har undervejs skiftet projektleder, hvilket har været medvirkende til misforståelser og uoverensstemmelser samt usikkerhed om projektets rammer og forventninger, særligt ift. økonomiske partnere, som tidligere beskrevet. Erfaringen viser, at manglende afklaring og støtte i sådanne situationer kan føre til forsinkelser, ligesom fejlfortolkninger i håndbøger kan skabe behov for tydelig vejledning. Vi anbefaler derfor, at Erhvervsstyrelsen i højere grad tilbyder målrettet støtte og vejledning til projektledere med begrænset erfaring – særligt i opstarts- og overgangsperioder. En styrket indsats på dette område kan bidrage til at sikre en mere effektiv projektgen gennemførelse og mindske risikoen for misforståelser, der ellers kan hæmme fremdriften. Det er dog samtidig væsentligt at nævne, at det er projektholders ansvar at orientere sig i diverse rammer, krav og vejledninger, men det er vores oplevelse, at der er stor forskel på diverse projektlederes erfaringsbasis på denne type projekter, hvorfor vi anbefaler Erhvervsstyrelsen at være med til at forebygge udfordringer ved at være ekstra tydelige på reglerne ved nye projektledere eller når der sker skift i projektledelsen.

6: Lav en plan for forankring og videreførelse af projektets resultater. Som tidligere beskrevet vurderer vi, at projektet alene har svært ved at løse den komplekse samfundsudfordring som udvikling af helårsturismen er. Vi anbefaler derfor, at projektgruppen allerede nu planlægger, hvordan de vil bruge projektets erfaringer og resultater som afsæt for nye initiativer og projekter. Ligesom de bør iværksætte supplerende aktiviteter i projektets afsluttende fase, som aktivt understøtter de langsigtede målsætninger. På den måde kan de sikre, at projektets effekter ikke blot fører til midlertidige opkvalificeringer – for eksempel i brugen af sociale medier – men i stedet bidrager til varige forandringer hos de deltagende virksomheder.

Derudover anbefaler vi, at projektgruppen udarbejder en konkret plan for, hvordan de vil videreføre og udbygge projektets resultater efter dets afslutning. Det kan f.eks. ske ved at etablere eller understøtte netværk mellem deltagere og andre relevante aktører, formidle opfølgende tilbud, der bygger videre på projektets indhold og læring, samt sikre, at virksomhederne også fremadrettet har adgang til rådgivning og faglig viden.

