

JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# BÆREDYGTIG BUNDLINJE BORNHOLM

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# BÆREDYGTIG BUNDLINJE BORNHOLM

SLUTEVALUERING

|                |            |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR.     | A099230    |
| DOKUMENTNR.    | 211.S      |
| VERSION        | 1.0        |
| UDGIVELSESDATO | 16.01.2023 |
| UDARBEJDET     | MS         |
| KONTROLLERET   | MW         |
| GODKENDT       | LCPE       |



# INDHOLD

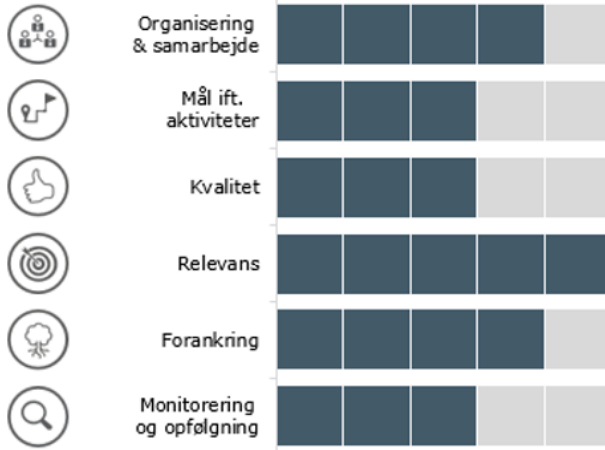
|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Resumé: Bæredygtig Bundlinje Bornholm  | 1  |
| 2   | Fakta om                               | 2  |
| 2.1 | Projektets effektkæde                  | 3  |
| 3   | Overordnet status                      | 4  |
| 4   | Projektets implementering              | 5  |
| 5   | Fremdrift og målopnåelse               | 9  |
| 5.1 | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 9  |
| 5.2 | Målopnåelse i forhold til output       | 10 |
| 6   | Effektvurdering                        | 12 |
| 6.1 | Forudsætninger for effektskabelse      | 12 |
| 6.2 | Forventninger til effekter             | 13 |
| 6.3 | Indsatsens effektmål                   | 13 |
| 7   | Læringspunkter                         | 15 |
|     | Bilag A Sådan scorer vi                | 17 |



# 1 Resumé: Bæredygtig Bundlinje Bornholm

## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,8**



Projektet ledes professionelt med en klar projektledelse og en styregruppe med deltagelse af projektets partnere. Der er en klar rollefordeling i projektgruppen, og de enkelte partnere løfter alle på tilfredsstillende vis deres tildelte opgaver. Partnere og virksomheder udtrykker begge, at projektet er relevant for dem, hvilket understøttes af, at der i projektets afslutning har været en stigende efterspørgsel på projektets aktiviteter. Udvikling fra temabaserede virksomhedsforløb til flere individualiserede virksomhedsforløb fremhæves positivt af virksomhederne, da de herved får en specifikt tilpasset vejledning, som bidrager til realisering af energi- eller ressourcebesparelser. Projektet bidrager generelt til en øget viden og forståelse for bæredygtig adfærd og forretningsudvikling. Samlet tilkendegiver virksomhederne, at de har fået et positivt udbytte af projektet.

## Målopnåelse



Projektet har generelt en høj målopnåelse på tidspunktet for slutevalueringen. Alle aktiviteter er gennemført bortset fra aktiviteten vedrørende investeringer, og derfor er output i forhold til investeringer heller ikke realiseret. Dette skyldes, at der kun er givet tilsagn til brug af hele investeringsstøtten til 7 virksomheder i stedet for de 10, der er angivet som mål. Dette har også betydning for budgetforbruget, da flere penge fra investeringsstøtten ikke er uddelt. Samtidig mangler der fortsat afregning på flere rådgivere. Selvom projektet vurderer, at budgetforbruget vil stige markant, når de sidste afregninger er på plads, forventer projektledelsen ikke, at hele budgetrammen udnyttes.

## Effektvurdering

| Andel virksomheder, der angiver at...   | Andel  |
|---|--------|
| forvente realisering af konkrete besparelser som følge af deltagelse i indsatsen. | 94,1 % |

94,1 % af virksomhederne forventer at realisere konkrete besparelser som følge af deltagelse i Bæredygtig Bundlinje Bornholm. Samtidig udtrykker virksomhederne, at der allerede er foretaget handlinger på baggrund af projektet, og der er en øget motivation for at arbejde med området. På den baggrund vurderer vi, at projektet er på vej til at realisere effektmålene.

n=17

## 2 Fakta om

*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 illustration af projektets 'effektkæde'.*

### Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med projekt Bæredygtig Bundlinje Bornholm er kort fortalt at bidrage til energi- og ressourceoptimering i 50 bornholmske SMV'er og dermed give en bedre bundlinje og forbedret konkurrenceevne i de pågældende virksomheder. Projektet er udviklet af Gate 21 som en bornholmsk variant af et større – men meget lignende – projekt, som kørte i Region Hovedstaden, også navngivet 'Bæredygtig Bundlinje'.

Projektet handler om at tilbyde virksomhederne inspiration til energi- og resourcebesparelser via energitjek og workshops og ved hjælp af konsulenter udarbejde grønnere forretningsmodeller, dvs. med forventet miljø- og forretnings-effekt. Der arbejdes i projektet med rammeforløb indenfor specifikke områder, som virksomhederne deltager i, samt individuel konsulentstøtte. Valg af rammeforløb og konsulentstøtte foretages på baggrund af den konkrete virksomhedsbehov. I den sidste del af projektet kan virksomhederne søge om 50 % støtte til at investere i fysiske anlæg, der kan bidrage til at implementere denne forretningsmodel eller dele af den. Implementeringsstøtten er en integreret del af projektet, også selv om ikke alle virksomheder vil kunne regne med at modtage støtte.

Indsatsen består af følgende fire spor:

- 1 Rekruttering af virksomheder
- 2 Workshops og netværk: Der gennemføres tværgående workshops, hvor alle virksomheder får hjælp til at kortlægge deres nuværende ressourceforbrug og strategier og opstille mål for effektivisering og forretningsudvikling.
- 3 Udvikling af grønne forretningsmodeller: Alle virksomheder udvikler en grøn forretningsplan for realisering og implementering af de grønne forretningsmodeller. Rådgivere vil blive tilknyttet udviklingen af visse planer, mens en projektpartner støtter de resterende virksomheder.
- 4 Investeringer og implementering: Virksomhederne kan søge investeringsstøtte til investering i maskiner eller udstyr.
- 5 Kommunikation: Projektet skal sikre omtale og vil særligt mod slutningen udarbejde kraftfulde cases og gennemarbejdede effektmålinger, der kan bruges til information i brede kredse.

Cirka 20 % af budgettet anvendes til køb af maskiner og udstyr.



Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS                 |  |
|----------------------------|--|
| <b>Tilskudsmodtager:</b>   | Gate 21                                      |
| <b>Sagsbehandler:</b>      | Sofie Hahn-Pedersen                          |
| <b>Finansieringskilde:</b> | Regionalfonden (ERDF)                        |
| <b>Indsatsområde:</b>      | Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4) |
| <b>Samlet budget:</b>      | DKK 19,3 mio.                                |
| <b>Bevillingsperiode:</b>  | 01.11.2017 – 31.12.2022                      |

## 2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

| Hovedaktiviteter   | Output  | Effekter  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektstart, konceptudvikling og rekruttering af virksomheder</li> <li>• Workshops og netværk (tværgående aktiviteter) fordelt på to hold i perioden</li> <li>• Udvikling af grønne forretningsmodeller, herunder kortlægning af materialepotentialer, temaspecifikke netværksbaserede forløb samt individuelle konsulentforløb</li> <li>• Investeringer og implementering: mulighed for virksomheder af søge om støtte til anlægsinvesteringer</li> <li>• Kommunikation, cases og dokumentation, herunder udarbejdelse af kommunikationsstrategi og formidling på Folkemødet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Input til forretningsplaner fra energigennemgang og kortlægning af materialeeffektiviseringer samt workshops</li> <li>• Roadmap, forretningsidé og nye grønne forretningsmodeller</li> <li>• Forretningsplaner er udviklet</li> <li>• Øget viden om energipotentialer blandt målgruppen/interessenter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret ressource- og energieffektivitet i SMV'er</li> <li>• Øget beskæftigelse og produktivitetsvækst</li> <li>• Reduceret klima- og miljøbelastning</li> <li>• Øget konkurrenceevne</li> </ul> |

### 3 Overordnet status

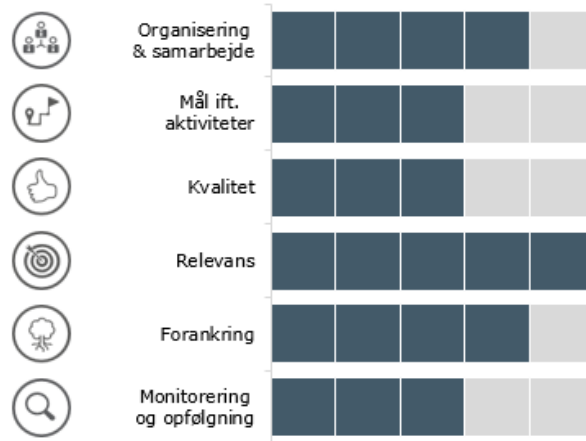
Slutevalueringen er foretaget i slutningen af projektperioden, hvor aktiviteterne er gennemført, men hvor de sidste opgørelser på indikatorerne for output ikke er endeligt registreret. Overordnet har projektet vist stor fremdrift siden midtvejsevalueringen. De fleste af aktivitetsmålene i projektet er opnået og de sidste forretningsmodeller forventer projektledelsen er færdig gjort inde afslutningen af projektet. En af de større udfordringer i afslutningen af projektet har været at afsætte investeringsstøtten. Her har projektet modtaget 11 ansøgninger, hvoraf 7 ansøgninger er godkendt. De 7 bevillinger dækker samlet set de afsatte midler til investeringsstøtte. Projektledelsen beskriver, at udfordringerne ift. afregning på investeringer, skyldes, at det fortsat er uklart, hvor mange af bevillingerne, der når at blive afregnet i projektperioden. Det er svært for nogle virksomheder at finde kapital til den nødvendige medfinansiering pga. generel usikkerhed på markederne. Det ærgrer både projektledelsen, partnere og de virksomheder, som har fået bevilliget støtte fra investeringsstøtten, at ikke alle bevillingerne kan nå at blive udbetalt.

Projektet har siden midtvejsevalueringen fået to tillægsbevillinger. En bevilling som følge af covid-19 til opjustering og skalering af projektet og en bevilling med henblik på at supplere projektet med et branchespor målrettet bornholmske kunsthåndværkere. Her har 7 kunsthåndværkere deltaget i 3 workshops og individuelle rådgivningsforløb. Enkelte af disse forløb er afsluttet, mens de resterende er i gang med afslutning. Med tillægsbevillingen blev der desuden udviklet et yderligere kursusforløb i dynamiske klimaregnskaber. Her har 13 virksomheder deltaget og arbejdet konkret med at omdanne data til et dynamisk klimaregnskab gennem klimakompasset.

Projektledelsen og partnere får her ved afslutningen af projektet stadig løbende henvendelser fra virksomheder, der ønsker at deltage i projektet, hvilket er et udtryk for, at projektets ydelser og aktiviteter er efterspurgt. Både partnere og projektledelsen beskriver, hvordan tiden og samfundets fokus på bæredygtighed har gjort projektet mere og mere relevant for de bornholmske virksomheder.

## 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.



### Organisering og samarbejde



#### Projektet styres af en stærk projektledelse og partnergruppe.

Der er i projektet en klar opfattelse af rolle- og ansvarfordelingen, mellem projektledelsen, styrergruppen og partnerne. Der har hele vejen gennem projektet været arbejdet med en klar rollefordeling, hvor nogle af partnerne har været tættere på projektet end andre. De partnere, der har været tæt på projektet, har varetaget en tovholder-funktion for de deltagende virksomheder, mens de mere perifere partnere har haft deres primære fokus på rekruttering og vejledning. Derfor har de kun været i sporadisk kontakt med virksomhederne.

Projektledelsen og partnerne udgør en kompetent gruppe ift. deres kendskab til det lokale erhvervsliv, rådgivning i forretningsudvikling og projektledelse inden for bæredygtighed. Derudover har enkelte partnere specialviden på områder inden for f.eks. affaldshåndtering. Virksomhederne i projektet har behov for specialiseret viden inden for bæredygtighed på forskellige forretningsområder. Når projektets partnere ikke har kompetence til at løfte det behov, er der mulighed for at købe eksterne rådgivere, som varetager specifikke rammeforløb og/eller individuelle rådgivningsforløb.

Projektledelsen er placeret i Albertslund, hvor denne har været siden midtvejevalueringen, men projektets aktiviteter foregår på Bornholm. Derfor er en tæt forbindelse mellem projektledelsen, styrergruppen og projektgruppen essentiel for at lykkes. Partnerne på Bornholm varetager størstedelen af den direkte kontakt med virksomhederne, grundet deres geografiske nærhed og kendskab. Projektledelsen varetager primært bagvedliggende mere administrative opgaver. Projektledelsen støtter samtidigt partnerne i deres kontakt med virksomhederne og er også i direkte kontakt med del af virksomhederne. Projektets organisering kræver stor alignment i hvad der kommunikerer til virksomhederne. Det er projektet efter vores vurdering lykket godt med. Partnerne beskriver desuden, hvordan de løbet af projektet har fået en større fælles forståelse projektets centrale udbytte og værdi. Denne

bevægelse startede med tiltrædelsen af en projektleder, som rykkede lidt tættere på deres proces og satte tydeligere rammer for deres arbejde.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Den fælles forståelse blandt projektledelse og partnere for mål og effekter er styrket væsentligt i løbet af projektperioden. Cirkulær bæredygtighed danner ramme om den fælles forståelse.** Der er ved projektets afslutning opnået en fælles forståelse for, at den ønskede effekt skabes bedst gennem et entydigt fokus på cirkulær bæredygtighed. I starten af projektet var der i langt højere grad et fokus på energioptimering/effektivisering, hvilket var helt bevidst, da mange virksomheder satte lighedstegn mellem energieffektivisering og bæredygtighed. Fokuseringen på cirkulær bæredygtighed blev sidenhen hjulpet på vej af at der dels opstod et skift i mindsettet hos virksomhederne, dels at der opstod klarhed omkring brugen og anvendelsen af de afsatte midler til bæredygtig investeringsstøtte. Den gives til mere cirkulært tænkende projekter. Vi vurderer derfor, at der er sket en stor fremgang i forståelse af det fælles mål i projektet og ligeledes ift. brugen af investeringsstøtten.

Der er i projektledelse og partnergruppen ligeledes kommet mere klarhed over, hvordan den mere flydende proces mellem de kollektive aktiviteter, hvor alle virksomheder har kunnet deltage, og aktiviteter med mere individuel rådgivning skulle gribes an. Det skal dog nævnes, at denne tydelighed ikke i lige så høj grad gør sig gældende blandt alle deltagende virksomheder. Det er ikke alle virksomheder, der kan forstå, hvordan de enkelte dele af projektet er sammenhængende. Desuden giver virksomhederne generelt udtryk for, at det er gennem individuel rådgivning, at der opstår mulighed for at opnå effekt indenfor energiforbrug, affaldshåndtering og ressourceforbrug. Virksomhedernes behov er meget forskellige, og derfor er det vores vurdering, at både de individuelle forløb og rammeforløbene med individuel rådgivning har været et bedre udgangspunkt for at skabe sammenhæng mellem aktiviteter og mål end de kollektive inspirationsworkshops, hvor flere virksomheder kan deltage.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne oplever overordnet, at der er kommet konkrete bæredygtige output ud af deltagelsen, men at alle projektaktiviteter ikke altid har været af samme kvalitet.** Virksomhederne oplever projektets kick-off-session og de fælles workshops primært som netværksskabende aktiviteter, der kan give inspiration og skabe grobund for samarbejde. Nogle italesætter dette som meget meningsfuldt, mens andre ikke oplever lige så stor værdi af dette. Diversiteten af virksomheder i projektet er stor, og derfor er virksomhedernes behov til disse fælles arrangementer også forskellige. Nogle ønsker, at der rettes fokus på den enkelte virksomheds udfordringer, og hvordan de kan modtage konkret sparring på disse, mens andre sætter stor pris på den netværksskabende værdi

Virksomhederne har fået udarbejdet forretningsmodeller, som de oplever som brugbare og som har givet dem ny viden om bæredygtighed i deres virksomhed. Ligesom virksomhederne via det udsendte spørgeskema har givet udtryk for, at de gennem deres deltagelse er blevet mere motiverede for at arbejde med bæredygtighed. Flere har ligeledes lavet mindre eller større ændringer og indkøb med afsæt i deres forretningsmodeller.

De fleste virksomheder har haft gavn af forløbet med en rådgiver, men for nogle virksomheder har forløbene manglet struktur og afklaring på, hvad det konkrete output har skulle være.

Endelig skal det nævnes, at selvom der overordnet har været skabt grundlag for videreformidling af projektets aktiviteter har der i nogle tilfælde været nogle kommunikative udfordringer omkring afholdelsen af de forskellige aktiviteter. Således, har partnere oplevet, at rådgivere og projektledelsen i nogle tilfælde har sat enkelte workshops op uden, at det er kommunikeret ud på tilstrækkelig vis. Det har ført til, at nogle partnere efterfølgende har fået henvendelser fra virksomheder, der har hørt om andres deltagelse i en workshop, som de mente var relevante for dem men uden selv at blive informeret.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Der har gennem projektperioden været en stigende interesse for projektet, og partnerne har i slutningen af projektet afvist flere deltagere, som ønskede at blive en del af projektet.** Over de 5 år projektet har løbet, har bæredygtighedsdagsordenen fået mere og mere vind i sejlene. Det har gjort, at projektets aktiviteter har været eftertragtede, og flere og flere virksomheder har vist interesse. Projektets løbende udvikling henimod et skærpet fokus på cirkulær økonomi og længerevarende, bæredygtige løsninger har fulgt tendensen i samfundet generelt, og det har også bidraget til en større efterspørgsel fra virksomhederne. Den øgede efterspørgsel og relevans kommer særligt til udtryk ved det senest oprettede virksomhedsforløb omkring dynamiske klimaregnskaber. Det har en del virksomheder ønsket at deltage i, da flere brancher netop skal udarbejde disse regnskaber.

Virksomhederne nævner, at bæredygtighedsdagsordenen er et kompleks felt at navigere i, da der ikke er entydige løsninger. Tilbuddet om individuel rådgivning og forløb er derfor attraktivt, da det netop er den nære sparring, som virksomhederne har behov for.

Med projektets tillægsbevilling blev der ligeledes åbnet op for en helt ny branche, kunsthåndværkere. Branchen er kendetegnet ved små enkeltpersons virksomheder og fokus blev her rettet mod at hjælpe med cirkulær forretningsudvikling snarere end større investeringsprojekter. Projektet har således formået at gøre sig relevant for en stor gruppe af forskellige bornholmske SMV'er.

Forankring af  
output



**Der er et tydeligt fokus på forankring af viden i virksomhederne gennem forretningsplaner.** Projektets fokus på forretningsmodeller giver i høj grad virksomhederne muligheden for efterfølgende at forankre bæredygtige tiltag i deres virksomhed, også efter projektets afslutning. Det varierer dog væsentligt, når virksomhederne svarer på, hvorvidt de oplever at have fået opbygget kompetencer ift. at arbejde videre med ressource- og energieffektivitet. Nogle virksomheder vil formentlig være i stand til at arbejde videre selvstændigt efter projektets afslutning, mens andre vil opleve barrierer ift. manglende kompetencer. Alle virksomheder tilkendegiver samtidigt, at deres virksomhed grundet deltagelsen i projektet vil få en grønnere profil. Samtidigt vil investeringsstøtten føre til mere permanente bæredygtige løsninger hos enkelte virksomheder.

Der er et stort ønske fra flere partnere om, at projektet kan køre videre, og det er drøftet flere gange i både projekt- og styregruppe, hvor man holder øje med muligheder. Der er dog ikke nogen finansieringskilde til det endnu, og det kan blive en udfordring, selvom der ledes aktivt efter det fra projektgruppens side.

Partnerne oplever gennem projektet at have tilegnet sig nye kompetencer og viden, som de har implementeret i deres generelle funktion og services over for erhvervslivet. Særligt Business Center Bornholm og Bornholms Regionskommune italesætter, hvordan de har fået nye kompetencer og muligheder for at støtte virksomheder i bæredygtig forretningsudvikling. Samtidigt tilkendegiver flere partnere, at de har fået større kendskab til hinanden og i højere grad end tidligere kan vejlede virksomheder til hvordan de bruger de forskellige partners kompetencer bedst. Derudover er der i projektet også opstået flere værdikædesamarbejder. På den baggrund vurderer vi, at der i høj grad er mulighed for at forankring af projektets udbytte.

I afslutningen af projektet er der ligeledes udarbejdet virksomhedscases, som kan bruges af partnerne fremadrettet til at sætte fokus på, og fortsat inspirere SMV'er på Bornholm til, hvordan man kan lave bæredygtig forretningsudvikling. Ambitionen er ligeledes at disse cases kommunikeres bredt ud ved projektets afslutning.

#### Monitorering og opfølgning



**Partnerne med tovholderfunktion til de deltagende virksomheder har en tæt kontakt med virksomhederne, men der et potentiale for en større involvering af virksomhederne i forhold til en mere systematisk opfølgning på projektet.** Projektgruppen mødes en gang om måneden og drøfter projektets status. Her foretages eventuelle justeringer af de større projektlinjer. Det omhandler særligt oprettelsen og justeringen af rammeforløb, som er tilpasset de aktuelle behov, f.eks. oprettelsen af forløbet om dynamiske klimaregnskaber.

Det er opsat en systematisk procedure for opfølgning og evaluering med virksomheder, men virksomheder har oplevet udfordringer med dette. Virksomhederne oplever generelt ikke, at der er en målrettet opfølgning på deres status og er også temmelig usikre på, hvad det næste skridt er. De har desuden ikke et klart indblik i, hvad det samlede forløb indebærer, og om der er nogle deadlines, som de skal være opmærksomme på at nå sammen med projektet. Der mangler ifølge virksomhederne en klar fælles køreplan og aftaler om, hvor initiativet skal komme fra og hvornår. Der er dog samtidigt ifølge tovholderne kommet et bedre overblik over processerne, særligt mellem projektledelsen og tovholderne med udgangspunkt i en standardprocedure i 5 faser. Virksomheder og tovholdere har ligeledes en god dialog med hinanden, uden at denne nødvendigvis opleves systematiseret for virksomhederne.

Generelt er det vores vurdering, at projektet har tilvejebragt de redskaber og procedurer, der skal til for en systematisk monitorering af projektet, men at virksomhederne enten ikke opdager det eller ikke bruger det i tilstrækkelig grad, og er desuden lidt forvirrede over processen.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

**Status på evalueringstidspunktet er, at 94 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

| Aktivitetsmål  | Mål i projekt-perioden | Mål efter tillægsbevilling | Status | Målopnåelse i procent |
|--|------------------------|----------------------------|--------|-----------------------|
| A1: Projektstart, konceptudvikling og rekruttering af virksomheder | 30                     | 50                         | 56     | +100 %                |
| A2: Workshops og netværk   | 18                     | 30                         | 33     | +100 %                |
| A3: Udvikling af grønne forretningsmodeller                        | 30                     | 50                         | 51     | +100 %                |
| A4: Investeringer og implementering                                | 25                     | 10                         | 7      | 70 %                  |
| A5: Kommunikation, cases og effektmålinger                         | 20                     | 90                         | 101    | +100 %                |

Tabellen viser, at projektet er lykket med at komme i mål med fire ud fem aktiviteter. På alle fire aktiviteter har man overperformet, da der i højere og højere grad har været efterspørgsel på projektet fra virksomheder, som har haft brug for vejledning ift. bæredygtighed. Der er blevet afholdt flere netværks- og workshop arrangementer end forventet, og størstedelen af de deltagende virksomheder har fået en grøn forretningsmodel i samarbejde med en rådgiver. Der er modtaget 11 ansøgninger til investeringsstøtte, hvoraf 7 er bevilliget og det fulde beløb til investeringer er bevilliget. Beløbet er i visse tilfælde ikke brugt, og det forventes heller ikke brugt. I visse tilfælde har virksomheden ikke haft mulighed for endeligt at lægge investeringen. Dette er grundet lange leveringstider,

råvaremangel og en ustabil økonomisk situation i branchen. Endeligt er der kommunikeret bredt om projektet, og der har været interesse for det særligt i lokale medier, men også i enkelte større nationale medier. Der forventes yderligere kommunikation om projektet i forbindelse med udgivelsen af projektets resultatkommunikation, hvilket indebærer en film og udvalgte cases.

Budget- og tidsforbrug

*Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.*

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

|                          | Samlet budget | Justeret efter tillægsbevillinger | Forbrug 14.11.22 | Procentvist forbrug |
|--------------------------|---------------|-----------------------------------|------------------|---------------------|
| Budgetforbrug (mio. DKK) | 16,3          | 19,3                              | 11,4             | 59 %                |
| Tidsforbrug (måneder)    | 38            | 64                                | 63               | 98 %                |

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et markant underforbrug af midler. Dette hænger blandt andet sammen med, at særligt investeringsstøtten endnu ikke er regnet ind i regnskabet, og der fortsat ikke er afregnet for alle rådgiver forløb. Der forventes derfor fra projektledelsen en væsentlig stigning i forbruget i den sidste fase af projektet, men særligt dele af investeringsstøtten forventes ikke anvendt. Dette er grundet et økonomisk ustabil marked præget af energikrise, råvaremangel og leveringsvanskeligheder.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

*Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.*

**På evalueringstidspunktet er 92 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.



Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

|   | Målsætning | Mål efter tillægsbevilling | Status på evalueringstidspunktet | Procentvis målopnåelse |
|---|------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------|
| B1: Antal virksomheder som modtager støtte  | 30         | 50                         | 53                               | +100 %                 |
| B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)       | 6,5 mio.   | 5,5 mio.                   | 3,4 mio.                         | 62 %                   |
| B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO <sub>2</sub> -ækvivalenter) | 750        | 1000                       | 3.030,89                         | +100 %                 |
| B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)                                 | 2.780      | 8000                       | 18.359,97                        | +100 %                 |
| B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)                                   | 250        | 600                        | 15.312,53                        | +100 %                 |

Projektet har på evalueringstidspunktet opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer. Der har været 53 deltagende virksomheder, hvor måltallet var 50. Projektledelsen anslår, at der som følge af projektet er sket et fald på 3.030,89 tons CO<sub>2</sub>-ækvivalenter, hvor måltallet var 1.000 tons CO<sub>2</sub>-ækvivalenter. Der anslås et fald på energiforbrug på 18.359,97 gigajoule på energiforbrug, mod det forventede 8.000 gigajoule. Til sidst anslås der et stort fald på materiale forbrug på 15.312,53 tons, mod de forventede 600 tons.

## 6 Effektvurdering

*I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentialer.*

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste gennem projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 53 deltagere, hvoraf 17 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 32 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Figur 6 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

| <b>Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?<br/>Andel af virksomhederne, der angiver at...</b> | <b>Andel virksomheder</b> |
|--|---------------------------|
| have opbygget øgede kompetencer til på egen hånd at arbejde videre med ressource- eller energieffektivitet.  | 47 %                      |
| forløbet har styrket jeres engagement i at begrænse virksomhedens energi- og/eller ressourceforbrug.   | 94 %                      |
| forventer at deltagelsen vil medvirke, at virksomheden får en grønnere profil på længere sigt.   | 100 %                     |

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=17)

Ud fra besvarelserne kan vi se, at alle virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, vurderer, at de på længere sigt vil få en grønnere profil som følge af deltagelsen i Bæredygtig Bundlinje Bornholm. Det kan også ses i besvarelserne, at flere virksomheder allerede mener, at de har fået en grønnere profil gennem

deltagelsen i projektet. Dermed peger det på, at projektet hjælper virksomhederne i en mere bæredygtig retning.

Derudover tilkendegiver virksomhederne via spørgeskemaet, at de er blevet mere motiverede for at arbejde med energi- og/eller ressourcebesparende indsatser. Det ses i de uddybende besvarelser, hvordan det for nogle skyldes et udvidet netværk, mens det for andre i højere grad skyldes konkret sparring ned i deres virksomhedskontekst.

Lidt under halvdelen af virksomhederne oplever at have opbygget øgede kompetencer inden for området. Det kan skyldes, at nogle virksomheder har arbejdet med området før, og derfor allerede har haft stor grad af kompetence inden for området.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 94 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til konkrete besparelser inden for energiforbrug, ressourceforbrug og affald eller begge dele.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

| Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse | Virksomheder med positiv forventning |
|--|--------------------------------------|
| Forventer at realisere konkrete besparelser som følge af jeres deltagelse i indsatsen.                     | 94 %                                 |

(n=17)

Besvarelserne viser, at de deltagende virksomheder i projektet forventer at realisere deres forretningsplaner eller dele af disse, så de opnår en mere 'bæredygtig bundlinje'. Vi må derfor forvente, at der kommer konkrete besparelser og mere bæredygtige bundlinjer hos de deltagende virksomheder som følge af projektet.

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

|   | Målsætning i projektperioden | Målsætning efter projektperioden | Status | Procentvis målopnåelse |
|---|------------------------------|----------------------------------|--------|------------------------|
| C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 0                            | 2.780                            | 2377   | 86 %                   |
| C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)   | 0                            | 250                              | 1530   | + 100 %                |

Note: Tallene er data ind fra 6 virksomhed.

Projektet har lavet beregningerne på de forventede realiserede ressourcebesparelser for de seks virksomheder, som har fået tilsagn om støtte fra

investeringspuljen. De seks virksomheder alene forventes at opnå store dele af de forventede målsætninger ved gennemførslen af investeringen. De vil derudover udgøre 20 % af den samlede CO2-besparelse i hele projektet på 3.030 tons.

## 7 Læringspunkter

*Her præsenterer vi de vigtigste læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Behov for tydeligere rammesætning ved projekter med investeringsstøtte som en central del af bevillingen.** Der er i projektets startfase brugt mange kræfter internt i projektet mellem projektledelsen og ERST på en afklaring af, hvad investeringsstøtten skal bruges til. Det er særligt fordi, at der blandt partnerne har været en stor interesse i at få denne del af projektet implementeret. De mange uklarheder førte til, at der i projektets start er rekrutteret virksomheder, som har troet de kunne søge om investeringer til energirenovering. Det har til dels handlet om, at der blandt de rekrutterende partnerne har været forskellige tolkninger og forståelse af, hvordan den bæredygtige investeringsstøtte kunne opnås. Der bør derfor sættes tydeligere rammer for, hvad formålet med investeringsstøtten er og fortolkningen af dette.

Pengene i investeringsstøttepuljen i dette projekt forventes ikke brugt 100 %. Det skyldes en række omstændigheder, da der er problemer med medfinansiering, f.eks. fordi leverancer af specialprodukter tager lang tid, det er sværere at låne penge og økonomien generelt er mere usikker. Der vil dog altid til en vis grad være usikkerheder forbundet med større investeringer, og leveringstiden vil ofte være længerevarende. Der kan man med fordel overveje, om man i fremtidige projekter tør tænke investeringen som en mere gennemgående del af forretningsmodellen. Der vil ofte være en risiko for, at investeringen ikke når i mål inden projektets udløb, hvis denne del først skal igangsættes, som afslutningen på evt. virksomhedsforløb.

### Læringspunkt 2

**Opfølgingsformatet på virksomhedsforløb og aftalerammer med rådgivere bør udarbejdes i starten af projektperioden.** Der er i projektet opstået nogle u hensigtsmæssige uoverensstemmelser mellem virksomheder og rådgivere. Desuden er det ikke lykkedes projektet at indsamle konkret viden om igangsatte initiativer i virksomhederne og disses aftryk inden for energi- og materiale forbrug.

Projektledelsen siger selv, at der med fordel kunne være arbejdet mere systematisk med denne opfølgning, og at denne i høj grad er foretaget i forbindelse med afslutningen af projektet. Det er blevet gjort med værktøjet workbook, som projektledelsen påpeger ville have været en fordel at anvende til løbende monitorering af virksomhedsforløbene i stedet for til slut, hvis projektet skulle laves igen. Vi anbefaler i fremtidige projekter, at der arbejdes med lignende opfølgende værktøjer, så både forløb og output kan følges.

En del af udfordringerne med rådgiverne var også uklare aftaler. Derfor blev der i projektperioden udarbejdet en aftaleramme til rådgiverne. Dette for at sikre, at virksomhederne fik de forretningsmodeller, de var blevet lovet. Dette tiltag kan med fordel ligeledes inkorporeres fra starten af fremtidige projekter.

### Læringspunkt 3

**Der opleves størst konkret værdi i individuelle forløb, mens workshops i højere grad kan bruges til netværksopbygning og inspiration.** Flere

deltagende virksomheder peger på, at det var den individuelle rådgivning, der var det værdifulde, selvom samarbejdet ikke alle steder var lige succesfuldt. Der var mere delte holdninger til workshops, flere er enige om, at det var interessante workshops med høj faglighed og det at mødes på tværs var givende ift. fremtidige netværk og samarbejder. Sammenhængen mellem de individuelle forløb og workshops var ikke tydeligt for flere af virksomhederne, selvom de fik gavn af begge aktiviteter. Vi anbefaler derfor en bedre sammenhæng for virksomhedsaktiviteterne i fremtidige projekter, så der kan skabes tydelighed i, hvordan workshops og individuelle forløb skal spille sammen.

Det er selvfølgelig i projekter altid en balance mellem differentieringen i enkelt forløb og mere rammesatte fælles forløb særligt også i forhold til økonomien. En læring fra virksomhederne er, at hvis man ønsker at lave sparring mellem virksomheder, så kræver det, at de har et relativt fælles udgangspunkt. Da de oplevede det udfordrende, fordi der var stor forskellighed i deltagende virksomheder, både i størrelse, branche og fagligheder.

## Bilag A Sådan scorer vi

### Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

|       | Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre            | Samlet implementeringsscore | Trafiklys |
|-------|---|-----------------------------|-----------|
| Score | Betydning   | Gennemsnit                  | Trafiklys |
| 5     | Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.             | 3,5 - 5,0                   | ● [GRØN]  |
| 4     | Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer. |                             |           |
| 3     | Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.    | 2,6 - 3,4                   | ● [GUL]   |
| 2     | Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.   | 1,0 - 2,5                   | ● [RØD]   |
| 1     | Implementeringen er meget kritisabel.                                   |                             |           |

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

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.

| Trafiklys | Betydning                                       | Slutevaluering | Midtvejs-evaluering |
|-----------|---|----------------|---------------------|
| ● [GRØN]  | Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.         | 95 % +         | 45 % +              |
| ● [GRØN]  | Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.  | 81 – 90 %      | 35 - 44 %           |
| ● [GUL]   | Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau. | 65 – 80 %      | 25 - 34 %           |
| ● [RØD]   | Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau. | 20 – 64 %      | 15 - 24 %           |
| ● [RØD]   | Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.  | 0 – 19 %       | 0 – 14 %            |

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

| Trafiklys | Betydning   |
|-----------|---|
| ● [GRØN]  | Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.   |
| ● [GUL]   | Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter. |
| ● [RØD]   | Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.  |