

MARTS 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

GENNEMGRIBENDE GRØNNE FORANDRINGER PÅ SJÆLLAND OG ØERNE (GREEN CHANGE ZEALAND)

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

MARTS 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

GENNEMGRIBENDE GRØNNE FORANDRINGER PÅ SJÆLLAND OG ØERNE (GREEN CHANGE ZEALAND)

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	467.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	06.03.2023
UDARBEJDET	RIAD
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE

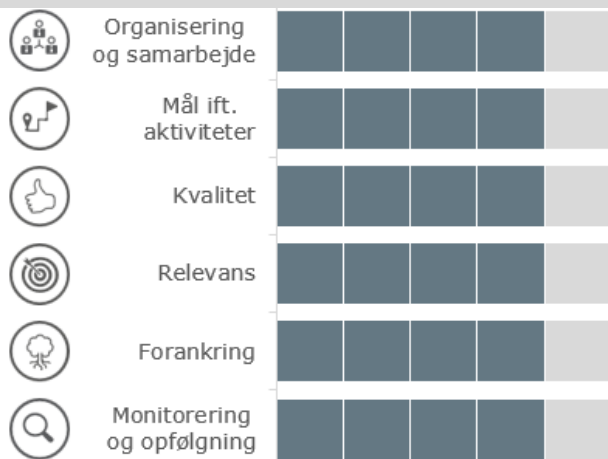
INDHOLD

1	Resumé: Gennemgribende grønne forandringer på Sjælland og øerne (Green Change Zealand)	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	2
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	13
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	16
8	Bilag A: Sådan scorer vi	18

1 Resumé: Gennemgribende grønne forandringer på Sjælland og øerne (Green Change Zealand)

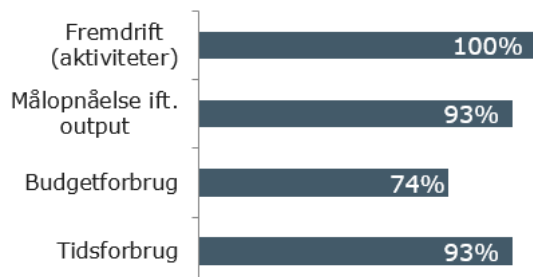
Projektets implementering

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



Projektet har stort potentiale for at reducere ressource- og energiforbrug på tværs af værdikæder, men det har været en udfordring at beregne reduktionerne med det beregningsværktøj, der blev stillet til rådighed. Der har været en god organisering og en klar ansvarsfordeling blandt projektets partnere, som har afhjulpet nogle af udfordringerne. Projektholder har fulgt partnerne tæt og holdt dem til ilden, men har også erfaret, at krav til partnernes kompetencer skal defineres tydeligere fra start. De interviewede virksomheder er tilfredse med de individuelle sparringsforløb. Tilskudsordningen har været attraktivt, men også udfordrende at gennemføre indenfor projektperioden. Projektets aktiviteter forankres naturligt i virksomhederne, og projektholder viderefører erfaringer fra projektet i andre projekter. Projektet har mødt en del udfordringer, men projektholder har lavet en grundig risikostyring og har fundet løsninger undervejs.

Målopnåelse



Særligt investeringer i maskiner og udstyr har udfordret projektets fremdrift, og projektholder afventer stadig resultatet af enkelte investeringer og samarbejdsrelationer. Det har været vanskeligt på forhånd at estimere projektets indflydelse på det anslåede fald i energi- og materialeforbrug, men projektet har alligevel en tilfredsstillende målopnåelse på outputmålene.

Effektvurdering

Virksomheder med positive forventninger til effekter:	Antal virksomheder
Har forbedret potentiale for skalering og vækst	7 ud af 10
Har fået udbytte af deltagelsen	7 ud af 10
Forbedret konkurrenceevne	7 ud af 10

Projektgruppen og de interviewede virksomheder har alle været positive overfor projektet og dets effekter. På trods af et sparsomt datagrundlag, er besvarelser af spørgeskemaet overvejende positive, men tegner også et mere broget billede af deltagernes tilfredshed. Projektgruppen og de deltagende virksomheder er ikke i tvivl om, at projektet bidrager til fald i energi- og materialeforbrug på tværs af værdikæden, men det har været vanskeligt at vise reduktionerne. Det er vores vurdering, at projektet har stor berettigelse, netop fordi reduktionerne sker på tværs af værdikæder, og det er lykkedes projektet at redegøre for det i de udarbejdede grønne omstillings- og forretningsplaner, selvom estimerne dog er behæftet med en vis usikkerhed.

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

Formålet med projektet er at reducere energi- og materialeforbruget i de delta-gende SMV'er og deres værdikæder og derigennem bidrage til at skabe gennemgribende grønne forandringer i Region Sjælland. Det sker ved at styrke og modne virksomheder med innovative, grønne løsninger gennem etablering af netværk og samarbejdsrelationer, tilskud til investeringer i maskiner og udstyr og implementering af grønne forretningsmodeller. Målgruppen er SMV'er og iværksættere i region Sjælland, der allerede bidrager til den grønne omstilling ved at have udviklet innovative, grønne løsninger og teknologier. Arbejdet med virksomhederne er dybdegående for at sikre en gennemgribende og vedvarende grøn omstilling, hvor erhvervslivets og den offentlige sektors CO₂-udledning, materiale- og energiforbrug reduceres gennem anvendelse af innovative, grønne løsninger og teknologier.

Projektet bidrager til, at nye grønne og cirkulære løsninger modnes og implementeres, at energi- og ressourceforbruget reduceres, og at virksomheder bliver bedre til samarbejde på tværs af værdikæder, så lokale og regionale muligheder og potentialer bringes i spil. Derved forbedres klima og miljø samtidig med, at virksomhedernes innovation, konkurrenceevne og eksportmuligheder øges.

Gennem projektet får 20 virksomheder med innovative grønne løsninger et skræddersyet projektforsløb bygget på sparring med projektpartnerne og mulighed for deltagelse workshops og netværksaktiviteter, som understøtter den enkelte virksomheds behov og muligheder for at indgå i samarbejder om genanvendelse, energioptimering, industriel symbiose og test af nye grønne produkter og teknologier. De 20 virksomheder får udarbejdet en grøn omstillings- eller forretningsplan, og 6 af dem indgår i forpligtende samarbejdsrelationer med en privat eller offentlig partner initieret af f.eks. ny teknologi fra private eller et identificeret behov i det offentlige eller private.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Sjælland
Sagsbehandler:	Michael Kjærgaard
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
Samlet budget:	DKK 16,8 mio.
Bevillingsperiode:	01.11.2020 – 31.03.2023

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevillgede 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, screening og konceptudvikling for projektet samt udarbejdelse af en kommunikationsplan • Virksomheden og sparingspartneren udarbejder en opgaveformulering med fokus på at skalere en grøn forretningsmodel og udbytte af projektdeltagelse • I samarbejde med sparingspartneren tilrettelægges et unikt skræddersyet forløb for virksomheden med henblik på at reducere energi- og materialeforbrug samt øge innovative grønne løsninger • Opbygning af samarbejdsrelationer mellem virksomheder og andre aktører med det formål, at de i samspil kan bidrage og løse hinandens behov og/eller udfordringer • Ekstern rådgivning af SMV'erne vedrørende implementering af innovative grønne løsninger samt tilskud til investering i de nødvendige maskiner/udstyr og adgang til testfaciliteter. • Der arbejdes med at skabe en grøn omstillings- og forretningsplan for SMV'erne, som indeholder erfaringer og læringspunkter fra projektet 		<ul style="list-style-type: none"> • Udvalgte SMV'ers grønne og cirkulære potentialer og ambitioner er blevet afdækket • SMV'erne har fået tilført relevant viden, har faciliteret kontakt og dialog med relevante samarbejdspartnere og hjulpet virksomheden med implementering af en grønnere forretningsmodel • Samarbejdet har styrket værdikædesamarbejde og symbioser og vist nye løsninger og forretningsmuligheder inden for især genanvendelse og energioptimering • Der indgås konkrete samarbejdsaftaler mellem deltagende SMV'er og offentlige eller private samarbejdspartnere • SMV'ens mulighed for kommercialisering af en innovativ grøn løsning er blevet øget • SMV'en har færdiggjort en grøn omstillings- og forretningsplan, og kan bruge den grønne plan som guide til det videre arbejde med sin grønne forretningsmodel efter endt projektdeltagelse 		<ul style="list-style-type: none"> • Reduceret energi- og materialeforbrug i deltagende SMV'er • Forbedret konkurrenceevne blandt SMV'er ift. grønne forretningsmodeller • Øget vækst med mulighed for jobskabelse i deltagende SMV'er

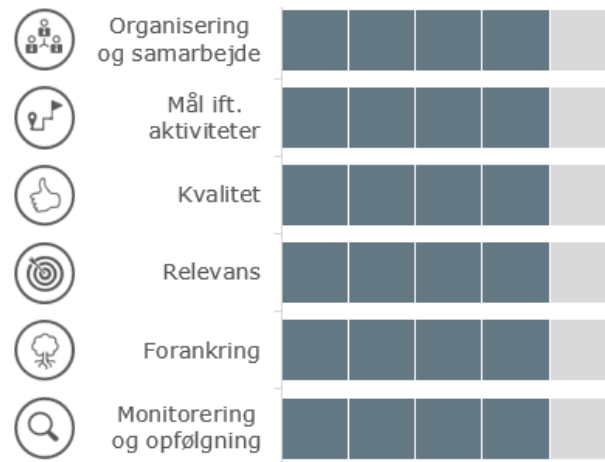
3 Overordnet status

Som en del af projektet har de deltagende virksomheder haft mulighed for at få tilskud til indkøb af maskiner og udstyr. Det har været en attraktiv mulighed for virksomhederne, men ordningen har været ny for både projektholder, projektpartnere og bevillingsgiver, og usikkerheder og begrebsafklaring omkring tilskudsordningen gav udfordringer i starten af projektet og forsinkede fremdriften, men er sidenhen blevet afklaret med bevillingsgiver.

Siden midtvejsevalueringen har der i projektet været fokus på at færdiggøre de skræddersyede forløb og de grønne omstillings- og forretningsplaner, så virksomhederne kunne nå at foretage investeringer i udstyr og maskiner inden projektperiodens udløb. Nogle af virksomhederne har udfordringer med at skaffe egenkapital til investeringerne, og de er derfor kommet sent i gang med denne del af forløbet. Udfordringer med forsyningskæder som følge af Covid-19 og krigen i Ukraine har skabt forlængede leveringstider og usikkerhed om, hvorvidt virksomhederne kunne få leveret de bestilte maskiner og udstyr inden projektets udløb. Projektet har således haft svært ved at få afsat tilskudsmidlerne indenfor projektperioden og har derfor fået en ekstraordinær forlængelse på tre måneder indtil d. 31. marts 2023. På evalueringstidspunktet afventer projektholder derfor stadig afklaring på enkelte investeringer, men til trods herfor har projektet en tilfredsstillende målopnåelse.

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



En klar ansvarsfordeling har afhjulpet udfordringer, men krav til partnernes kompetencer kunne være defineret tydeligere.

Projektet ledes af Erhvervshus Sjælland, og dertil er knyttet en række projektpartnere og en fælles styregruppe for både nærværende projekt, Green Change Zealand, og projektet Change Zealand. Derudover har nogle lokale erhvervskontorer også bidraget med sparring til de deltagende virksomheder. Partnerne roser projektholder for at lede projektet med omhu, og der har været en tydelig struktur, rolle- og ansvarsfordeling mellem projektholder og -partnere. Hver partner har haft ansvar for at rekruttere og give sparring til 2-3 virksomheder, hvilket har bidraget til en effektiv rekruttering og fordeling af ansvar mellem projektpartnerne. Det er vores vurdering, at projektets organisering har været effektiv, og at den klare ansvarsfordeling har afhjulpet nogle af de udfordringer, som kan opstå i projekter (se læringspunkt 1).

Som bemærket ved midtvejsevalueringen har det både været en styrke og svaghed, at de individuelle forløb har været personbåret. En gennemgående forretningsudvikler fra Erhvervshus Sjælland har sikret, at virksomhederne har haft adgang til de efterspurgte kompetencer, men iflg. projektholder har det været en læring, at de som operatør klart skal definere, hvilke krav de stiller til partnernes kompetencer og profiler. Særligt i de tilfælde, hvor der er udskiftning i sparringspartnerne, er det vigtigt at sikre, at den nye sparringspartner har tilsvarende kompetencer (se læringspunkt 3).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektet har stort potentiale for at reducere ressource- og energiforbrug på tværs af værdikæder, men det har været en udfordring at beregne reduktionerne.

Det har fortsat frem til slutevalueringen været en udfordring, at det redskab, der skal benyttes til at beregne de reduktioner i energi- og materialeforbrug som projektet muliggør, er udviklet til at beregne reduktioner internt i virksomheder og ikke på tværs af værdikæder. Fordi de deltagende virksomheder er i vækst, og dermed skalerer deres produktion, vil

deres energi- og materialeforbrug naturligt stige, men virksomhedernes produkter kan i stedet skabe store reduktioner andre steder i værdikæden. Det er vores vurdering, at det netop er reduktioner på tværs af værdikæder, der giver projektet sin berettigelse. I samråd med bevillingsgiver er udfordringen imødegået ved, at der er opstillet forudsætninger i beregningerne, som redegør for reduktionerne; f.eks. at kødproduktionen reduceres, fordi en af de deltagende virksomheder producerer et vegetarisk alternativ til kød. De udførte beregninger er dog behæftet med en vis usikkerhed (se læringspunkt 1).

Tilskudsordningen har været attraktiv for virksomhederne, men det har været en udfordring at gennemføre investeringerne inden for projektperioden, dels fordi Covid-19 og krigen i Ukraine har skabt forlængede leveringstider, og dels fordi virksomhederne har skullet modnes og skaffe egenkapital. Derudover har kravet om markedsafsøgningen været en udfordring, fordi det indkøbte udstyr er så specialiseret, at der ikke findes flere udbydere. F.eks. ønskede en virksomhed at købe brugte maskiner og bygge dem om, dels af hensyn til bæredygtighed, dels for at få mere for pengene, og dels fordi der ikke findes maskiner til det ønskede formål. Indkøb af brugte maskiner harmonerer med projektets mål om at reducere materialeforbrug, men er vanskeligt at lave en markedsafsøgning på. Det har betydet, at virksomhederne har skullet lave omfattende argumentation og dokumentation af markedssituationen og valg af leverandør. Projektet holder oplyser, at de har bistået virksomhederne med at afklare mulighederne, men oplever det selv som risikofyldt at skulle stå på mål for resultaterne, fordi rammerne ikke har været klare. Rammerne for bevillingen har været et benspænd for et ellers værdifuldt projekt, og det er vores vurdering, at man i projektet har fundet nogle gode måder at håndtere udfordringerne på.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



De interviewede virksomheder er tilfredse med den individuelle sparring, mens investeringstilskuddet har været både attraktivt og udfordrende. Sparringspartnerne har bl.a. vejledt virksomhederne inden for udvikling, finansiering og salg, og de interviewede virksomheder tilkendegiver, at det har skabt særlig stor værdi, at sparringspartnerne har engageret sig i deres virksomhed, og været med til at skabe kontakter og samarbejdsmuligheder. Af både interview og survey fremgår det, at virksomhederne er glade for de grønne omstillings- og forretningsplaner, og flere har løbende arbejdet med implementering af dem. Nogle virksomheder tilkendegiver, at de vil bruge dem i deres strategiarbejde fremadrettet, fordi de bl.a. indeholder elementer indenfor både salg, produktudvikling og digitalisering, og for nogle af virksomhederne har planerne fungeret som en blåstempling i dialogen med bank og investorer.

De interviewede virksomheder tilkendegiver, at investeringstilskuddet har været en fordel ved projektet, fordi det har givet dem mulighed for at accelerere deres produktion tidligere end planlagt. De fortæller, at de ville have foretaget investeringerne uanset, men at de uden tilskuddet havde været nødt til at sprede dem over flere år. Dog nævner de også, at det har været en udfordring at modtage investeringstilskuddet, fordi de skulle være modne til at foretage investeringen, fremskaffe kapital og ikke var sikre på, hvornår de kunne modtage tilbagebetalingen. Selvom tilbagemeldingerne fra interview og spørgeskema er overvejende positive, fremgår det dog også af spørgeskemaet, at det ikke er alle deltagende

virksomheder, der har fået lige meget ud af forløbet (se yderligere under afsnit 6).

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Både de individuelle sparringsforløb og tilskudsordningen har været attraktive for virksomhederne, men en mere omhyggelig screening kunne muligvis skabe endnu større relevans. De interviewede virksomheder tilkendegiver, at både de individuelle vejledningsforløb og muligheden for investeringstilskud har gjort det attraktivt at deltage i projektet. De nævner også, at det strategiske arbejde i små opstartsvirksomheder ikke altid prioriteres, og at det derfor har været meget relevant for dem at få hjælp til udvikling af de grønne omstillings- og forretningsplaner. Interessen for at deltage har været stor, og retrospektivt overvejer projektholder og partnerne dog, om der gennem en mere omhyggelig screening kunne være fundet virksomheder med større potentialer og relevans for projektet.

Forankring af
output



Projektets aktiviteter forankres naturligt, og læring fra projektet videreføres i andre projekter. Der er en naturlig forankring i projektet, fordi resultaterne af partnernes sparring løbende implementeres i virksomhederne, og fordi det indkøbte udstyr og de etablerede samarbejdsrelationer fortsat har værdi for virksomhederne efter projektets afslutning. Partnerne har fortsat varetaget hele den skriftlige udarbejdelse af de grønne omstillings- og forretningsplaner, men har siden midtvejsevalueringen (og med udgangspunkt i anbefalingerne deri) haft større fokus på at inddrage virksomhederne i udarbejdelsen og tale med dem om, hvad der skal ske efter forløbet. Partnerne oplever, at virksomhederne er blevet mere selvkørende, og de er selv interesserede i at bevare kontakten med virksomhederne efter projektafslutning.

Der er synergier mellem Green Change Zealand og SMV:Grøn, hvor Erhvervshus Sjælland er co-lead. Erhvervshus Sjællands erfaringer fra Green Change Zealand er værdifulde i SMV:Grøn, og med udgangspunkt i anbefalingerne fra midtvejs-evalueringen har projektholder arbejdet med at udnytte den store interesse for projektet, ved at henvise interesserede virksomheder til SMV:Grøn og andre projekter. En af de interviewede virksomheder deltager også i SMV:Grøn og tilkendegiver, at de her kan arbejde videre med deres grønne omstillings- og forretningsplaner. Desuden er Erhvervshus Sjælland netop ved at formulere et nyt projekt, som har til formål at skabe samarbejder og værdikæder på tværs af landegrænser og med fokus på byggematerialer. Vi vurderer dermed samlet set, at der er arbejdet med en grundig forankring af projektet både internt i virksomhederne og i relaterede projekter.

Monitorering og
opfølgning

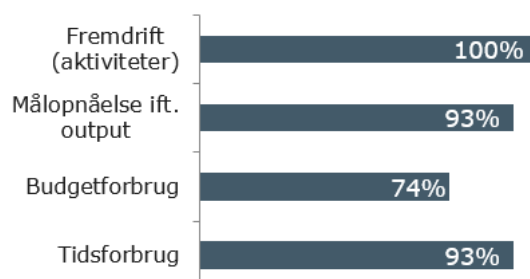


Projektholder har undervejs sikret vedvarende engagement blandt partnerne og har desuden fulgt investeringerne tæt. Projektholder har afholdt faste møder med styregruppe og partnerkreds og har særligt haft fokus på at sikre vedholdende engagement fra partnerne, for at sikre fremdrift for virksomhederne. Projektholder har fulgt projektets fremdrift tæt ved hjælp af et projektstyringsværktøj med overblik på tilhørende dashboard. Som supplement hertil har projektholder lavet en pipeline for investeringer foretaget i projektet. Navnlig investeringerne har fluktueret, da flere virksomheder har udvist interesse for investeringerne, men alligevel er ikke lykkedes med at gennemføre dem. Puljen har således været afsat flere gang,

hvorefter der har været tilbageløb. Det har derfor været nødvendigt at følge udviklingen tæt. På trods af forlængelsen og de udfordringer projektet har mødt, vurderer vi, at projektholder løbende har foretaget en grundig risikostyring og har reageret på udfordringerne og fundet handlingsorienterede løsninger.

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 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: Rekruttering, screening, konceptudvikling og kommunikation	2	2	100%
A2: Opgaveformuleringer	20	23	+100%
A3: Skræddersyede forløb	20	23	+100%
A4: Opbygning af samarbejdsrelationer mellem virksomheder og andre aktører	30	35	+100%
A5: Investering i maskiner og udstyr samt test	10	13	+100%
A6: Grønne omstillings- og forretningsplaner	20	23	+100%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 24.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har siden midtvejsevalueringen arbejdet med at opbygge samarbejdsrelationer og gøre virksomhederne klar til at foretage investeringer i maskiner og udstyr. Dette arbejde afspejles i ovenstående måltal, der alle er opnået, og projektet har tilmed overperformeret på de fleste mål. Det skyldes, at projektet har rekrutteret flere virksomheder end planlagt, dels fordi interessen for projektet var stor, dels fordi partnerne havde kapacitet til at tage ekstra virksomheder med i projektet, og dels for at sikre sig at målsætningen blev nået i tilfælde af

frafald. Projektet har således foretaget en risikovurdering og handlet på mulige udfordringer.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	16,8	12,4	74%
Tidsforbrug (måneder)	29	27	93%

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 30.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Projektet har fået en ekstraordinær forlængelse til d. 31.03.2023, fordi der har været udfordringer med at få leveret de maskiner og udstyr, der er investeret i, og den totale projektperiode er derfor hævet til 29 måneder. Siden midtvejsevalueringen har flere virksomheder haft mulighed for at foretage investeringer i maskiner og udstyr, og det afspejler sig i budgetforbruget, som er steget væsentligt. Projektholder afventer stadig resultatet af enkelte investeringer, og en enkelt virksomhed er på evalueringstidspunktet i gang med markedsafsøgningen. Det endelige budgetforbrug er derfor stadig uvist, men projektholder ved dog allerede nu, at der er ca. 550.000 DKK øremærket investeringer, som det ikke er lykkedes dem at afsætte. Projektholder oplyser, at de forventer et budgetforbrug på 14,9 mio. DKK (89%) ved projektets afslutning.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 93 % 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 målopnåelse
Programfaste output:			
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	20	23	+100%
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	4.600.000	3.290.000	72%
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	1.252	14.253	+100%
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	20.752	16.885	81%
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	3.252	12.052	+100%
Projektspecifikke output:			
B6: Antal grønne omstillings- og forretningsplaner	20	23	+100%
B7: Antal etablerede samarbejdsrelationer	6	7	+100%

Note: Projektets målupnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 22.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Der er en høj målupnåelse på outputmålene og også her ses den tidligere beskrevne overrekuttering. Ifølge projektholder har det været positivt, at der har ikke har været flere deltagere på trods af den store interesse, fordi det har været et overkommeligt mål, som har givet projektholder og -partnere mulighed for at lave dybe forløb med virksomhederne, og det fremhæves som en forudsætning, når der skal skabes samarbejdsrelationer.

For drivhusgasemissioner og materialeforbrug er det anslåede resultat væsentligt over målsætningen, mens det anslåede energiforbrug er under målsætningen. Projektholder oplyser, at det har været vanskeligt på forhånd at estimere, hvor stor indflydelse projektet kunne have på det anslåede fald i drivhusgasemissioner, energi- og materialeforbrug. F.eks. har en af de deltagende virksomheder arbejdet med at reducere forbruget af beton, hvilket har haft stor indflydelse på resultatet af det anslåede fald i materialeforbrug. Projektet har en tilfredsstillende målupnåelse på outputmålene, men det er vigtigt at bemærke, at estimaterne er behæftet med en vis usikkerhed, fordi beregningerne bygger på en række scenarier og antagelser.

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 projektholder 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 sendt til alle deltagere dvs. 23 virksomheder, hvoraf 10 respondenter har besvaret spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 43 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse. Dog er besvarelserne på nogle af spørgsmålene så få, at vi har valgt kun at inkludere de væsentligste resultater.

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.

I spørgeskemaet angiver 7 af de 10 virksomheder, at de forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for skalering og vækst. Projektholder, partnerne og de interviewede virksomheder har alle været overvejende positivt indstillede overfor projektet og effekterne heraf. Dog indikerer spørgeskemaet, at det ikke er alle virksomheder, der har fået lige meget ud af deltagelsen, og spørgeskemaet tegner således et mere broget billede af deltagerne tilfredshed med projektet.

I nedenstående tabel uddybes, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe 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>Antal af virksomhederne, der angiver at...</i>	Antal virksomheder
De har fået gennemgående sparring på deres forretningsmodel	6 ud af 10
Sparring med projektets forretningsudvikler har haft en positiv betydning for at videreudvikle virksomhedens grønne forretningsmodel	5 ud af 10
Muligheden for tilskud til maskiner, udstyr og test har haft en positiv betydning for at videreudvikle virksomhedens grønne forretningsmodel	4 ud af 7
Deltagelsen har skabt muligheder for potentielle nye samarbejdspartnere	6 ud af 10

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et positivt svar.

Af de virksomheder, som vurderer, at de på nuværende tidspunkt har fået udbytte af deltagelsen, angiver 4 ud af 7 respondenter, at muligheden for tilskud til maskiner, udstyr og tests har haft en positiv betydning for at videreudvikle virksomhedens grønne forretningsmodel. Fra interview med projektholder og projektpartnere ved vi, at det ikke er alle virksomheder, der er lykkedes med at foretage investeringerne eller har haft interesseret i tilskuddet. Som årsager hertil nævnes, at virksomhederne ikke var modne til at foretage investeringer, fordi det var en udfordring at skaffe egenkapital, eller fordi der ikke kunne gives tilskud til det ønskede formål. En enkelt virksomhed har i en uddybende kommentar i spørgeskemaet skrevet, at de ikke nåede at foretage investeringerne, og en anden udtrykker utilfredshed med, at der ikke kunne gives tilskud til de tests, virksomheden var blevet lovet et tilskud til.

Derudover har nogle virksomheder i højere grad været interesseret i at deltage i projektet pga. muligheden for at få sparring og adgang til sparringspartnernes store netværk. F.eks. har 5 virksomheder svaret, at sparring med projektets forretningsudvikler har haft en positiv betydning for at videreudvikle virksomhedens grønne forretningsmodel. I interviewene har vi både hørt, at det ikke er alle virksomheder, der har haft brug for sparring til udvikling af deres grønne forretningsmodel, fordi de i forvejen havde ekspertise inden for det område, og i højere grad havde brug for generel forretnings-sparring. I en bemærkning til spørgeskemaet undrer en enkelt virksomhed sig over, at der bliver spurgt ind til grønne forretningsmodeller, da de ikke er udarbejdet en sådan.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

I spørgeskemaet angiver 7 virksomheder, at de enten er i gang eller færdig med udviklingen af en grøn omstillings- og forretningsplan, og heraf angiver alle 7, at de har afsat ressourcer i form af tid, og 6 i form af økonomi til at implementere planen. Derudover forventer 7 ud af 10 virksomheder, at de grønne omstillings- og forretningsplaner vil forbedre deres konkurrenceevne.

Figuren herunder angiver flere af virksomhedernes forventninger til positive effekter som følge af deres deltagelse i projektet.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Antal virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
De på nuværende tidspunkt har fået udbytte af deltagelsen i projektet	7 ud af 10
Udbyttet fra deltagelsen kunne ikke været opnået for egne midler	2 ud af 7

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et positivt svar.

I spørgeskemaet svarer 7 virksomheder, at de på nuværende tidspunkt har fået udbytte af deltagelsen i forløbet. Herunder har 5 svaret, at de forventer et udbytte i form af øget omsætning, eksport eller jobskabelse på sigt, mens 1 har svaret, at de allerede har fået udbytte i form af øget omsætning, eksport eller jobskabelse. 4 virksomheder har svaret, at de ikke forventer et udbytte i form af øget omsætning, eksport eller jobskabelse som følge af deltagelsen i projektet, og nogle har udtrykt utilfredshed med deltagelse i projektet i uddybende kommentarer.

Det er bemærkelsesværdigt, at kun 2 af disse 7 virksomheder har angivet, at udbyttet fra deltagelsen ikke kunne være opnået for egne midler. I kommentarerne i spørgeskemaet angiver virksomhederne, at det enten havde været dyrere for dem, hvis de selv skulle opnå samme udbytte, eller ville have taget længere tid. Samme årsager har vi hørt i interview med virksomhederne, og her knyttes udbyttet særligt til indkøb af maskiner og udstyr: investeringer som de ville have været længere tid om at foretage, hvis de ikke havde fået tilskud gennem projektet.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	20.752	16.885	81%
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	3.252	12.052	+100%

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 24.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.
Note 2: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Ovenstående tabel viser et sandsynliggjort fald i materialeforbrug efter projektperioden, som er væsentligt højere end først estimeret, og et sandsynliggjort fald i energiforbrug, som på nuværende tidspunkt er mindre end først estimeret.

Projektgruppen og de deltagende virksomheder har ikke været i tvivl om, at projektet kunne bidrage til fald i energi- og materialeforbrug på tværs af værdikæden. Det har dog været en grundlæggende udfordring at beregne og vise disse

reduktioner, fordi det redskab, der blev stillet til rådighed, primært bruges til at beregne reduktioner internt i virksomheder og ikke på tværs af værdikæder, og fordi virksomhederne forventes at have et større internt forbrug, fordi de er i vækst. Det har derfor været vanskeligt på forhånd at estimere, *hvor stort* et fald i energi- og materialeforbrug indsatsen kunne skabe, da det afhænger af, hvilke virksomheder, der rekrutteres til projektet, og hvad de arbejder med.

Det er vores vurdering, at projektet har stor berettigelse, netop fordi reduktionerne sker på tværs af værdikæder, og det er lykkedes projektet at redegøre for det i de udarbejdede grønne omstillings- og forretningsplaner, selvom estimaterne dog er behæftet med usikkerhed.

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

Modsatrettede incitamenter har skabt benspænd i et projekt med stor berettigelse. Projektets overordnede formål har både været at reducere energi- og materialeforbrug i de deltagende virksomheder, og at skabe øget vækst i de samme virksomheder. Med en øget vækst kommer der naturligt et øget internt energi- og materialeforbrug, og der har således været et indlejret paradoks i projektets overordnede formål, da incitamentet for at nå det ene formål udelukker det andet og omvendt. Projektets parter har dog ikke været tvivl om, at begge dele kunne opnås, hvis man tager hele værdikæden og ikke kun den enkelte virksomheds forbrug i betragtning. Det har dog været vanskeligt at vise disse reduktioner, fordi det beregningsværktøj, der blev stillet til rådighed, er udviklet til at beregne reduktioner internt i en virksomhed og ikke på tværs af værdikæder. Til projektpartnerens ærgrelse har det ikke været muligt at benytte andre og mere velegnede redskaber i beregningerne. Det har derfor været nødvendigt at opstille en række antagelser, som begrundelse for reduktionerne, og de udførte beregninger er derfor behæftet med stor usikkerhed. Vi vurderer, at der er store potentialer for reduktion energi- og materialeforbrug ved symbiotiske samarbejdsrelation på tværs af værdikæder, og at dette perspektiv med fordel kan være omdrejningspunkt i lignende udmøntninger fremadrettet.

Læringspunkt 2

Projektets organisering og scoping har givet mulighed for vejledningsforløb af høj kvalitet. Blandt projektholder, styregruppe, projektpartnere og deltagere er der bred enighed om, at organiseringen af projektet har været god, og udover en stram projektstyring, har der været en klar rolle- og ansvarsfordeling. Det er vores erfaring, at projekter ofte har vanskeligt ved at rekruttere det målsatte antal deltagere, og derfor nødt til afviser interesserede virksomheder. I dette projekt har projektholder valgt at inddrage et mindre og dermed mere opnåeligt antal deltagere, og fordi rekrutteringen har været nedbrudt i mindre dele og uddelegeret den til projektets partnere, er den blevet mere overkommelig og er sket tidligt i processen. En hurtig onboarding af virksomheder har været afgørende for projektets fremdrift, fordi det har taget tid at modne virksomhederne til at foretage investeringer og skaffe likviditet. På grund af den store interesse i projektet har projektholder og projektpartner dog erfaret, at de kunne have lavet en endnu mere relevant rekruttering, hvis de havde bevaret roen og havde turdet afvise flere virksomheder i den indledende screening. Det relativt lave antal deltagere har betydet, at sparringspartnere har haft mulighed for at lave mere dybdegående forløb med deltagerne, og vi vurderer, at det har bidraget til sparringsforløb af høj kvalitet.

Læringspunkt 3

Klart definerede kompetencer og tillidsfulde relationer er afgørende for at skabe symbiotiske samarbejdsaftaler. Erhvervshusets og sparringspartnernes netværk og store kendskab til andre virksomheder har været værdifuldt for de deltagende virksomheder, og det har været afgørende i arbejdet med at

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

skabe symbiotiske samarbejdsrelationer. Projektholder og partnerkreds understreger, at det i dette projekt har været afgørende, at der blev opbygget tillid mellem sparringspartner og virksomhed, for at kunne skabe samarbejdsrelationer med andre virksomheder. Det skyldes, at de deltagende virksomhederne ikke ønsker at dele deres forretningsplaner med hvem som helst. Gennem en tillidsfuld relation til virksomhederne har sparringspartnerne haft mulighed for at finde relevante samarbejdspartnere. Betydningen af den tillidsfulde relation bliver tydelig i de tilfælde, hvor der har været udskiftning af sparringspartner undervejs, og den tillidsfulde relation skulle opbygges på ny. Det har været vanskeligt, bl.a. fordi der er eksempler på, at den nye sparringspartner ikke har haft de kompetencer, som virksomhederne efterspurgte. Projektholder tilkendegiver, at de har erfaret, at kravene til partnernes kompetencer klart skal defineres fra start. Vi vurderer ligeledes, at det vil være et værdifuldt tillæg til en ellers struktureret og effektiv projektorganisering.

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.