

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

SMART ENERGY TIL MARKEDET

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallevej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

SMART ENERGY TIL MARKEDET

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	050.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	21.03.2022
UDARBEJDET	LCPE
KONTROLLERET	SISR
GODKENDT	LCPE

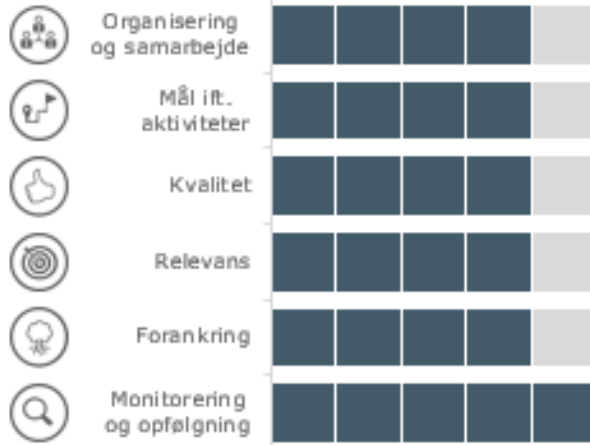
INDHOLD

1	Resumé: Smart Energy til markedet	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	14

1 Resumé: Smart Energy til markedet

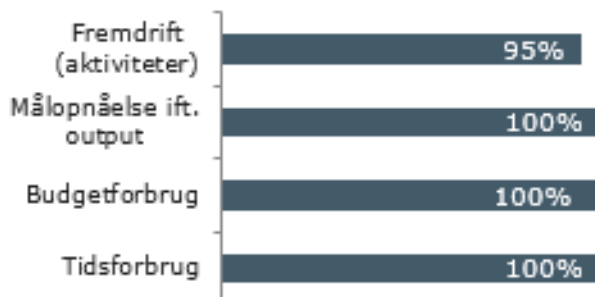
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,2**



Green Tech Center (GTC) har været overordnet projektholder, og har bl.a. stået for systematisk at evaluere og anvende læring fra projektet. Projektet er blevet drevet i et velfungerende team, som foruden GTC har bestået af bl.a. videninstitutioner og repræsentanter fra erhvervslivet. Etableringen af innovationssamarbejderne har undervejs ændret karakter for at imødekomme virksomhedernes behov yderligere, men dog stadig med en afdækning og undersøgelse af teknologi- og markedspotentialet foretaget af projektteamet. Dette har styrket projektets relevans og virksomhedernes udbytte. Selvom ikke alle virksomheder er endt ud med en succesfuld løsning, giver virksomhederne udtryk for at have fået større forståelse for værdien af at arbejde med innovation, og styrket deres samarbejdskompetencer. Green Tech Center har sideløbende med projektet arbejdet for at styrke økosystemet omkring virksomhederne.

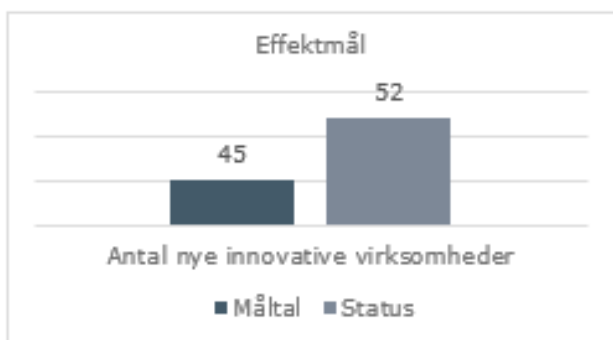
Målopnåelse



Projektet har samlet set gennemført størstedelen af de opsatte aktivitetsmål, som bl.a. omfatter 18 etablerede systemløsninger (innovationssamarbejder). På outputmålene har projektet realiseret samtlige mål, herunder flere deltagervirksomheder end forventet (52 mod et mål på 50). Både aktivitets- og outputmålene blev opjusteret med tillægsbevillingen, som projektet fik undervejs i perioden.

Hele budgettet er anvendt inden for projektperioden, som sluttede 31.12.2021.

Effektvurdering



Som vist i figuren til venstre har projektet realiseret 52 nye innovative virksomheder, hvilket overstiger målet på 45. Hvad angår projektets øvrige effektmål, viser projektets egen effektmåling blandt deltagerne, at både de realiserede og forventede effekter (omsætning, eksport og jobskabelse), som kan tilskrives deltagelsen i projektet, er væsentligt højere end antaget i de opsatte effektmål.

Vi kan samtidig konstatere, at effektmålene ikke er blevet opjusteret som følge af tillægsbevillingen og det større deltagerantal.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Projektet 'Smart Energy til markedet' har til formål at skabe vækst og øget eksport blandt energiteknologivirksomheder ved at udvikle nye systemløsninger i tæt dialog med kunderne.

Projektets indsats bygger på en præmis om, at der er et uindfriet potentiale for salg af energieffektive systemløsninger i produktionsvirksomheder, hvilket skyldes en grundlæggende markedsfejl. Projektets metode til at overkomme denne markedsfejl er først at identificere mulige cases for energieffektivisering og dernæst at finde relevante teknologileverandører, der kan levere ind til en mulig systemløsning.

Udviklingen af systemløsninger vil således tage udgangspunkt i de energiudfordringer, som de energiforbrugende virksomheder i Green Tech Center Energilaug står over for. Med afsæt i potentielle storeenergikunders krav og ønsker til implementeringen af energieffektive løsninger forventer projektet at afdække udfordringer fra ni virksomheder. Ud fra dette udvikles syv systemløsninger med eksportpotentiale, der kan leve op til de potentielle kunders ønsker, inkl. forretningsmodeller for systemløsningerne.

De endelige resultater beskrives og bliver tilgængelig på Green Tech Center hjemmeside. Teknologileverandørerne er centrum for projektet og deltager i den største del af projektet med undtagelse af kundeanalysen.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Green Tech Center
Sagsbehandler:	Christian Emborg
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Innovations Samarbejder (ERDF-1)
Samlet budget:	DKK 22,18 mio.
Bevillingsperiode:	01.09.2015 – 31.12.2021

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"> Analyse af potentielle kunders krav og ønsker til innovative energisystemløsninger Via åbne workshops, udvikling af innovative energisystemløsninger, herunder forretningsmodel for implementering af løsningen 		<ul style="list-style-type: none"> Styrket samarbejde indbyrdes mellem virksomheder og mellem virksomheder og forskningsinstitutioner Øget produktinnovation hos deltagervirksomheder Færdig forretningsplan for konsortiet foreligger 		<ul style="list-style-type: none"> Øget omsætning hos deltagervirksomheder Øget eksport hos deltagervirksomheder Øget jobskabelse hos deltagervirksomheder

3 Overordnet status

Siden midtvejsevalueringen har projektet fået en tillægsbevilling, som omfattede en forlængelse til fra august 2019 til december 2021. I den forbindelse blev både budgettet og en række måltal opjusteret.

Samlet har projektet indfriet de opsatte måltal, og der har ikke været større udfordringer undervejs i projektperioden. Covid-19 har dog, som i mange andre projekter, vanskeliggjort opstarten af hver systemløsning (innovationssamarbejde), særligt i tilfælde hvor virksomhederne ikke havde relationer på forhånd.

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

Green Tech Center har været overordnet projektholder, men projektet er blevet drevet i et fast team af bl.a. videninstitutioner og repræsentanter fra erhvervslivet. Projektet har hele vejen igennem været ledet af Green Tech Center (GTC) og drevet i et fast team, bestående af partnere fra bl.a. uddannelsesinstitutioner og private konsulentvirksomheder. Partnerkredsen var i begyndelsen af projektet større, men undervejs har nogle partnere trukket sig grundet travlhed, og andre blev udfaset, da behovet for deres ekspertise viste sig at være for lille (f.eks. CLEAN som blev indtænkt ift. deres kendskab til internationalisering, som dog som emne ikke gav den store mening i projektet alligevel). Projektholder har i den forbindelse erfaret, at en større partnerkreds ikke nødvendigvis tilfører større værdi til projektet, men at et mindre, fasttømret team har vist sig mest værdifuldt i denne sammenhæng. Dette skyldes samtidig, at hele teamet har deltaget i møderne med virksomhederne, for at kunne give indspil til virksomhederne gennem flere perspektiver. Hvis partnerkredsen derfor var for stor, ville dette ikke have været muligt, og den fælles overensstemmelse mellem partnerne ville ikke kunne være opretholdt på samme måde.

Samlet set giver både GTC og den øvrige partnerkreds udtryk for et godt samarbejde, som særligt skyldes et stort kendskab til hinandens kompetencer, som er blevet styrket undervejs i projektperioden. Dette medfører en tydelig rolle- og arbejdsdeling i projektet, hvor kompetencerne supplerer hinanden og sættes i spil ift. virksomhedernes behov. Partnerkredsen fremhæver desuden, at mere tekniske kompetencer kunne have styrket deres sparring og rådgivning til virksomhederne yderligere; f.eks. kompetencer hentet fra GTS'er. Partnergruppen fremhæver særligt to succesfaktorer ved samarbejdet: 1) At teamet forstår processen bag denne type af projekt og selv har virksomhedserfaring. 2) At teamet kan kommunikere både faglig viden og

information om processen ud til virksomhederne. I den forbindelse har det anvendte "pitchdæk" fungeret godt til at kommunikere ud til virksomhederne.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Etableringen af innovationssamarbejderne har undervejs ændret karakter for at imødekomme virksomhedernes behov yderligere, og en tydelig screeningslogik har sikret et tydeligt markedsophæng og -potentiale i løsningerne. Projektet baserede sig på en oprindelige antagelse om, at man kunne samle virksomheder om udvikling af løsninger, som de i fællesskab kunne gå på markedet med. Virksomhederne ville på den måde blive sammensat omkring en løsning, som partnergruppen på forhånd havde gennemgået og afdækket potentialet for. Undervejs i projektet blev dette dog ændret som følge af en erkendelse af, at det var nemmere at rekruttere virksomheder til samarbejder, hvor de selv kom med produktet eller idéen og stod med et konkret behov for at samarbejde med andre om udviklingen. Sammensætningen af innovationssamarbejderne *nedefra* og med afsæt i virksomhedernes behov, har således vist sig mere givtigt end at sammensætte dem *top down*, men stadig gennem en sideløbende proces, hvor partnergruppen afdækker potentialerne ved hver løsning.

Samtidig har det i projektet fungeret godt med en tydelig vejledning – et pitchdæk – som skaber overblik hos både virksomheder og partnere over processen for samarbejdet, og hvilke mål, der er opstillet for samarbejdet. Pitchdækket har fungeret som en tjekliste til brug i screeningen, hvor partnerkredsen bl.a. har vurderet temaet, økonomi og markedspotentialer. Dermed har partnerkredsen haft et solidt afsæt for at kunne sætte ind i hvert samarbejde med de kompetencer og sparring, som der har været behov for. Det er samtidig erfaringen fra projektet, at timing er en afgørende faktor for at få igangsat de bedste innovationssamarbejder på det mest optimale tidspunkt ift. både interne forhold i virksomhederne og eksterne forhold, f.eks. efterspørgsel på markedet. Timing er vanskelig at kunne indordne sig fuldt ud i denne type projekt, hvor projektperioden og tilbuddet for at modtage støtte er fastdefineret, men vi vurderer, at det er et væsentligt parameter at være opmærksom på, og som i nogen grad kan afdækkes gennem den grundige og systematiske screening og afdækning, som projektet har udøvet.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagervirksomhederne har fået både større indsigt i teknologierne og styrket deres samarbejdskompetencer, og føler sig godt hjulpet på vej af partnergruppen. Projektets egen evaluering blandt deltagerne viser, at 63 % af virksomheder i meget høj eller høj grad vurderer, at deres deltagelse i indsatsen har haft betydning for deres virksomhed, og 23 % mener at betydningen har været middel. Dette peger overordnet set på, at virksomhederne har fået et udbytte af deres deltagelse i projektet. Interviewene med virksomhederne indikerer, at de gennem projektet har fået indblik i nye teknologier, og opnået resultater og indsigt, som de kan arbejde videre med. Virksomhederne giver generelt udtryk for at have lært af at samarbejde med andre virksomheder, men flere har også måtte erkende undervejs, at det ikke er sikkert, at samarbejdet skal videreføres, eller at produktet er det rette at videreudvikle på. Eksterne forhold såsom lovgivning og regulering har desuden medført, at nogle samarbejder undervejs, har måtte stoppe.

Virksomhederne roser GTC og partnergruppen for at have bidraget med spændende indsigter ift. strategi, forretningsudvikling, deres samarbejdsmodel, projektledelse mv. Selvom nogle af virksomhederne synes, at der har været afholdt lidt for mange møder undervejs, så kan alle virksomhederne se værdien i, at det har understøttet samarbejdet og bidraget til en kontinuerlig udvikling og fremdrift i samarbejdet. I den forbindelse har det fungeret godt med faste mødedage, som har gjort det nemt for virksomhederne at forholde sig til fastlagte milepæle og deadlines, og hjulpet dem til at fastholde fokus og prioritere innovationsudviklingen gennem projektet. Enkelte virksomheder peger dog på, at de har manglet mere viden om, hvad GTC kan og er, hvilket de måske kunne have draget nytte af – også i forhold til de andre projekter og aktiviteter, GTC har.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fået større forståelse for værdien ved udvikling og innovation, og selvom ikke alle samarbejder er endt ud i en succesfuld løsning, har virksomhederne fået et udbytte af deltagelsen. Gennem projektet er virksomhederne blevet "tvunget" til at tænke på ny måder, hvilket virksomhederne selv erkender, at de ofte har svært ved at afsætte tid til når driften samtidig kræver deres opmærksomhed. Gennem processen i projektet og input fra partnergruppen, har de fået nyt blik på udvikling og innovation af deres virksomhed, som flere giver udtryk for, at de havde brug for. Virksomhederne ser samtidig et stort potentiale i at gå sammen i denne type konstellationer og byde ind med hver sine kompetencer, men det stiller også krav til virksomhederne om at kunne gå på kompromis. Her peger virksomhederne på, at GTC og partnergruppen har været helt afgørende, både for at kunne fungere som et medierende led mellem virksomhedernes til tider forskellige synspunkter, og bruge dem som sparringspartnere.

Flere af virksomhederne giver samtidig udtryk for, at de godt kunne have ønsket sig mere netværk på tværs af virksomhederne i projektet, hvor de kunne have sparret med hinanden om udfordringer og lært af hinanden.

Forankring af
output



Green Tech Center har sideløbende med projektet arbejdet for at styrke økosystemet omkring virksomhederne, som bl.a. styrker adgangen til ekstern kapital. Sideløbende med nærværende projekt, har GTC drevet socialfondsprojektet 'Specialiseret Erhvervsservice for Green Tech virksomheder' (GT-programmet) målrettet iværksættere. Derigennem er der blevet bygget et økosystem op omkring virksomhederne, og det har været muligt at henvise virksomheder mellem de to projekter, hvis f.eks. virksomhederne ikke har været i målgruppen for nærværende projekt. Det vurderer vi som en stor styrke for, at virksomheder aktivt hjælpes videre til andre muligheder i erhvervsfremmesystemet.

Derudover er virksomhederne blevet støttet i overgangen til kommercialisering gennem bl.a. Mikrofonden, som ligger i samme geografiske business park som GTC. Det har ifølge både projektholder og virksomhederne været en god mulighed for at kunne søge om kapital for at komme ud på markedet med deres systemløsning. Derudover er virksomhederne blevet hjulpet videre gennem projektpartnerens netværk, som der i flere tilfælde er blevet trukket på i forbindelse med testfaciliteter, kundekontakt, afprøvning på markedet mv.

Monitorering og
opfølgning

Projektholder har systematisk evalueret og anvendt læring fra projektet, hvilket har styrket resultatskabelsen og værdien for virksomhederne. Projektholder har løbende udarbejdet en rapport om projektet, hvor erfaringer og læring er blevet opsamlet. Samtidig har rapporten omfattet en intern evaluering af hver systemløsning, for at kunne trække på ny viden og erfaring før næste systemløsning igangsættes. Denne løbende evaluering med henblik på at lære undervejs i processen, vurderer vi som et godt initiativ, og noget der i høj grad kan understøtte et projekts resultatskabelse.

Som tidligere nævnt har projektpartnerne mødtes med virksomhederne undervejs i processen, og fra disse møder har projektholder ligeledes opsamlet beslutninger og drøftelserne i referater, som er blevet sendt rundt i gruppen efterfølgende. Det har ifølge partnerne medført et konstant momentum i projektet, hvor aftaler og beslutninger er nedskrevet, og der er aftalt en konkret plan for opfølgning. Det er samtidig en erfaring, at det er helt centralt med en tydelig projektledelse, der sørger for at holde virksomhederne i gang og understøtte samarbejdet mellem dem, for at aftaler og mål indfries.

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 95 % 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 projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Systemløsninger	13	18	+100 %
A2: Udbredelse	13	11	85 %
A3: Kundeanalyse	7	20	+100 %

Projektet fik med tillægsbevillingen i 2019 opjusteret aktivitetsmål A1 og A2. Målopnåelsen viser, at det i projektet er lykkedes at udvikle flere systemløsninger end forventet. Dette hænger sammen med, at projektet for at kunne nå det opsatte outputmål om antal deltagere (B1 nedenfor), så var det nødvendigt at igangsætte flere systemløsninger. Dette skyldes, at et færre antal virksomheder end forventet, har deltaget i hvert samarbejde om en systemløsning.

Udbredelsen af viden fra projektet gennem artikler og historier er nået med 85 %. Ifølge projektholder forventer de fortsat at udarbejde de resterende artikler, men det vil først være muligt efter projektperioden.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	22,18	22,18	100 %
Tidsforbrug (måneder)	76	76	100 %

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % 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	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	50	52	+100 %
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	50	52	+100 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U-projekter	50	52	+100 %
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	50	52	+100 %
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	50	52	+100 %
B6: Antal virksomheder der udvikler koncepter til nye produkter eller løsninger	50	52	+100 %
B7: Private investeringer	4.139.355	4.673.256	+100 %

Outputmålene blev ligeledes opjusteret med tillægsbevillingen i 2019. Det er lykkedes projektet at rekruttere 52 deltagere til programmet og dermed indfri de opsatte måltal. Projektholder gør samtidig opmærksom på, at der har været yderligere syv deltagere med i projektet, men at de enten ikke fik udarbejdet en

systemløsning eller kom så langt med den, at de kunne færdiggøre det på egen hånd. Derudover indikerer måltallene en høj innovationshøjde i systemløsningerne, da alle 52 deltagervirksomheder har udviklet løsninger, som både er nye for virksomheden og for markedet.

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 effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

Projektholder har selv udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Besvarelsenerne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede - som allerede opnåede - effekter blandt deltagerne, og det er udformet, så det adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Spørgeskemaet blev udsendt både i 2018 og ultimo 2021 med svar fra 19 virksomheder. Enkelte spørgsmål er justeret mellem de to runder.

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 deltageres *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.*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at de som følge af deres deltagelse i projektet...</i>	Andel Virksomheder (2018)	Andel Virksomheder (2021)
Nye kundekontakter	44 %	74 %
Nye kontakter til <u>videninstitutioner</u>	69 %	26 %
Nye myndighedskontakter	56 %	79 %
Fået nye eksportmarkeder/udvidet eksisterende	19 %	32 %
Fået bevilliget fondsmidler	19 %	32 %
Tiltrukket ekstern kapital	38 %	32 %

Note: 2018: n=16, 2021: n=19

Ovenstående besvarelser viser overordnet set, at der siden målingen i 2018 er sket en forøgelse i andelen af virksomhedsdeltagere, som har fået styrket deres relationer til hhv. kunder og myndigheder, mens kontakten til videninstitutioner ved målingen i 2021 er væsentligt lavere end i 2018.

Samtidig angiver en større andel af virksomhederne ved målingen i 2021, at de har fået nye eller udvidet eksisterende eksportmarkeder samt bevillinger fra fonde. Dette afspejler sig desuden i den støtte, som Mikrofonden har været for flere af virksomhederne. Andelene på 32% kan samtidig relatere sig til, at virksomhederne i mindre grad haft behov for internationalisering, men ifølge projektholder har ønsket at teste på det danske marked først. Omtrent samme andel angiver, at de har tiltrukket ekstern kapital og vi vurderer at det kan skyldes, at ikke alle løsninger er nået til et stadie, hvor det er meningsfuldt at søge eksterne fonde.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Af spørgeskemabesvarelserne fremgår det, at 63 % af virksomhederne mener, at deres deltagelse i projektet i høj eller meget høj grad har haft betydning for virksomheden, mens 23 % mener, at deres deltagelse har haft middel betydning for virksomheden.

Det høje udbytte af projektet afspejler sig også i virksomhederne effektforventninger ved målingen i 2021, som er vist nedenfor:

Figur 7 Deltagernes effektforventninger

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Allerede opnået udbytte	Forventning de næste 3 år
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	212	815
Antal nyansættelser	81	188
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	154	596
Stigning i årlig investering i forskning og udvikling (mio.kr.)	16	32

Note: baseret på GTCs egen effektmåling blandt virksomhederne. (n=19)

Virksomhedernes besvarelser viser, at der allerede er opnået et stort udbytte, som de vurderer, kan tilskrives deres deltagelse i projektet. Sammenholdt med de opsatte effektmål vist nedenfor, er dette væsentligt større effekter end målsat for hele projektet. Vi vurderer samtidig, at sammenholdt med virksomhederne besvarelser på, hvorvidt de har fået nye eksportmarkeder eller udvidet eksisterende (figur 6), er forventningerne til stigning i eksport meget høje.

Derudover har virksomhederne allerede øget deres investeringer i forskning og udvikling med 16 mio. kr. som følge af deltagelsen i projektet, mens de forventer yderligere 32 mio. kr. i investeringer fremad.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektpe- rioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	Procent- vis målöp- nåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder	45	0	52	+100 %
C2: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)	17,5 mio.	0	212 mio.	+100 %
C3: Anslået øget årlig eksport (kr.)	10,5 mio.	0	154 mio.	+100 %
C4: Anslået antal årlig skabte jobs	20	0	81	+100 %

Note: C2-C4 er baseret på GTC's egen effektmåling blandt virksomhederne.

Jf. ovenstående effektmåling blandt virksomhederne, er forventningerne til vækst væsentligt højere blandt virksomhederne, end antaget i de opsatte effektmål C2-C4. Vi kan samtidig konstatere, at effektmålene ikke er blevet opjusteret som følge af tillægsbevillingen og det større deltagerantal.

Derudover har projektet registreret alle 52 deltagende virksomheder som nye innovative virksomheder inden for projektperioden, og har dermed indfriet målet.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Ved høj-komplekse løsninger skaber en snæver og specialiseret partnerkreds, som følger samarbejderne tæt, stor værdi for virksomhederne.

Projektet havde oprindeligt påtænkt en partnergruppe bestående af ti partnere udover Green Tech Center. Hurtigt erfarede projektholder dog, at ikke alle partnere var relevante for projektet, mens nogle partnere selv trak sig fra samarbejdet grundet travlhed. Desuden viste en større partnerkreds sig ikke nødvendigvis at tilføre større værdi til projektet. I stedet har et fast team bestående af en mindre gruppe af partnere (i alt fire) vist sig mest værdifuldt for virksomhederne.

At et større projekthold ikke nødvendigvis skaber større værdi, har vi også konstateret i evalueringen af flere andre projekter. I nærværende projekt har det vist sig vigtigt, at partnergruppen omkring de enkelte innovations-samarbejder har mødtes jævnligt med virksomhederne for at koordinere, sparre omkring samarbejdet, projektledelse mv. Grundet den høje kompleksitet i de udviklede teknologiske løsninger, har teamet været nødt til at følge samarbejderne tæt undervejs. Netop derfor har en mere snæver partnerkreds vist sig mest værdifuldt. Vi vurderer derfor, at en læring fra projektet er, at en snæver partnerkreds og en klar screeningslogik er central for at sikre, at der foretages gode match og for at monitorere samarbejderne undervejs.

Projektholder har samtidig været opmærksom på, at partnergruppen trods den lille størrelse, skulle dække alle aspekter ved forretningsudvikling, således at virksomhederne kunne få den hjælp og sparring fra partnergruppen, som de har brug for.

Læringspunkt 2

Partnergruppens kompetencer spiller en vigtig rolle for at kunne understøtte virksomhederne i innovationsprocessen.

I forlængelse af ovenstående læringspunkt, er der en række erfaringer knyttet til de kompetencer, som bør være til stede i partnergruppen. Som tidligere nævnt fremhæver projektholder to overordnede succesfaktorer:

1) At teamet forstår processen bag denne type projekt og ift. systemløsningerne, herunder har kendskab til innovation og eventuelt erfaring med entreprenørskab. Ved at partnerne har "været i virksomhedernes sko" opstår der en forståelse for forretningsudviklingen, kulturen i virksomhederne, balancen mellem drift og udvikling mv., som er essentiel for at kunne støtte dem i processen og danne de bedste rammer omkring samarbejderne. Erfaringen er ligeledes, at det har været svært at sætte virksomhederne sammen, hvilket kræver høj grad af sparring fra partnerne.

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

2) At teamet kan kommunikere både faglig viden og information om processen ud til virksomhederne. Gennem pitchdækket (vejledning om processen – fra hypotese til endeligt produkt), har projektholder og partnergruppen kunne hjælpe med at synliggøre processen og de enkelte trin over for virksomhederne. Det bidrager både til at skabe overblik og gøre det lettere at forholde sig til for virksomhederne, når de starter samarbejdet. Denne understøttelse af projektledelseskompetencer i hvert innovationssamarbejde, har vi også i flere andre evalueringer af lignende projekter, identificeret som en vigtig kompetence i partnergruppen.

Læringspunkt 3

Systematisk evaluering af indsatsen skaber grundlag for løbende læring og justering, og motiverer både partnergruppen og virksomhederne.

Gennem hele projektet har Green Tech Center evalueret på hver systemløsning, der blev igangsat, for løbende at lære af erfaringerne, og på den baggrund forbedre næste systemløsning, der igangsættes. Dette vurderer vi som en god måde at justere indsatsen på undervejs, og vi vurderer, at det er en af faktorerne i projektet, der har bidraget til den høje resultatskabelse. Denne systematiske tilgang til at monitorere aktiviteterne i projektet, kan med fordel udbredes til andre lignende projekter, hvor opfølgningen i mange tilfælde sker ad hoc.

Derudover har projektholder løbende indsamlet effektmålinger blandt virksomhederne, som de har anvendt til at se på det forventede udbytte. Ifølge projektholder har det fungeret som en motivationsfaktor i projektgruppen til at prioritere samarbejdet og gøre en indsats for at støtte virksomhederne. Selvom projektgruppen har været i tæt dialog med virksomhederne, har surveydata undervejs i projektperioden derfor stadig været et godt redskab til at følge udbyttet og forholde sig til det på strategisk plan. I evalueringen af andre projekter har vi ligeledes set stor værdi i at bruge besvarelserne fra survey, f.eks. om virksomhedernes udbytte, i rekrutteringen af nye virksomheder, for at vise dem værdien ved at deltage. I projektet har partnergruppen dog fokuseret på, at virksomhederne primært skulle være drevet af samarbejdet om systemløsningen og muligheden for at arbejde med innovation i virksomheden, hvilket vi også mener bør være det grundlæggende kriterie i screeningen af virksomhederne.

Læringspunkt 4

Det kan være nødvendigt at understøtte virksomhedernes incitament for at prioritere udvikling over drift. Projektholder og partnergruppen har oplevet, at virksomhederne i høj grad er splittet mellem driftsopgaver og ønsket om at udvikle og innovere – men ofte vinder driften over udvikling. På den baggrund har projektholder valgt at skabe et incitament blandt virksomhederne til at engagere sig i projektet. Konkret har de givet noget af bevillingen til virksomhederne – et beløb på op til 100.000 kr. til betaling af de timer, de lægger i deres systemløsninger. Ifølge projektholder har det resulteret i, at de har haft lettere ved at fastholde fokus på udviklingsprojekterne i virksomhederne. Projektholder giver desuden udtryk for, at mange af virksomhederne har set det som et stort plus og som en afgørende faktor for, at de vil investere både tid og penge i systemløsningen.

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.