

APRIL 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

GRØN VÆKST VIA GRØNNE FORRETNINGSMODELLER

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
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

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

APRIL 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

GRØN VÆKST VIA GRØNNE FORRETNINGSMODELLER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	024.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	20.04.2021
UDARBEJDET	TAKW
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE

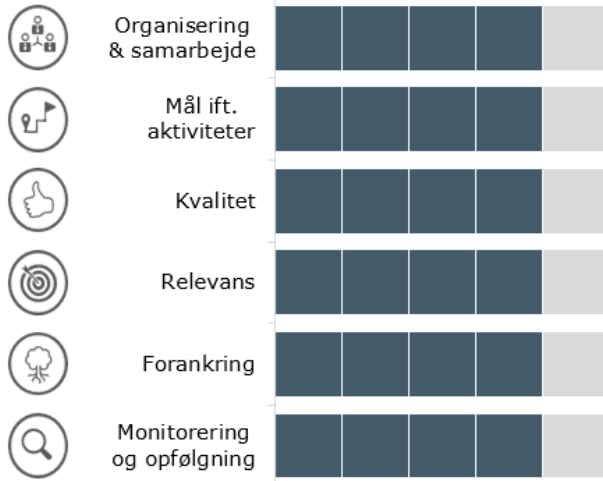
INDHOLD

1	Resumé: Grøn vækst via grønne forretningsmodeller	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	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	14

1 Resumé: Grøn vækst via grønne forretningsmodeller

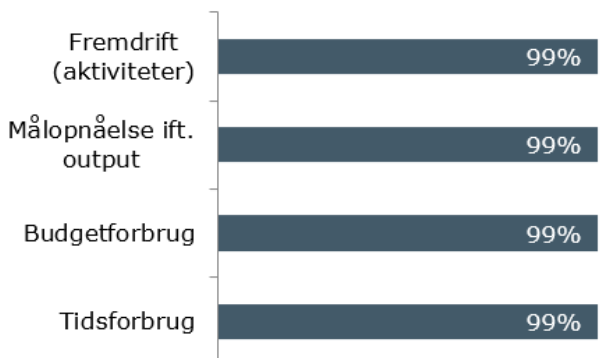
Projektets implementering

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



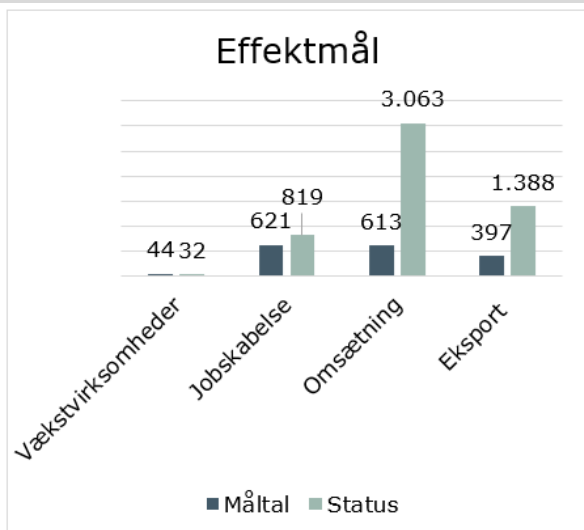
Erhvervshuset har stærke kompetencer inden for vækstforløb, og har under projektet opbygget kompetencer indenfor grønne forretningsmodeller. Projektets fokus på vækstskabelse har sikret, at forløbene har udviklet virksomhedernes grønne arbejde der, hvor det har været mest relevant for deres forretning. Virksomhederne udtrykker stor tilfredshed med den tætte sparring under forløbene, og angiver at forløbene har hjulpet dem til en udvikling de ikke selv ville have kunnet gennemføre. Dog fremhæver flere, at sounding boardet ikke har fungeret optimalt. Projektet har sikret forankring af aktiviteterne gennem stort ejerskab hos virksomhederne. Samtidig har Erhvervshuset udnyttet projektets vidensopbygning til en opkvalificering af hele organisationen og har desuden arbejdet målrettet med vidensopsamling fra projektet.

Målopnåelse



Projektet har leveret flot på de opstillede aktivitets- og outputmål. Det er lykkedes at udvikle vækstplaner for 42 virksomheder, hvoraf 32 forventes at udvikle sig til vækstvirksomheder som målsat. Deltagervirksomhederne har store forventninger til, hvad deres deltagelse vil betyde for virksomheden, hvilket har resulteret i at projektet har leveret markant over deres mål for jobskabelse, omsætning og eksport. Vi konstaterer dog at projektet mangler konkrete mål for, at deltagervirksomhederne også har udviklet sig til at blive mere grønne, og foreslår i læringspunkt 5 mulige mål, der kan opstilles for fremtidige, lignende projekter.

Effektvurdering



Projektets effektmål afspejler en omfattende effektskabelse, idet målene for jobskabelse, omsætning og eksport er opfyldt langt over målet. Vores spørgeskemaundersøgelse peger dog på en markant lavere effektskabelse, hvor det selv i det mest optimistiske scenarie, ikke være muligt for projektet at opfylde de opstillede effektmål. Da spørgeskemaundersøgelsen er forbundet med en vis usikkerhed, har vi dog ikke tilstrækkeligt grundlag for at sige, at effektmålene ikke skulle blive opfyldt. Spørgeskemabesvareelserne understreger samtidig behovet for mål for den grønne effektskabelse i projektet.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Projektet henvender sig til SMV'er med miljøvenlige produkter, services og/eller forretningsmodeller - eller med planer herom - der har potentiale til at blive vækstvirksomheder med den rette støtte, og hvis vækst vil have positive afledte konsekvenser for miljøet i form af f.eks. reduceret CO2 udledning, mindsket materialeforbrug og reduceret anvendelse af miljøskadelige stoffer. Projektet er målrettet virksomheder, der kan vækste via den stigende efterspørgsel efter mere bæredygtige produkter og løsninger.

Baggrunden for projektet er, at mange små og mellemstore virksomheder har vækst på dagsordenen, men er tilbageholdende med at igangsætte vækstaktiviteter. Virksomhederne mangler typisk viden om udbuds- og efterspørgselsforhold på et givent marked, herunder om spørgsmål til prisdannelse og konkurrence, distributionsforhold, offentlig regulering som grønne afgifter og tilskud og kulturelle barrierer. Afklaringen af disse forhold er nødvendige for at kunne udvikle og kvalificere samt igangsætte virksomhedens vækstplan.

Erhvervshuset vil igennem projektet udvælge potentielle vækstvirksomheder, og sammen med virksomhederne udvikle grønne vækstplaner, som i forlængelse af projektet kan implementeres i virksomhederne og gøre dem til vækstvirksomheder inden for 5 år. En meget omfattende screening og rekruttering skal sikre at virksomhederne kan nå deres vækstmål, gennem et intenst udviklingsprogram med de stærkeste enkeltelementer fra tilsvarende projekter og programmer.

Projektets vækstforløb omfatter:

- 1 **Rekruttering** af deltagende virksomheder
- 2 **Udvikling af vækstplaner** gennem et struktureret forløb med workshops, indkøb af eksterne konsulenter, sparring med andre virksomheder mv.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Hovedstaden
Sagsbehandler:	Malene Slotø Schacke
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 23,5 mio.
Bevillingsperiode:	01.03.2015 – 31.03.2021

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"> • Rekruttering af deltagende virksomheder • Udvikling af vækstplaner gennem et struktureret forløb med workshops, indkøb af eksterne konsulenter, sparring med andre virksomheder mv. 		<ul style="list-style-type: none"> • Vækstpotentiale i virksomheder kortlagt • Vækstplaner udviklet for virksomheder • Drejebog i grøn vækst for SMV'er udarbejdet 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget antal vækstvirksomheder • Øget omsætning • Øget jobskabelse • Miljøgevinst gennem mindre forurening hos deltagende virksomheder eller deres kunder

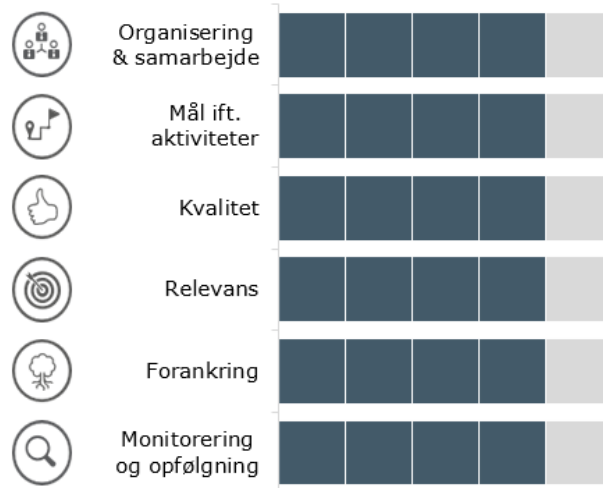
3 Overordnet status

Projektet er blevet forlænget som følge af en succesfuld gennemførelse af de første 24 forløb. Dermed er projektet i første omgang blevet udvidet med 2 år og yderligere 18 virksomhedsforløb frem til 31.12.2020. Som følge af udfordringer med den endelige afslutning af projektet, er projektperioden blevet yderligere forlænget med 3 måneder frem til 31.03.2021. Grundet corona blev den planlagte afslutningskonference først udsat og siden aflyst, og i stedet har projektholdet øget vidensproduktionen i projektet i form af et virtuelt kursus i bæredygtig vækst, videocases, værktøjer, publikationer og podcasts.

Undervejs i den knap 6 år lange projektperiode, har projektet skiftet projektleder flere gange, idet to af projektets tre projektledere er blevet headhuntet af deltagende virksomheder, der har deltaget i projektet. Senere har projektførelsen krævet en projektleder med flere ressourcer til rådighed til at videreføre projektet. Projektet er dog igennem hele projektperioden blevet fulgt af Erhvervs- og Hovedstadens projektchef, som også har fungeret som projektleder i projektets sidste års tid.

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

Erhvervshuset har stærke kompetencer i at gennemføre vækstforløb, og har brugt projektet til også at opbygge og udvikle organisationens kompetencer indenfor udviklingen af grønne forretningsmodeller.

Erhvervshuset har omfattende erfaring med at tilrettelægge vækstforløb med virksomheder, og har desuden et bredt netværk til virksomheder i regionen. Det har skabt et solidt grundlag for rekruttering til projektet, og Erhvervshuset har kunne trække på sine omfattende erfaringer med bl.a. tilrettelæggelse af kollektive forløb og løbende individuel sparring med virksomhederne. Ved projektets start havde Erhvervshuset til gengæld kun meget begrænsede kompetencer indenfor udviklingen af grønne forretningsmodeller. Det er vores vurdering, at Erhvervshuset dels har formået at trække den viden, de indledningsvist har manglet i organisationen, ind udefra, og at de samtidig har brugt projektet til at styrke organisationens kompetencer indenfor grøn vækst. Ved projektets opstart blev der således hyret en projektleder ind med en baggrund i affalds- og ressourcehåndtering, som kunne tilføre Erhvervshuset disse kompetencer. Desuden hyrede Erhvervshuset indledningsvist en ekstern rådgiver ind, som havde stærke kompetencer indenfor grøn forretningsudvikling og cikulær økonomi/cradle-to-cradle, og bidrog til projektet med sparring og kompetenceopbygning. På den måde sikrede erhvervshuset dels et grundlag for at arbejde med de indledende forløb og dels for at opbygge kompetencerne indenfor grøn forretningsudvikling i deres egen organisation. Den løbende vidensopbygning i projektet er efterfølgende blevet understøttet dels af de praktiske erfaringer fra forløbene, og dels gennem det løbende input fra eksterne rådgivere, som er blevet brugt til at holde oplæg i forbindelse med projektets fællesforløb. Vi oplever, at det har sat Erhvervshusets konsulenter i stand til at have en dialog med virksomhederne omkring at arbejde med bæredygtighed. Konsulenterne formår at indsnævre virksomhedernes problemstillinger og hjælpe dem

videre til relevante f.eks. tekniske eksperter, som kan understøtte den mere dybdegående vidensopbygning hos virksomhederne.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektets fokus på vækstskabelse i udviklingen af grønne forretningsmodeller har sikret, at forløbene har udviklet virksomhedernes grønne arbejde, der hvor det har været mest relevant for deres forretning. Projektet adskiller sig fra andre projekter til fremme af grønne forretningsmodeller ved at være bevilget under strukturfondens prioritetsakse 2 (Flere vækstvirksomheder), frem for prioritetsakse 3 (Energi- og ressourceeffektive SMV'er). Det betyder at projektet har et større fokus på at skabe vækst hos deltagervirksomhederne end andre projekter til fremme af grønne forretningsmodeller. Fordelen ved projektets fokus på vækst er, at projektet ikke har været begrænset til kun at arbejde med de områder i virksomheden, som direkte reducerer energi- eller materialeforbrug. Derimod har projektholder haft mulighed for at tage en mere holistisk tilgang til virksomhedernes udvikling, og snakke med dem om, hvordan de kan skabe vækst med udgangspunkt i en grøn forretningsmodel (se også læringspunkt 1). Det har betydet, at forløbenes indhold har handlet om mange forskellige ting, herunder bl.a. at arbejde med virksomhedernes kernefortælling, digitalisering, eksport, organisering, mv. Fordelen ved dette er efter vores opfattelse, at forløbene omhandler virksomhedens kerneforretning, og at det arbejde der laves dermed føder direkte ind i den videre udvikling af virksomheden.

Samtidig har det bredere fokus i projektet betydet, at der har været plads til mere forskelligartede virksomheder i projektet. Det har f.eks. både været muligt at rumme virksomheder som er 'born green', og primært har brug for forretningsmæssig støtte for at styrke deres i forvejen bæredygtige forretning, og virksomheder, som gerne vil blive mere bæredygtige og derfor f.eks. har kigget på nye materialevalg. Det brede fokus i projektet har været understøttet af, at forløbene har været omfangsrige, og at Erhvervshusets konsulenter derfor har haft god mulighed for at holde virksomhederne i hånden igennem forløbene. Det har særligt været vigtigt i den indledende fase af forløbene, hvor konsulenten har været i tæt og omfattende dialog med virksomhederne, for at finde frem til hvad der er mest meningsfuldt for virksomhederne at arbejde med og hvilke typer af ekstern rådgivning virksomheden med fordel kunne indkøbe (se læringspunkt 2).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne udtrykker stor tilfredshed med den tætte sparring under forløbene, men flere fremhæver, at sounding boardet ikke har fungeret optimalt. Virksomhederne oplever, at de i forløbene får en tæt sparringspartner i erhvervshusets konsulent, som de selv vurderer er afgørende for udviklingen af deres forretning. Virksomhederne fremhæver, at netop den tætte sparring sikrer, at de holdes på sporet, bliver hjulpet til at lave de rigtige prioriteringer og at forløbene har været relevante for deres virksomhed. Selvom alle de virksomheder vi har talt med, overordnet set er meget positive overfor deres forløb, har flere fremhævet, at lige netop sounding boardet ikke bidrog med stor værdi for dem. De pågældende virksomheders tilbagemelding er, at boardets indsigt i deres problemstillinger var for overfladisk til, at de reelt kunne bruge forslag og kritikpunkter i deres videre arbejde. Projektholder har dog selv fremhævet tilfælde, hvor sounding boardet har skabt stor værdi for

virksomhederne. På den baggrund uddrager vi den læring, at sounding boardet med fordel kan gøres mere snævert i forhold til de emner der behandles, og det evt. kan gøres til et tilbud for de virksomheder, som finder det relevant. Det uddybes nærmere i læringspunkt 3.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Forløbene har udfordret virksomhederne på, hvilken støtte de havde brug for, og dermed hjulpet virksomhederne til en udvikling de ikke selv ville have kunnet gennemføre. Som følge af den meget nære dialog mellem virksomheder og erhvervshusets konsulenter, oplever virksomhederne også, at indholdet af deres forløb har været meget relevant for virksomhedens udvikling. Flere virksomheder fremhæver, at forløbene ikke kom til at omhandle det, som de havde troet var det vigtigste for deres virksomheds udvikling. Henad vejen blev de dog blevet klogere på, hvad de reelt havde brug for at fokusere på, for at udvikle sig i en grønnere retning og/eller styrke væksten i deres virksomhed. Desuden fremhæver flere virksomheder, at de i løbet af deres forløb er blevet hjulpet til at undgå at lave fejl, som havde været meget dyre for virksomheden, f.eks. ved at satse på markeder som det ikke var realistisk at komme ind på. Selvom projektets realiserede effektmål afspejler høje forventninger til vækst hos de deltagende virksomheder, har flere af de virksomheder vi har talt med, ingen direkte forventninger om vækst. Vi konstaterer dog, at også de virksomheder, som ikke har klare forventninger om vækst, oplever at de har udviklet deres virksomhed på afgørende parametre. Samtidig angiver de virksomheder, som har forventninger til vækst, at projektet har bidraget til at skabe omfattende vækst i deres virksomhed.

Forankring af
output



Virksomhederne har stort ejerskab til de initiativer, der er sat i gang, og Erhvervshuset har udnyttet projektets vidensopbygning til en opkvalificering af hele organisationen. På virksomhedsniveau oplever vi, at virksomhederne generelt har et stort ejerskab til de ændringer der er blevet arbejdet med i forløbene. Et stort ejerskab øger sandsynligheden for, at virksomhederne selv arbejder videre med initiativerne, efter deres forløb er afsluttet. Desuden sikrer projektholder en omfattende videreførelse af virksomhederne i andre projekter. Projektholder oplever, at den omfattende dialog der er plads til i dette projekt betyder, at virksomhederne får afklaret deres udviklingsbehov. Det giver typisk anledning til en erkendelse af nye behov for støtte og udvikling, hvorfor forløbene ofte afsluttes med at virksomhederne hjælpes videre til andre indsatser. Selvom virksomhederne generelt giver udtryk for et stort ejerskab for de initiativer der arbejdes med, oplever flere også, at de 'rammes af hverdagen' når deres deltagelse i projektet stopper, og at de dermed ikke får fulgt ligeså meget op på udviklingsinitiativerne som de gerne ville. Derfor her enkelte virksomheder udtrykt ønske om en fast opfølgning i året efter deres projektdeltagelse (se læringspunkt 4). På projektniveau oplever vi, at der er sket en vigtig opkvalificering i Erhvervshuset i regi af projektet, som man har klare intentioner om at arbejde videre med. Således er det planen, at alle erhvervshusets konsulenter skal have indsigt i viden og redskaber som er opbygget under projektet. Det er Erhvervshusets ambition, at de fremadrettet ikke blot skal lave projekter til fremme af grønne forretningsmodeller, men at de grønne perspektiver er så afgørende, at alle virksomheder skal tage stilling til hvordan de kan indtænke det i deres fremadrettede udvikling. Derfor er det også essentielt for erhvervshuset, at alle deres konsulenter i større eller mindre

grad kan hjælpe virksomhederne med dette. På den baggrund vurderer vi, at projektet har skabt en vigtig og blivende effekt i organisationen, i kraft af den vidensopbygning det har bidraget med.

Monitorering og
opfølgning



Den tætte dialog med virksomhederne har ført til feedback og tilpasninger af projektaktiviteterne, og desuden har projektholder arbejdet målrettet med vidensopsamling fra projektet. Den tætte, løbende dialog mellem virksomhederne og erhvervshusets konsulenter har betydet, at de virksomheder vi har talt med, har oplevet at de har fået en nær sparringspartner. Det har givet anledning til løbende feedback på indholdet i de enkelte forløb og i de gennemgående projektaktiviteter, som også er blevet tilpasset løbende igennem projektperioden. Det har eksempelvis betydet, at workshoppe i forløbet er blevet komprimeret, så der afholdes færre, mere intensive workshops. Det er ændret på baggrund af virksomhedernes tilbagemeldinger om, at de brugte for meget tid på workshops indledningsvist. Desuden har erhvervshuset arbejdet målrettet med løbende erfaringsopsamling fra projektet. Det er mundet ud i et virtuelt kursus i bæredygtig vækst, videocases, værktøjer, publikationer, podcasts og en række case historier, som kan inspirere andre virksomheder til, hvordan man kan arbejde med bæredygtighed. Projektholder fremhæver, at processen med at lave dette materiale også har haft den effekt, at det har sat gang i omfattende refleksioner om, hvad der virker i deres egne indsatser, og dermed også har bidraget til vigtig læring i løbet af projektet.

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 99 % 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: Rekruttering af virksomheder	44	44	100 %
A2: Udvikling af grønne vækstplaner	43	42	98 %

Projektet er lykkedes med at rekruttere hele det planlagte antal virksomheder til projektet, og har på tidspunkt for evalueringen udviklet vækstplaner for 42 ud af målsatte 43 virksomheder.

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)	23,5	23,3	99 %
Tidsforbrug (måneder)	68	67	99 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet brugt næsten hele det afsatte budget, og forventer at bruge det sidste i løbet af den resterende projektperiode.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 99 % 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 evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnå- else
B1: Antal virksomheder, der modtager støtte	44	44	100 %
B2: Privat medfinansiering (kr.)	7.870.000	7.808.576	99 %
B3: Nye vækstvirksomheder	32	32	100 %
B4: Anslået jobskabelse	621	819	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	612.500.000	3.063.023.297	+100 %
B6: Anslået forøget eksport hos deltagende virks. (kr.)	397.359.817	1.388.111.452	+100 %

Projektet har overordnet set leveret på de opstillede outputmål. Det omfatter bl.a. estimatet om 32 nye vækstvirksomheder, anslået jobskabelse, omsætning og øget eksport som langt overstiger forventningerne. De høje tal kan efter vores erfaring afspejle en optimisme hos virksomhederne, som det sjældent lykkes fuldt at indfri. Dog skaber de høje anslåede tal for særligt øget omsætning og eksport en forventning om, at projektet kan levere de målsatte output.

Vi hæfter os dog samtidig ved, at projektet outputmål kun omfatter projektets mål om at skabe vækst, men ikke formår at kvantificere det grønne udbytte af projektet. For anskueliggøre at det også er lykkedes projektet at bidrage til et mere grønt erhvervsliv, kan fremtidige, lignende projekter med fordel også opstille mål for deres omstilling af virksomhederne. Det kunne eksempelvis omfatte mål om virksomhedernes viden, kompetencer og miljøpåvirkning. Sådanne mål kan med fordel indarbejdes i de vækstplaner, virksomhederne udarbejder. Målene vil dels kunne synliggøre projektets grønne effekter, og desuden fungere som en rettesnor for projektet undervejs, for at sikre at erhvervshuset leverer den mest relevante sparring til deltagervirksomhederne (se også læringspunkt 5).

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

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsenerne 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 44 deltagere, hvoraf 9 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 20 %. Dog er det kun 6 respondenter, der har svaret på de spørgsmål, hvor vi beder virksomhederne kvantificere effektskabelsen, svarende til en svarprocent på 14 %. Således er data fra spørgeskemaundersøgelsen behæftet med en stor usikkerhed, og giver 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 deltagerne *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...</i>	Andel virksomheder
virksomheden har fået bedre forudsætninger for at realisere deres vækstambitioner end de havde før deltagelsen	3 ud af 6
virksomhedens forventer at vil indgå nye partnerskaber med kunder og/eller leverandører som en del af den udarbejdede vækstplan	3 ud af 6
virksomheden har opnået større indsigt i, hvordan den kan omstille sig til en mere grøn forretningsmodel	2 ud af 6

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=6)

Tabellen viser, at halvdelen af respondenterne angiver at have fået styrkede forudsætninger for effektskabelse på de tre opstillede parametre. Kun halvdelen af respondenterne angiver, at de har fået bedre forudsætninger for at øge deres vækstambitioner, hvilket vi vurderer er lavt, eftersom dette har været et hovedfokus i projektet. Tilsvarende har halvdelen af virksomhederne forventninger om, at deres deltagelse i projektet vil medføre nye partnerskaber. Endelig er det kun 2 af de 6 respondenter, der oplever at de har opnået større indsigt i hvordan deres forretning kan omstille sig til en mere grøn forretningsmodel.

Det meget begrænsede antal respondenter gør det vanskeligt med sikkerhed at sige, at projektet ikke har skabt tilstrækkelige forudsætninger for vækst. Dog vurderer vi, at særligt den meget lille andel af respondenterne, der har opnået større indsigt i udviklingen af grønne forretningsmodeller er problematisk for effektskabelsen hos disse virksomheder – og altså opskaleret også for projektets samlede effektskabelse. Tabellen nedenfor viser dog samtidig, at samtlige respondenter enten har eller vil sætte nye mål for deres virksomhed, som følge af deres deltagelse i projektet.

Figur 7 Nye mål for virksomheden

Har din deltagelse i projektet fået jer til at sætte nye markeds- eller kunderettede mål for virksomheden?	Antal respondenter
Ja, det har vi gjort	3
Nej, men det kommer vi til	3
Nej, og vi forventer ikke at gøre det	0
Ved ikke / ikke relevant	0

(n=6)

På den baggrund vurderer vi, at det projektet især har bidraget til, er at udvikle den måde virksomhederne arbejder på. Det kan f.eks. omfatte en stærkere fortælling omkring virksomheden og dens produkt eller ny omorganisering af virksomhedens opgaver. Det er positivt at besvarelserne viser, at alle respondenterne enten har ændret eller vil ændre på ambitionerne for virksomheden som følge af deres deltagelse i projektet. Dog anser vi det for problematisk, at undersøgelsen indikerer at respondenterne kun i begrænset omfang har fået en bedre forståelse for, hvordan man arbejder med grønne forretningsmodeller.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 44 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 11 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Tabellen nedenfor viser, at selvom kun omkring halvdelen af respondenterne oplever, at de har opnået bedre forudsætninger for vækst, har samtlige respondenter forventninger om øget omsætning og nyansættelser som følge af deres deltagelse i projektet. Derudover oplever 2 ud af 5 respondenter, at deres deltagelse i projektet har betydet, at de har kunnet undgå fyringer. Ingen af

respondenterne har forventninger om øget eksport, men vores interviews har dog vist, at nogle virksomheder har fået styrket deres eksport som følge af deres deltagelse i projektet.

Figur 8 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
Årlig omsætning	5 ud af 5
Årlig eksport	0 ud af 5
Antal ansatte	5 ud af 5
Undgåede fyringer	2 ud af 5

(n=5)

Omfanget af den forventede effekt hos deltagervirksomhederne er relativt begrænset, særligt set i forhold til projektets egne opgørelser af virksomhedernes forventede vækst. Respondenterne forventer en vækst på omkring 1 mio. kr. årligt, og mellem 1 og 2 nyansættelser. Det står i kontrast til den opgjorte effektskabelse, som peger på en gennemsnitlig øget omsætning hos virksomhederne på næsten 70 mio. kr. og knap 19 nyansættelser per virksomhed. Det er vores vurdering, at spørgeskemaundersøgelsen har for få respondenter til med sikkerhed at kunne sige, at den øgede omsætning er helt nede på gennemsnitligt 1 mio. kr. per virksomhed. Til gengæld har spørgeskema data den fordel, at det er udtryk for virksomhedernes realistiske estimater, efter de har afsluttet deres forløb og har arbejdet med de igangsatte initiativer i noget tid. På den anden side er projektholders egne opgørelser udtryk for virksomhedernes aggregerede forventning til en best-case udvikling. Forskellen mellem de to tal kan således forklares med de forskellige præmisser der ligger til grund for dataindsamlingen. Det er på den baggrund vores vurdering, at det realistiske omfang af projektets effektskabelse ligger et sted imellem de to tal.

Figur 9 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,0
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	-
Antal nyansatte	1,5
Undgåede fyringer	0,6

(n=5)

Samlede effekter

Det begrænsede antal respondenter betyder, at det vil være forbundet med stor usikkerhed at estimere de samlede effekter af projektet på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen. Derfor vurderer vi, at det ikke er værdiskabende at inkludere disse beregninger i rapportern.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 10 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Nye vækstvirksomheder	-	32	32	100 %
C2: Anslået jobskabelse	-	621	819	+100 %
C3: Anslået skabt omsætning (kr.)	-	612.500.000	3.063.023.297	+100 %
C4: Anslået forøget eksport hos deltagende virksomheder (kr.)	-	397.359.817	1.388.111.452	+100 %

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Projektholders opgørelser af effektmålene viser, at projektet overordnet set er kommet godt i mål med den forventede effektskabelse. De opstillede mål for den jobskabelse, omsætning og eksport der skal realiseres efter projektets afslutning, er allerede på tidspunkt for slutevalueringen opfyldt langt over målet.

Som beskrevet ovenfor, peger vores spørgeskemaundersøgelse på en markant lavere effektskabelse end målene ovenfor afspejler. På den baggrund er det vores forventning, at den faktiske effektskabelse vil blive lavere end opgjort ovenfor. Dog har vi ikke grundlag for at sige, at effektmålene ikke kan blive opfyldt, da spørgeskemaundersøgelsens tal er behæftet med stor usikkerhed.

Desuden bemærker vi, at heller ikke projektets effektmål formår at kvantificere det grønne udbytte af projektet. Spørgeskemaundersøgelsen peger på, at kun 2 ud af 6 respondenter har fået øget indsigt i arbejdet med grønne forretningsmodeller. Selvom vores interviews med deltagervirksomheder tegner et mere positivt billede af virksomhedernes opkvalificering i forhold til at arbejde med bæredygtighed, peger undersøgelsen på en usikkerhed omkring det grønne udbytte af projektet. På den baggrund vurderer vi, at det vil gavne fremtidige, lignende projekter, også at opstille mål for den grønne del af projektets udbytte (se læringspunkt 5).

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

Vækstfokus i 'grønne projekter' gør projektaktiviteterne mere relevante for virksomhederne, men der er vigtigt, at fremtidige projekter også har fokus på det grønne udbytte i forløbene. Projektet har haft et stort fokus på vækstskabelse i udviklingen af grønne forretningsmodeller, fordi projektet får midler fra Regionalfondens prioritetsakse 2: Flere vækstvirksomheder. Projektets store fokus på vækst har efter vores vurdering gjort det mere relevant for deltagervirksomhederne. Det skyldes først og fremmest, at projektet har kunne vælge mellem en bred palette af redskaber til at støtte virksomhederne i deres udvikling. Eftersom forløbene ikke kun måles på mængden af materiale- og resourcebesparelser, har forløbene også kunnet tage udgangspunkt i f.eks. formidling af virksomhedens kernefortælling til kunderne, digitalisering, organisering og kompetenceudvikling. Det er vores vurdering, at projektet dermed har formået at arbejde med virksomhedernes kerneforretning i højere grad end man ser i mange andre grønne erhvervsfremmeprojekter. Derudover har muligheden for at arbejde med mange forskellige aktiviteter betydet, at projektet har kunne rekruttere både virksomheder som gerne vil omstille sig til en grøn forretningsmodel og virksomheder som er 'born green'. Projekter, som primært måles på energi- og ressourcebesparelser, har ofte svært ved at rumme virksomheder, som har brug for at vækste med en allerede grøn forretningsmodel, da det kan være vanskeligt at dokumentere et fald i energi- eller materialeforbrug. Der er dog efter vores vurdering stort behov for projekter, der også kan rumme virksomheder, som har brug for støtte til at vækste med deres i forvejen grønne forretningsmodel.

Samtidig er udfordringen ved at fremme grøn vækst gennem et vækstprojekt efter vores vurdering, risikoen for at projektet kan komme til at understøtte 'green washing' i virksomhederne. Når det eneste mål, der er opstillet for forløbene, er vækst, kan der opstå incitament i projektet til at give virksomhederne de nødvendige redskaber til at fremstå grønne, uden nødvendigvis at være det, og på den baggrund styrke deres salg. Vi har ikke grund til at tro at 'green washing' har været en udfordring i nærværende projekt, da de omfattende projektfølger har givet Erhvervshusets konsulenter mulighed for at arbejde intensivt med virksomhederne, og løbende stille spørgsmålstegn ved deres ambitionsniveau i forhold til bæredygtighed. Dog er det vores vurdering, at det er vigtigt i vækstorienterede grønne erhvervsfremmeprojekter, at der også er fokus på, hvor meget virksomhederne rykker sig i forhold til at blive mere grønne. Det kan bl.a. sikres ved, at fremtidige lignende projekter opstiller mål for output og effekter, som både afspejler den vækst der skabes hos virksomhederne og det grønne udbytte (se også læringspunkt 5). I forlængelse heraf, er det efter vores vurdering vigtigt, at projektholder har tilstrækkelige kompetencer til at forholde sig til, om en virksomheds grønne agenda reelt flytter noget eller blot ser god ud på overfladen. Derfor kan der i fremtidige, lignende projekter være behov for et tættere

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

samspil mellem de forretningskompetencer, som bl.a. Erhvervshuset kan repræsentere, og grønne kompetencer som f.eks. flere klyngeorganisationer besidder. Dermed kan en aktør som Erhvervshuset trække på de grønne kompetencer til f.eks. at sikre, at en virksomheds forretningsmodel ikke har negative bieffekter andre steder, som reelt gør den mindre bæredygtig end den umiddelbart fremstår.

Læringspunkt 2

Omfattende afklaring af fokus indledningsvist i forløbene sikrer relevans og videreførelse af arbejdet. Det har været afgørende for projektet, at den brede palette af værktøjer, det har været muligt at tage fat i, har været understøttet af en omfattende dialog mellem virksomheder og erhvervshusets konsulenter. Det sikrer dels, at de midler der bruges på eksterne rådgivere anvendes der, hvor det skaber bedst værdi for virksomhederne. Projektholder og virksomheder forklarer, at flere forløb er endt et andet sted end virksomhederne selv havde forventet, da de indledte forløbene med omfattende afklaring og fokus, og at det skabte meget mere værdi at bruge midlerne der. Det understreger vigtigheden af, at der bliver brugt tid på at afklare, hvad der er den vigtigste forhindring for at virksomhederne enten kan udvikle sig i en mere grøn retning, eller at sikre vækst i en allerede grøn forretningsmodel. Desuden sikrer den tætte dialog omkring afklaring af forløbenes indhold, at virksomhederne føler ejerskab til det arbejde, den eksterne rådgiver involveres i. Det øger sandsynligheden for, at virksomhederne selv viderefører de initiativer, der er arbejdet med i projektet, efter afsluttet forløb.

Læringspunkt 3

Brugen af et sounding board fungerer bedst, når boardet har fokus på de specifikke problemstillinger, virksomheden står overfor. I projektet er der brugt et sounding board til at give virksomhederne feedback på deres ideer og udfordre på, hvor de skal udvikle sig hen. Blandt de virksomheder, vi har talt med, har flere dog oplevet, at den feedback de fik fra sounding boardet har været for generisk, og at de derfor ikke fik værdi ud af denne aktivitet. Udfordringen var, at boardet ikke havde mulighed for at komme med tilstrækkeligt relevant input til virksomhedens konkrete problemstillinger, på baggrund af deres mere overordnede indsigt i virksomheden og dens marked. Derfor er det vores vurdering, at man i fremtidige projekter med fordel kan sikre et mere snævert fokus i sounding boardet. Projektholder fremhæver, at de har haft gode erfaringer med et sounding board, der primært gav input til finansiering, og hvor boardet også var sammensat af profiler med særlig viden om finansiering af denne typer forretninger. Det kan efter vores vurdering være en god model for fremtidige, lignende forløb, at et sounding board har et meget specifikt fokus som dette, hvor boardets kompetencer matcher emnet. I forlængelse deraf, kan det i nogle tilfælde betyde, at sounding boardet bliver et tilbud for de virksomheder, det er mest relevant for, men ikke gøres til en obligatorisk del af forløbet.

Læringspunkt 4

Virksomhederne udtrykker behov for efterfølgende opsamling. Generelt er virksomhederne meget tilfredse med, hvor godt de er blevet taget i hånden i projektet, og at erhvervshusets konsulenter har været så engagerede i at forstå og bidrage til udviklingen af deres virksomhed. Dog er der flere der udtrykker, at de efter forløbets afslutning har stået med udfordringer, som det havde været gavnligt for dem at sparre med erhvervshusets konsulent om. Nogle har selv taget fat i deres tilknyttede konsulent efterfølgende, men flere udtrykker også, at

de godt kunne have brugt fast opfølgende møder f.eks. hver 3. måned i et år efter deres projektdeltagelse. Da de oplever at den daglige drift hurtigt tager over for dem, ønsker de at disse nedslag skulle initieres af erhvervshuskonsulenterne, og at der endda kunne være en bøde for ikke at deltage, for på den måde at sikre, at opfølgningen prioriteres.

Læringspunkt 5

Fremtidige, lignende projekter bør både opstille mål for vækst og grøn omstilling. Projektets mål for output og effekt omfatter kun mål for vækstska- belse, herunder øget omstæning, eksport og beskæftigelse. Som nævnt vurderer vi, at der også er behov for mål for det grønne udbytte af projektet, bl.a. for at sikre at vækstfokus ikke står over reel grøn omstilling. Derfor vurderer vi, at fremtidige, lignende projekter med fordel kan supplere de mål, der er opstillet i dette projekt, med mål for den grønne omstilling af virksomhederne. Sådanne mål kan med fordel indarbejdes i de vækstplaner, virksomhederne udarbejder. Målene kan eksempelvis omfatte:

- > hvor mange virksomheder, der oplever at de er blevet klædt bedre på til at arbejde med bæredygtighed
- > hvor mange virksomheder der oplever, at de har fået en mere tydelig grøn profil, som kan bidrage til at styrke virksomhedens salg
- > hvor mange virksomheder der oplever, at deres deltagelse i projektet, har reduceret CO₂ udslippet i deres produkter/services, enten i deres egen drift eller i kundernes brug af deres produkter.

En alternativ målemetode kunne være nulpunktsmåling og opfølgende måling af virksomhedens niveau inden for en række bæredygtighedsparametre. I regi af projektet har projektholder udviklet et screeningsværktøj, der afdækker netop dette.

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.