

JANUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

GRØNNE RESSOURCE- ØKOSYSTEMER NORDJYLLAND (GRØN)

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

JANUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

GRØNNE RESSOURCE- ØKOSYSTEMER NORDJYLLAND (GRØN)

SLUTEVALUERING

| | |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR. | A099230 |
| DOKUMENTNR. | 457.S |
| VERSION | 1.0 |
| UDGIVELSESDATO | 24.01.2023 |
| UDARBEJDET | CALL |
| KONTROLLERET | LEFV |
| GODKENDT | LCPE |

INDHOLD

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Resumé: Grønne Ressource-Økosystemer Nordjylland (GRØN) | 1 |
| 2 | Fakta om projektet | 2 |
| 2.1 | Projektets effektkæde | 3 |
| 3 | Overordnet status | 4 |
| 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 | Indsatsens effektmål | 12 |
| 7 | Anbefalinger og læring | 13 |
| 8 | Bilag A: Sådan scorer vi | 15 |

1 Resumé: Grønne Ressource-Økosystemer Nordjylland (GRØN)

Projektets implementering

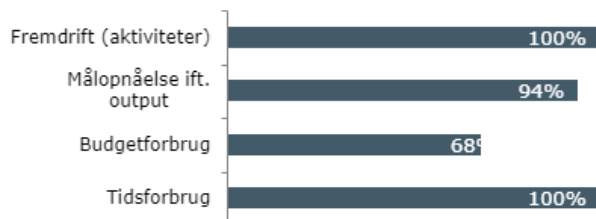
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4.2**



Projektet er blevet ledt professionelt med en tæt tilknytning af partnerne, hvilket har sikret kompetencer, viden og relationer til realisering af projektets aktiviteter. Der har i aktiviteterne været indtænkt elementer, der øger deltagernes incitament for selv at arbejde videre med at forbedre effekterne ydeligere efter projektets afslutning. Endvidere har opfølgning med virksomhederne været en integreret del af projektets aktiviteter, som har dannet grundlag for løbende justeringer af indsatsen i projektet.

Deltagerne har gennemgående oplevet kvaliteten af projektets aktiviteter som tilfredsstillende. I enkelte tilfælde har de eksterne rådgivers viden og kompetencer ikke levet op til deltagernes forventninger. Virksomhederne har oplevet symbiose samarbejderne som relevante, og den håndholdte facilitering har været understøttende herfor.

Målopnåelse



Projektet har realiseret de opstillede, om end nedjusterede aktivitets- og outputniveau, og har haft en succesfuld fremdrift siden midtvejsevalueringen.

På evalueringstidspunktet har projektet et budgetmæssigt underforbrug. Dette hænger blandt andet sammen med, at det på evalueringstidspunktet ikke var muligt at give et opdateret overblik over det til dato anvendte budget. Det forventes dog, at budgettet vil være fuldt udnyttet, når projektet afsluttes.

Effektvurdering



Projektet har formået at skabe centrale forudsætninger for vækst blandt deltagerne, da henholdsvis 78 %, 72 % og 56 % vurderer, at de har fået et udbytte, som de ikke ellers ville have fået, styrket relationer til aktører på området og netværk og udviklet nye samarbejder. Endvidere har projektet allerede realiseret de opstillede effektmål, der blandt andet omfatter et væsentligt anslået årligt fald i drivhusgasmissioner, energi- og materialeforbrug hos de deltagende virksomheder.

n=36

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

GRØN har haft til formål at forbedre konkurrenceevnen blandt SMV'er ved at sikre ressource- og energibesparelser gennem industriel symbiose. Projektet har haft et ønske om at samle Nordjylland og give virksomhederne én indgang til at udvikle grønne forretningsmodeller og identificere symbiosepotentiale med andre virksomheder. Projektet har bygget videre på initiativer om at bruge miljømæssige forhold til at forbedre den langsigtede konkurrenceevne hos de nordjyske virksomheder.

Til at indfri dette formål har tilgangen om industriel symbiose været sat i spil, af et team af medarbejdere med såvel hands-on virksomhedserfaring, som viden om industriel symbiose. Virksomhederne har været igennem et forløb med fokus på følgende aktiviteter:

- > Potentialeafklaring: screening af ressourcer og parathed
- > Facilitering: matchmaking, dannelse af symbiosenetværk, værdikædesamarbejder
- > Rådgivning og sparring: specifikt til virksomhedens behov
- > Modning og implementering: hvor forretningsmodellerne modnes for en bedre og hurtigere realisering
- > Digitalisering: tilbud om deltagelse i en nordjysk digital platform, som skal styrke virksomhedernes grønne forretningsudvikling

GRØN har samlet de væsentligste aktører i Nordjylland, som arbejder med gennemførelse af grønne forretningsmodeller og industrielle symbioser: Aalborg Universitet har været garant for, at den nyeste viden blev anvendt, både inden for miljø og bæredygtighed, og samarbejdet mellem organisationer og co-innovations-ledelse; Erhvervsnetværkeret NBEN samt Port of Aalborg og Hydrogen Valley har bakket fuldt op om projektet og har stået til rådighed ved rekruttering af virksomhederne, og kommunikation af projektet. De fem involverede kommuner (Thisted, Vesthimmerland, Hjørring, Mariagerfjord og Morsø) skulle sikre geografisk spændvidde, samt at projektet blev forankret lokalt.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | |
|----------------------------|--|
| Tilskudsmodtager: | Center for Logistik og Samarbejde ApS |
| Sagsbehandler: | Signe Weber Carlsen |
| Finansieringskilde: | Regionalfonden (ERDF) |
| Indsatsområde: | Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4) |
| Samlet budget: | DKK 15,6 mio. |
| Bevillingsperiode: | 25.08.2020 - 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

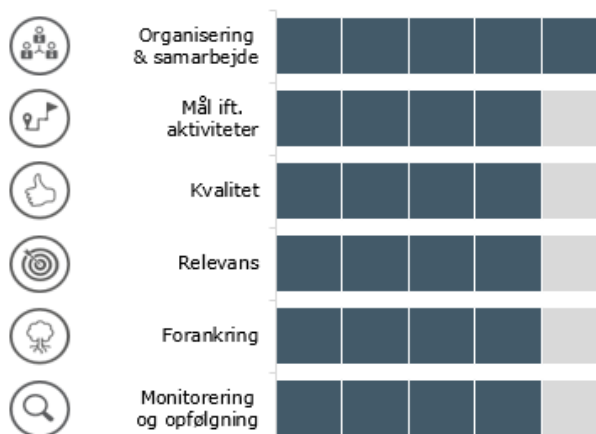
| Hovedaktiviteter | → | Output | → | Effekter |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Potentialeafklaring for grønne symbiotiske forretningsmodeller gennem rekruttering og screening af SMV'er • Identifikation og facilitering af grønne symbiotiske forretningsmodeller for virksomheder og økosystemer • Rådgivning og sparring med virksomhederne i forbindelse med udvikling og realisering af de identificerede forretningsmodeller • Specifikke modningsforløb til virksomheder ift. forankring af grønne symbiotiske forretningsmodeller • Systematisering og digitalisering af virksomhedernes data gennem en digital symbiose platform • Koordination mellem projektpartnere via kvartalsvise møder, koordination af indsatser samt udarbejdelse af projekt- og tidsplan • Udarbejdelse af kommunikationsplan og informationsguide ift. intern projektledelse og ekstern kommunikation i virksomhederne | | <ul style="list-style-type: none"> • Forretningsmuligheder med størst energi- og ressourcebesparelspotentiale er identificeret • SMV'er har udviklet grønne symbiotiske forretningsmodeller • Deltagervirksomhederne er mødnet ift. symbiosesamarbejde, har skabt relationer til relevante samarbejdspartnere og vurderer, at det vil være værdiskabende at implementere den grønne forretningsmodel • SMV'ernes udvekslinger er forbedret og systematiseret • Der er skabt stærkere relationer mellem virksomheder og andre aktører i økosystemet lokalt og regionalt, således at samarbejde i partnerskabet kan oprettholdes • Projektets fremdrift og resultater er formidlet både lokalt, regionalt og nationalt via relevante samarbejder og medier | | <ul style="list-style-type: none"> • Øgede besparelser ift. energi- og materialeforbrug samt CO₂-ækvivalenter for deltagervirksomheder • Forbedret konkurrenceevne blandt SMV'er ift. grønne forretningsmodeller • Øget beskæftigelse og produktivitet |

3 Overordnet status

Det er projektteamets oplevelse, at virksomhederne har haft travlt og udfordret grundet den stigende inflation og energikrisen i relation til situationen i Ukraine, hvilket ifølge projektledelsen har været en udfordring ift. at kunne facilitere og modne igangværende samarbejder samt igangsætte rådgivningsforløb. Projektet har dog siden midtvejsevalueringen oplevet en større tilgang af virksomheder, og virksomheder der endda selv har henvendt sig. Dette har påvirket målopnåelsen særdeles positivt, hvorfor projektet på evalueringstidspunktet har realiseret samtlige af de opstillede måltal. Siden midtvejsevalueringen har der dog også været en nedjustering af måltal og budget.

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 ledes professionelt med en tæt tilknytning af partnerne, hvilket sikrer kompetencer, viden og relationer til realisering af projektets aktiviteter.

GRØN-projektet er blevet ledt af Center for Logistik og Samarbejde (CLS) i et tæt samarbejde og koordinering med Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark (NBEN). Herudover har der været en styregruppe og referencegruppe, der har bestået af repræsentanter fra en række af projektets samarbejdspartnere og kommuner samt nordjyske vidensaktører, der arbejder med gennemførelse af grønne forretningmodeller og industrielle symbioser. Vi vurderer, at projektet har formået at inddrage relevante og kompetente aktører i projektet.

Projektholder fremhæver at der har været et stort fokus på at involvere partnerne i relevante projektaktiviteter og dermed i selve udførelsen af projektaktiviteter. De fremhæver i den forbindelse, at et vigtigt redskab til at sikre en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem partnerne og projektteamet har været, at der er blevet afholdt ugentlige statusmøder i projektteamet, kvartalsvise partnernemøder i styregruppen og halvårlige referencegruppemøder

for videns- og erfaringsdeling. Dette, vurderer vi, har været medvirkende til, at projektet har forløbet i et konstruktivt samarbejde og sikret retning og fremdrift i projektet.

Projektteamet og styregruppen påpeger, at styregruppen ikke kun er blevet informeret om aktiviteter og økonomi, men også har været aktivt involveret i kontakten med virksomhederne og udviklingen af projektaktiviteterne. Vi vurderer, at styregruppen har besiddet en bred viden om virksomhedernes behov og erfaring med at drive projekter, hvorfor de har bidraget positivt med deres kompetencer, viden og relationer til realisering af projektets aktiviteter. Endvidere kan vi på baggrund af interviews med projektledelsen og styregruppen konstatere, at styregruppen har været medvirkende til at sikre et vedvarende opmærksomhedspunkt på driften af projektet.

Sammenhæng ml.
aktiviteter og mål



En faciliterende tilgang understøtter virksomhederne i at udvikle og realisere deres potentialer for at indgå i industrielle symbioser. Formålet med GRØN-projektet har været at facilitere udvikling af industriel symbiose i SMV'er i Nordjylland gennem grønne forretningsmodeller og ved at assistere virksomheder med at realisere nye forretningsmodeller i ressource-økosystemer. Det er projektets erfaring, at flere SMV'er har et uudnyttet ressource- og energibesparelspotentiale, som kan danne grobund for nye grønne forretningsmodeller, men at der er brug for specifikke professionelle kompetencer til at facilitere realiseringen af symbiotiske forretningsmodeller i tæt samarbejde mellem virksomheder og partnerne. Vi vurderer derfor, at det har været vigtigt, at disse har været integreret i GRØN, så de bedste udviklingsmuligheder tilbydes virksomhederne.

På baggrund af interviews med projektledelsen og styregruppen kan vi konstatere, at rekruttering og screening af virksomheder samt identificering af forretningspotentialer tager tid, men at det er nødvendigt med en facilitator for at virksomheder med et uudnyttet ressource- og energibesvarelsespotentiale får kontakt med hinanden som potentielle symbiotiske partnere. Dette bekræftes af de interviewede virksomheder, som nævner, at de ikke selv ville have taget initiativ til at blive en del af en symbiosegruppe. I tillæg hertil fortæller projektteamet og styregruppen, at det i den første del af projektet var svært at rekruttere virksomheder ind i programmet, da det har været svært at sælge ideen om at deltage til virksomhederne, da der ikke er noget fast koncept, fordi virksomhederne har været medbestemmende i forbindelse med udviklingen af den grønne forretningsmodel. Hvormed potentialeafklaringen, de grønne forretningsmodeller osv. har skulle målrettes de enkelte virksomheder, hvilket, projektteamet nævner, har taget en del tid. Vi vurderer dog på baggrund af interviews med de deltagende virksomheder, at det har været givende, at de er blevet tilbudt skræddersyet rådgivning og sparringsforløb, da det skaber et stærkt grundlag for, at den identificeret forretningsmodel bliver realiseret og implementeret.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne oplever gennemgående kvaliteten som tilfredsstillende, men i enkelte tilfælde lever de eksterne rådgivers viden og kompetencer ikke op til deltagerens forventninger. Virksomhedernes overordnede oplevelse af at være med i GRØN-projektet er meget positivt, og de oplever generelt kvaliteten af de forskellige aktiviteter som høj. Deltagende

virksomheder fortæller, at de har fundet det givende at indgå i netværk med andre virksomheder, da de her har kunne få indsigt i, hvordan andre virksomheder arbejder med at gøre deres processer mere bæredygtige. Hertil er det deres vurdering, at de er blevet matchet med relevante virksomheder i symbiosenetværkene. Derudover fortæller virksomhederne, at det har været en stor hjælp, at GRØN-projektet har hjulpet de matchede virksomheder med at koordinere deres kalendere. Virksomhederne fortæller, at det er vigtigt, at der er en facilitator, der kan styre symbiosenetværkene, da det ellers kan være svært at sikre fremdrift. Virksomhederne oplever dog, at symbiosenetværkene er blevet et fælles projekt, hvor alle har en fælles interesse for at støtte op om netværkene og fremme hinandens udvikling.

De interviewede virksomheder nævner, at projektteamet har haft et indgående kendskab til virksomhederne og deres behov, hvorimod nogle af de tilknyttede eksterne konsulenter generelt kun har haft begrænset kendskab til virksomhederne. Virksomheder nævner, at kvaliteten af den rådgivning og sparring leveret af eksterne rådgivere, som skulle udvikle de identificerede forretningsmodeller har været udfordret af, at konsulenterne i nogen tilfælde ikke har haft dybdegående kendskab til symbioser. Derfor har projektteamet været nødsaget til at gennemlæse nogle af forretningsmodellerne for at sikre kvaliteten.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne oplever symbiose samarbejderne som relevante, og den håndholdte facilitering har været understøttende herfor.

De interviewede virksomheder fortæller, at GRØN-projektet har været relevant for dem, da det har givet virksomhederne en indgang til at udvikle grønne forretningsmodeller og identificere symbiosepotentialer med andre virksomheder, som ikke ellers ville blive realiseret. Endvidere fortæller virksomhederne, at det har været vigtigt, at der har været nogen til at holde dem i hånden i forhold til at fremme de nødvendige rutiner og synliggøre mulige potentialer i forhold til identificering, udvikling og implementering af deres grønne forretningsmodeller. Herudover nævner de interviewede virksomheder, at de gennem projektdeltagelsen har fået en forståelse for, hvordan symbioserne både har en miljømæssig og økonomisk gevinst for dem, som kan forbedre virksomhedernes konkurrenceevne. I forlængelse heraf vurderer de deltagende virksomheder, at de har forbedret deres image gennem branding af virksomhedens miljøarbejde. Slutteligt fortæller nogle af de interviewede virksomheder, at de gerne så, at det noget tidligere i processen havde været tydeligere, hvad en deltagelse i projektet krævede af virksomhederne og hvilket udbyttet de ville få heraf.

Forankring af
output



Virksomhederne har fået afklaret deres potentiale for grønne forretningsmodeller og fået redskaber til at implementere og arbejde videre med grøn omstilling. Projektet har gjort brug af forskellige initiativer for at sikre sig at virksomhederne arbejder videre med viden, de har fået via deres projektdeltagelse, hvor der eksempelvis har været fokus på modning af deltagende virksomheder og realisering af forretningsmodellerne. Vi vurderer, at det er virkningsfuldt, at der i projektet har været et fokus på modning af de grønne symbiotiske forretningsmodeller, så disse realiseres, og de opnåede resultater bliver fastholdt i SMV'erne. Endvidere vurderer vi, at det er effektivt, at projektet har kommunikeret de fordele, virksomhederne får ud af at indgå i et symbiotisk forretnings samarbejde mht. miljøeffekter og styrket

konkurrenceevne. Herudover er det også virksomt for forankringen af outputtet, at GRØN tilbyder modningsforløb med fokus på justering af SMV'ernes forretning, så den nyudviklet forretningsmodel kan integreres i virksomhedernes værdikæde og -strømme. Slutteligt vurderer vi, at det er frugtbart, at der er oprettet brede ressource-økosystemer, som skaber gensidige forpligtelser, der øger sandsynligheden for, at deltagerne selv arbejder videre med at indfri effektpotentialitet efter projektets afslutning.

De deltagende virksomheder fortæller, at de gennem projektdeltagelsen har fået afklaret deres potentiale for grønne forretningsmodeller og fået redskaber til at implementere og arbejde videre med grøn omstilling, som ikke ville være blevet realiseret foruden deres projektdeltagelse i GRØN-projektet. Endvidere vurderer de deltagende virksomheder, at det er en stor kvalitet, at de nu kan dokumentere over for kunderne, at de arbejder med grøn omstilling.

Monitorering og
opfølgning



Opfølgning med virksomhederne har været en integreret del af projektets aktiviteter, som har dannet grundlag for løbende justeringer af aktiviteterne i projektet. Projektteamet har fulgt op på de deltagende virksomheders udbytte af projektets aktiviteter på flere måder. Der er blandt andet blevet afholdt løbende og afsluttende statusmøder med virksomhederne, hvor projektet har evalueret kvalitet, relevans og udbyttet af de afholdte aktiviteter. Endvidere har projektteamet, og særligt symbiosetovholderne, haft telefonisk opfølgning med virksomhederne og rådgiverne for at følge op på hvorvidt samarbejdet fungerede og om konsulentens bistand var tilstrækkeligt kvalificeret. Projektledelsen fandt blandt andet ud af, at ikke alle de deltagende virksomheder oplevede, at de tilknyttede konsulenter var kompetente til at løse opgaven. Denne information dannede ifølge projektteamet grundlag for, at de valgte at kvalitetssikre nogle af forretningsmodellerne.

Herudover har projektteamet ændret fokus i forhold til ressourcebørs og digitalisering, hvor de gik væk fra at udvikle en ressource-børs til i stedet for at udbygge den eksisterende digitale platform, Industriel Symbiose Nord (ISN), samt udviklingen af en digital guide til virksomheder for at udvikle og realisere symbioser. Til udvikling af den digitale platform har projektteamet afholdt en intern evalueringsproces, hvor de har afholdt fire workshops – tre med GRØN-temaet (symbiosetovholderne) og 1 med repræsentanter fra virksomhederne. Resultaterne fra de fire workshops er blevet anvendt til udvikling af en digitale guide til virksomheder, der vil i gang med at arbejde med industrielle symbioser.

Endvidere har projektledelsen udsendt spørgeskemaundersøgelser til de deltagende virksomheder, hvor projektledelsen har undersøgt virksomhedernes motivation for at deltage i GRØN-Projektet samt hvilket udbytte virksomhederne har fået af at deltage i GRØN-projektet. Projektledelsen har gennem spørgeskemaundersøgelser fået indsigt i, hvor projektet ifølge målgruppen har sine udfordringer og styrker, hvilket vi vurderer som en klar styrke for 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 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0).



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 100% 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: Potentialeafklaring for grønne forretningsmodeller | 70 | 84 | +100 % |
| A2: Facilitering af grønne forretningsmodeller for virksomheder og økosystemer | 28 | 58 | +100 % |
| A3: Rådgivning og sparring | 13 | 52 | +100 % |
| A4: Modning af grønne symbiotiske forretningsmodeller | 33 | 49 | +100 % |
| A5: Digitalisering | 44 | 45 | +100 % |
| A6: Projektledelse og koordination | 16 | 16 | 100 % |
| A7: Kommunikation | 50 | 50 | 100 % |

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 29.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har oplevet en væsentlig fremgang i fremdriften af de opstillede aktivitetsmål siden midtvejsevalueringen, hvorfor projektet har realiseret samtlige af de opstillede måltal på evalueringstidspunktet.

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) | 15,6 | 10,6 | 68 % |
| Tidsforbrug (måneder) | 28 | 28 | 100 % |

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 29.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et underforbrug af midler. Dette hænger blandt andet sammen med, at det på evalueringstidspunktet ikke var muligt at give et opdateret overblik over det til dato anvendte budget. Budgettal er opgjort pr. 21.08.2020. Det forventes dog, at budgettet vil være fuldt udnyttet, når projektet afsluttes.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 94% 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 |
|---|------------|----------------------------------|------------------------|
| Programfatsatte output | | | |
| B1: Antal virksomheder som modtager støtte | 55 | 49 | 89% |
| B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.) | 3.393.083 | 2.814.959 | 83% |
| B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter) | 4848.9 | 31.385,73 | +100% |
| B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 39.067.7 | 193.024,56 | +100% |
| B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons) | 3616 | 4.907,83 | +100% |

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 29.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har opnået en særdeles tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer, der blandt andet omfatter et væsentligt årligt fald i drivhusgasmissioner, energi- og materialeforbrug hos de deltagende virksomheder. Erfaringsmæssigt ved vi dog, at de estimerer for effekt der fremgår af forretningsplaner, er optimistiske, og forudsætter en succesfuld implementering.

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 projektteamet udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. 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 blevet besvaret af 36 deltagere, som svarer til 73% af de virksomheder, der modtog støtte i projektet. Undersøgelsen blev gennemført i løbet af oktober 2022, hvor flere virksomheder endnu ikke havde færdiggjort deres forretningsmodel. 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 deltageres *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne konkret har fået styrket deres forudsætninger for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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 |
|--|---------------------------|
| de har fået et udbytte af deltagelsen i GRØN, som de ikke ellers ville have fået | 78 % |
| de har fået styrket relationer til aktører på området | 72 % |
| de har netværket og udviklet nye samarbejder | 56 % |
| de har fået nye ideer og hjælp til at indgå samarbejder | 78 % |
| et potentielt symbiosesamarbejde forbedrer deres virksomheds konkurrenceevne | 56 % |
| de kan bedre fastholde de miljø- og forretningsmæssige forbedringer efter samarbejdet afsluttes | 47 % |
| de har opnået en øget omsætning | 14 % |
| de har øget motivationen blandt medarbejderne | 42 % |

Note: Kolonnen til højre afspejler andel af respondenter, der har svaret i høj grad/i nogen grad til de angivne udsagn. Udsagn (8) med den højeste score er oplistet (n=36).

På baggrund af deltagernes besvarelser vurderer vi, at et betragteligt omfang af virksomhederne oplever, at de gennem deres projektdeltagelse i GRØN har fået styrket deres forudsætninger for at nå de opstillede effektmål. Bl.a. angiver 78 % at de har fået et udbytte af deltagelsen i GRØN, som de ikke ellers ville have fået. Endvidere vurderer henholdsvis 47 % og 78 % af respondenterne, at de bedre kan fastholde de miljø- og forretningsmæssige forbedringer efter samarbejdet afsluttes og at de har fået nye ideer og hjælp til at indgå samarbejder. Herudover vurderer lidt over halvdelen af respondenterne, at symbiosesamarbejderne har forbedret deres virksomheds konkurrenceevne.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning i projektperioden | Målsætning efter projektperioden | Status | Procentvis målopnåelse |
|---|------------------------------|----------------------------------|------------|------------------------|
| Programfaste effekter: | | | | |
| C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 0 | 39.067,7 | 193.024,46 | +100% |
| C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons) | 0 | 3.616 | 4.907,83 | +100% |

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 29.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet finder vi projektets effektopnåelse høj, da projektet allerede har realiseret målsætningerne der forventeligt skulle indtræffe efter projektperioden, hvorfor effekterne af indsatsen forventes at blive endnu større.

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

Der er et stort behov for, at erhvervsfremmeindsatser gør grøn omstilling konkret, enkel og forretningsorienteret for virksomhederne. En væsentlig læring fra GRØN-projektet er, at det kan være svært at rekruttere virksomheder ind i et projekt med fokus på grøn omstilling, da det ofte kræver investeringer i et langsigtet perspektiv, som kan være vanskeligt at overskue sammenholdt med et nært fokus på drift. Hertil er det kun få virksomheder, der har set potentialet i eller har redskaberne til at arbejde proaktivt med grønne forretningsmodeller. Derfor er der et stort behov for, at erhvervsfremmeindsatser gør grøn omstilling konkret, enkel og forretningsorienteret for virksomhederne. Det kræver eksempelvis konkrete eksempler og rollemønstre, som kan vise vejen gennem særligt fokuserede indsatser, for at kunne lykkes med udbredelsen af grønne forretningsmodeller til danske SMV'er. For de umodne virksomheder handler det især om at motivere og skabe en efterspørgsel ved at fremvise konkrete eksempler på andre virksomheder, der har løst en konkret udfordring, skabt mere effektive processer eller øget sin indtjening gennem grønne løsninger. Med andre ord lavthængende frugter i form af simple løsninger, og desto tydeligere og enklere den grønne løsning er, og den umiddelbare værdi, jo lettere vil virksomhederne være at motivere til at deltage i erhvervsfremmeindsatser med fokus på grøn omstilling.

Læringspunkt 2

En håndholdt indsats, af udførende aktører med dybdegående viden, er afgørende for opretholdelsen af symbiosenetværk. En anden vigtig læring fra GRØN-projektet er, at der er behov for bestemte kompetencer til at facilitere realiseringen af symbiotiske forretningsmodeller i tæt samarbejde mellem virksomheder og partnerne. Det der har fungeret særlig godt i GRØN-projektet er, at den faciliterende tilgang har givet virksomhederne et forløb, hvor de bliver håndholdt fra den indledende kontakt med hinanden, som potentielle symbiotiske partnere, assistance igennem modningsprocessen, til implementering af de grønne forretningsmodeller og hele vejen frem til at de selv har fået kompetencerne til at fastholde de miljø- og forretningsmæssige forbedringer. Dette kræver en facilitator og udførende aktører, der har indgående kendskab til området, eller som får udbygget sine kompetencer her indenfor.

Læringspunkt 3

SMV'er har flere motivationsfaktorer for at arbejde med grøn omstilling. Gennem evalueringen sporede vi flere grunde til, at virksomhederne vælger at gå i gang med at få udarbejdet og implementere grønne forretningsmodeller. En af hovedgrundene synes at være, at det er vigtigt for virksomhederne at få forbedret deres image gennem branding af virksomhedens miljøarbejde over for kunderne. En anden driver er, at virksomhederne ønsker at opnå miljø- og forretningsmæssige besparelser, som kan forbedre virksomhedens konkurrenceevnen. I forlængelse heraf er andre vigtige motivationsfaktorer for

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

virksomhederne at få boostet deres miljøarbejde til det samme eller højere niveau end andre virksomheder i deres branche og at få nye ideer og hjælp til at prioritere miljømæssige forbedringer. Denne viden kan anvendes i andre projekter til fremtidig rekruttering og indsatser.

8 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. |