

OKTOBER 2020
REGION NORDJYLLAND

BÆREDYGTIG VÆKST GENNEM ENERGI- OG RESSOURCEEFFEKTIVE SMV'ER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Pluss

COWI

OKTOBER 2020
REGION NORDJYLLAND

BÆREDYGTIG VÆKST GENNEM ENERGI- OG RESSOURCEEFFEKTIVE SMV'ER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 125.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 06.10.2020
UDARBEJDET NVB
KONTROLLERET MW
GODKENDT LCPE

INDHOLD

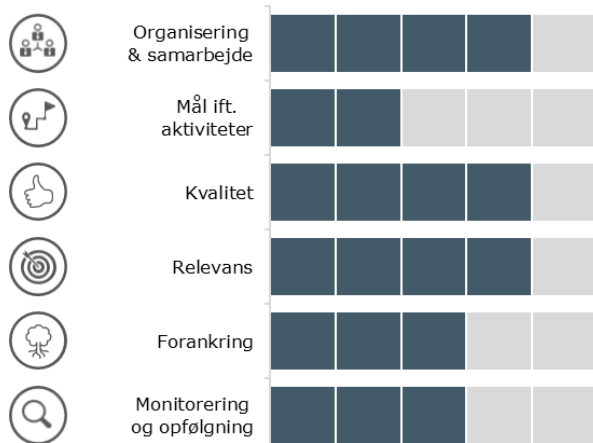
1	Resumé: Bæredygtig vækst gennem energi- og ressourceeffektive SMV'er	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering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

1 Resumé: Bæredygtig vækst gennem energi- og ressourceeffektive SMV'er

Projektets implementering

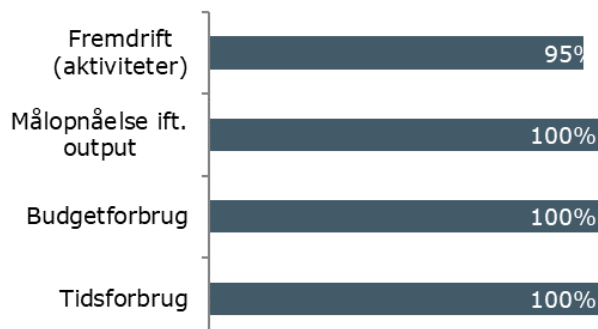
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

3,3



Projektet har opbygget et vefungerende samarbejde mellem NBE og de nordjyske kommuner. Projektets screeningsbesøg er i stort omfang blevet afkoblet fra arbejdet med forretningsmodeller (og omvendt) – hvilket gør sammenhængen mellem aktiviteterne og målene mere uklar. Synergien mellem screening og forretningsmodeludarbejdelse er altså i udbredt grad fraværende. Kvaliteten og relevansen er dog stadig høj inden for både screening og forretningsmodeludarbejdelse (støttet af konsulenter). Forankring kunne projektet med fordel have arbejdet endnu mere med – særligt for de virksomheder, hvor screening-besøgene også blev afslutningen på samarbejdet.

Målopnåelse



Projektet har på overordnet niveau opnået sine målsætninger ift. aktiviteter og outputs. Projektet har nået ud til flere virksomheder end planlagt med 120 virksomheder, der har modtaget støtte, mod et måltal på 100.

Effektvurdering



	Målsætning efter projektperioden	Status
Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	31.200	37.737
Årligt fald i materialeforbrug (tons)	3.800	15.200

Projektet lever op til sine effektmålsætninger. Fremdriften er vurderet ud fra indholdet af de grønne forretningsmodeller, der er udarbejdet i projektet.

Implementeringen af modellerne er naturligvis usikker, men projektet må anses for at være godt på den sikre side ift. besparelser på materialeforbrug, mens blot 20 % af potentialet skal tabes på gulvet, hvis man skal være under målet for energibesparelser. Siden kun 54 % af deltagerne siger, at de er klar til at arbejde direkte videre med deres forretningsplan, er der her tale om en reel – men ikke unormal – risiko.

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

Projektets formål er at styrke de energi- og ressourcemæssige samt konkurrencemæssige fordele for virksomheder i Region Nordjylland. Det sker gennem identificering af energi- og resourcepotentialer i 100 SMV'er, og udarbejdelse af grønne forretningsmodeller for 65 af disse. Projektet er forankret hos NBE (Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling Norddanmark), som gennemfører identificering og analyse af energi- og resourcepotentialer i tæt samarbejde med virksomheder og projektets partnere, som omfatter Eniig (nu Norlys), Aalborg Universitet og de 11 nordjyske kommuner. Målet er at identificere og realisere energi- og resourceeffektiviseringer med udgangspunkt i virksomhedernes produktion, processer og produkt. Det skal ske bl.a. gennem optimeringer og ændringer i arbejdsgange og processer samt udvikling af nye grønne forretningsmodeller for virksomhederne. I projektet arbejdes der i forbindelse med de enkelte forløb desuden med muligheden for symbioser, samarbejder eller partnerskaber med andre virksomheder, kunder, videnscentre og andre aktører.

Effekterne af projektet vil være reduceret forbrug af energi og materialer som fører til reduceret udledning af drivhusgasser. Derudover vil projektet bidrage til virksomhedernes konkurrenceevne gennem besparelser i omkostningerne og nye markedsmuligheder. Projektet har 4 hovedaktiviteter:

- 1 **Identifikation af potentiale og rekruttering:** Identifikation af SMV'er i Nordjylland med potentiale for effektivisering og analyse af forventet potentiale.
- 2 **Energi- og resourcepotentialer hos SMV'er:** Gennemførelse af screening på 100 SMV'er, hvor der i samarbejde med nøgled medarbejdere hos virksomheden skabes overblik over potentialerne. Der udarbejdes i den forbindelse en resourceplan.
- 3 **Grønne forretningsmodeller:** Udarbejdelse af individuelle grønne forretningsmodeller i 65 SMV'er, hvor virksomhederne selv vælger den rådgiver de ønsker at bruge til selve udarbejdelsen af den grønne forretningsmodel.
- 4 **Kompetenceløft via netværk og videndeling:** Med fokus på energi- og resourceeffektivitet afklares behov for tilførsel af viden til de virksomheder der har deltaget i et forløb. Herudover sikrer netværket frugtbar videndeling og erfaringsudveksling blandt SMV'er i Nordjylland.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: NBE Norddanmark
>	Sagsbehandler: Daniel Jakobsen, ERST
>	Finansieringskilde: Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde: Energi- og resourceeffektive SMV'er (ERDF-4)
>	Samlet budget: DKK 22,8 mio.
>	Bevillingsperiode: 01.11.2016 – 31.8.2020

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"> › Identifikation og rekruttering af SMV'er med potentiale › Energi- og ressourcepotentiale på SMV'er (screening), herunder ressourceoptimering › Udarbejdelse individuelle grønne forretningsmodeller › Kompetenceløft via netværk og videndeling 	<ul style="list-style-type: none"> › Der er skabt ny viden og innovation inden for fokusområder › Der er udarbejdet ressourceplaner, der identificerer virksomhedernes potentiale for at blive mere energi- og ressourceeffektive › Der er udarbejdet konkrete og handlingsorienterede grønne forretningsplaner, der bygger videre på ressourceplanerne › Etablering af ERFA-grupper med fokus på tværsektoriel videndeling og løbende effektivisering, kombineret med andre lignende initiativer 	<ul style="list-style-type: none"> › Reduktion af energi- og ressourceforbrug › Flere virksomheder med fokus på energi- og ressourceeffektivitet ift. værdikæder, symbioser eller loop › Bæredygtig vækst gennem cirkulær økonomi › Øget tværgående samarbejde og videndeling

3 Overordnet status

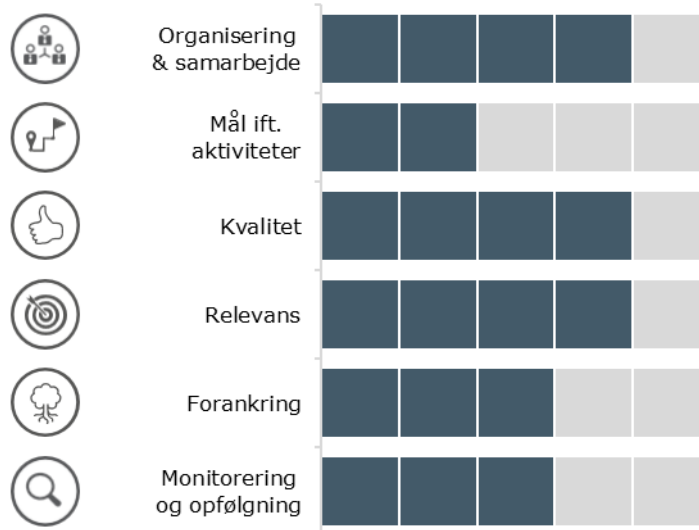
En forsinket endelig godkendelse af projektet samt et tidligt skift i projektledelsen har betydet, at projektet kom langsommere fra start end oprindeligt planlagt. Projektlederen er skiftet en gang til undervejs, men uden større påvirkning af projektet.

Siden midtvejstidspunktet, hvor projektet var markant bagud med den centrale målsætning om forretningsmodeller, er der sket en stor acceleration i aktiviteterne på det område. Projektet er derfor – her ved projektafslutningen – stort set lykkedes med sine kvantitative målsætninger.

Det er vigtigt at bemærke, at projektets oprindelige design, hvor screeningerne skulle rekruttere virksomheder til konsulentforløb og til udarbejdelse af grønne forretningsplaner, ikke er implementeret som tiltænkt. I stedet har projektet også tilbudt konsulentforløb til virksomheder, der ikke har været igennem den – meget grundige – screeningsproces. Screeningsbesøg og udarbejdelse af grønne forretningsplaner skal derfor ses i højere grad som to selvstændige aktiviteter men med et overlap for cirka 1/3 af virksomhedernes vedkommende.

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 er baseret på et stærkt partnerskab, som både har de nødvendige tekniske kompetencer til at levere stærke screeninger og en bred repræsentation blandt nordjyske kommuner ift. rekruttering og kapacitetsopbygning regionalt. Projektet er forankret hos NBE Nord-danmark, som i projektet har vist sig som en dygtig koordinator af et bredt, regionalt partnerskab. NBE har sikret tilstrækkelig koordination undervejs og formået at sikre, at projektets mange aktører har kunnet bidrage – og være velorienterede – på trods af en yderst stram tidsplan for aktiviteterens gennemførelse. Rekrutteringen er fx foregået med en disciplineret inddragelse af kommunerne og deres netværk – både hos erhvervskontorerne og miljøafdelingerne.

Til screeningerne har man stillet et bredt og stærkt hold bestående af tekniske eksperter (fra Norlys, NBE, og AAU) samt kommunale medarbejdere fra enten erhvervskontor eller miljøafdeling. Virksomhedskendskab og faglige dagsordener går hele tiden hånd i hånd i projektet.

Projektets godkendelsesudvalg, som har godkendt ansøgninger om konsulentforløb, har i vores vurdering primært udført arbejde, som med rette kunne have ligget hos NBEs projektleder eller øvrige personale. Godkendelsesudvalget skulle efter vores vurdering kun have været anvendt i tvivlstilfælde. Hermed havde man undgået tidsanvendelsen i udvalget og sikret sig bedre mod de flaskehalse, som opstod rundt om udvalget i travle perioder.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



De grundlæggende ændringer i projektdesign, som er sket undervejs, har betydet at projektet har markant mere uklar sammenhæng mellem aktiviteter og mål. Som projektet har foldet sig ud, er der to hovedaktiviteter: 1) En proces, hvor virksomheder screenes for deres potentialer for energi- og ressourcemæssige forbedringer, som afrapporteres til

virksomheden i et notat og 2) En proces, hvor virksomheder tilbydes at indgå i konsulentforløb, der kan hjælpe dem til med at udvikle en såkaldt grøn forretningsmodel. Der har været 26 virksomheder, som har oplevet begge dele, mens 38 har fået konsulentforløb uden omfattende energi- og ressourcetesting og 56 har fået den omfattende screening uden at få eller ønske sig et konsulentforløb.

Ifølge projektet skyldes denne ændring, at det indledende screeningsbesøg for mange virksomheder har givet en så stor inspiration, så de følte, at de havde rigeligt at gå videre med på egen hånd. De har givet udtryk for at være klar til at gå direkte til en implementeringsfase. Dermed blev konsulentforløbet overflødig. Det er uklart, om ændringen i projektets grundlogik udgør en risiko for projektets senere effekter. Vi ser den største risiko for dette ift. at få de grundigt screenede virksomheder til at arbejde videre med ressourcetestingen, fordi den for de fleste nybegyndervirksomheder (som dem i projektet), er meget vanskelig at komme videre med. Disse virksomheders overgang til senere implementering og dermed effektskabelse er den del af projektets virkemåde, som er blevet mest uklar.

Projektet har søgt at rekruttere virksomheder uden for eller i periferien af partnerkredsens netværk ved kold kanvas. Denne metode viste sig vanskelig ift. direkte rekruttering til konsulentforløbene, mens man fandt ud af, at det var lettere at få dem interesseret i et fagligt møde med deltagelse af relevante, andre virksomheder som et første trin i en deltagelse (se læringspunkt 4).

Projektet har ikke haft en prioriteringsmodel ift. om der var nogle virksomheder, der havde for begrænset potentiale til, at det gav mening at tilbyde dem et konsulentforløb. En sådan prioriteringsmodel kunne have hjulpet til at tydeliggøre sammenhængen mellem aktiviteter og de senere, forventede effekter – både konkurrencemæssigt og miljømæssigt. Den kunne også have guidet valg ift. forankring yderligere (se afsnit om forankring og læringspunkt 5).

Projektet kunne med stor fordel have haft et element i projektet, der fokuserede på at åbne dørene til finansiering for virksomhederne. Her har man alene haft mulighed for at henvise til House of Energy, som havde et EU-finansieret projekt, der kunne støtte implementering af energieffektiviseringsforanstaltninger. Den manglende finansiering er den væsentligste, forudsigelige risiko, som virksomhederne står overfor, og den burde have været forsøgt håndteret.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har med få undtagelser været godt tilfredse med kvaliteten i både screeningsbesøgene og i konsulentforløbene. Der har kun været enkelte virksomheder – maksimalt 15 % baseret på spørgeskemasvar – som har vurderet, at deres konsulentforløb ikke har givet tilstrækkelig værdi, og et lignende, lille mindretal har følt, at screeningsbesøgenes output ikke var tilstrækkeligt konkret eller forståeligt. Midtvejsevalueringen gav hertil en anbefaling om at indarbejde et mere tydeligt afsnit, der kunne afgrænse de mest operationelle anbefalinger for virksomhederne. Dette er der ikke blevet fulgt op på, fordi screeningsbesøgene mere eller mindre blev udfaset og erstattet af en mere målrettet rekruttering til konsulentforløb.

I forhold til andre aspekter af projektet får projektet generelt ros for at stille op med en stærk bemanning og for at agere fleksibelt og serviceorienteret i sin håndtering af ansøgninger og administration. Flere virksomheder var særligt glade for at få hjælp fra kommunale erhvervskontorer til at få udarbejdet en tilstrækkelig god ansøgning om konsulentforløb.

Det er til virksomhedernes fordel, at projektet har ændret fra en skriftlig udbudsmodel til en model, som Erhvervsstyrelsen har godkendt, hvor telefoniske samtaler mellem tre konsulenter og virksomheden kunne udgøre virksomhedens valggrundlag. Her får man fra start undersøgt kemien mellem rådgiver og virksomhed og man undgår en del administrativ proces.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne melder klart, at projektet har været relevant for dem og tilkendegiver også, at de vil arbejde videre med dagsordenen fremadrettet. For de interviewede virksomheder har projektet fx kunne bidrage med besparelser på et kritisk tidspunkt i en turn-around, og for andre har et konsulentforløb bidraget ift. at skabe grundlag for en ny produktlinje, der kan give markant omsætning i årene fremover.

Virksomhederne har på to områder givet input til evalueringen, der alligevel kunne have øget projektets samlede relevans yderligere. Det ene har at gøre med finansiering, hvor flere interviewede virksomheder ville have været interesserede i, hvis projektet havde kunne hjælpe dem med at identificere relevante finansieringskilder til nogle af de initiativer, der havde en længere tilbagebetalingstid. Det andet har at gøre med, at nogle af dem ikke har haft mulighed for at indoptage input både på ressource- og energifronten på én gang, hvilket ofte risikerer at føre til opprioritering af et energi- frem for ressource-fokus. I projektets effekt-skabelse er det uproblematisk, men projektet kunne have overvejet at give virksomhederne tilbud om 2 runder med screening, hvis de havde behov for det, hvor en første runde kunne have fokuseret på energi, og en anden, senere runde fokuseret på ressourcer – eller omvendt afhængig af virksomhedens primære interesse (se læringspunkt 2).

Forankring af
output



Projekter af denne type er vanskelige at forankre, fordi de primært beskæftiger sig med potentialer. Projektet har kun med få tiltag forsøgt at øge forankringen – ud over den forankring, der automatisk følger af den brede partnerkreds. For at begynde ved partnerkredsen er det uden tvivl en faktor, der fremmer forankring, at alle kommuners erhvervs- og miljøkontorer, NBE og universitetet har mødt virksomheden. Det er lettere at genoplive kontakten og der er et netværk at trække på ift. at komme videre med dagsordenen. Samtidig sikrer dette partnernetværk også en kontinuerlig udvikling fx af myndighedernes evne til at understøtte grøn omstilling i bredeste forstand.

Efter screeningsbesøgene, hvor der ikke var et ønske om konsulentforløb, har projektet ladet virksomhedskontakten ligge, når screeningsrapporten var overdraget på et møde. Overdragelsen i sig selv, og det at man har arbejdet med et gøre rapporten operationel og egnet til at understøtte prioriteringer, fremmer i et mindre omfang forankringen. På overdragelsesmødet har man også talt om

NBE medlemskab, deltagelse i det nationale GCO-projekt, m.m., hvilket er godt og fornuftigt, da det viser en mulig vej videre for virksomhederne.

Projektet kunne dog med fordel have aftalt en senere opfølgning og kontakt til virksomheden ift. at støtte deres videre arbejde. Denne henvendelse kunne komme fra projektet selv eller fra driftsorganisationen NBE, som dermed ikke er blevet brugt som en (ellers oplagt) ressource for projektet til at sikre forankring. En del deltagere har efterfølgende meldt sig ind i NBE, hvilket må anses for at gavne forankringen.

Projektet har undervejs øget sit fokus på at virksomhedens ledelse fra koblet på alle relevante møder og dialoger, for at sikre den interne forankring og ikke mindst det strategiske ophæng i virksomhederne. Projektet har foranstaltet overleveringsmøder, hvor konsulenten har afleveret deres produkt til virksomhed og til NBE, men dette har, som sagt ovenfor, ikke altid haft forankringsmæssig værdi for virksomhederne.

Projektet peger på, at nogle af deltagervirksomhederne, som har små, forventede effekter, er relevante deltagere, fordi deres erfaringer kan fordeles videre til relevante, andre virksomheder, som kan tage ved direkte lære af dem. Projektet har ikke vist om dette i praksis er rigtigt og har ikke gennemført målrettede aktiviteter, der kunne forankre projekterfaringer konkret i virksomheder uden for projektet.

Monitorering og opfølgning



Projektet har taget almindelige forholdsregler ift. opfølgning på sin kvalitet og sine processer. Vi har allerede berørt fraværet af opfølgning på de virksomheder, der kun er blevet screenet, og hvor deres forudsætninger for effekt (eller deres opnåede effekter) således ikke er blevet dokumenteret til brug for projektets arbejde. Herudover har projektet erfaret, at der er i (en mindre) række af konsulentforløbene havde været god brug for opfølgning for at sikre, at forløbet var på rette spor. I nogle tilfælde har virksomhed og konsulent aldrig fundet kemien, og et forløb burde måske være afbrudt. I andre tilfælde har der ikke været tilstrækkelig klar forventningsafstemning mellem konsulent og virksomhed, hvilket har svækket værdien for flere virksomheder.

Projektet har løbende evalueret med virksomhederne ifm. de møder, hvor man har afleveret screeningsrapporten, og de har i visse tilfælde medført justeringer i projektet, fx af det data-opsamlingsformat som blev sendt ud til virksomheder før screeningsbesøget, som havde vist sig for omfattende. Projektet har også evalueret via spørgeskema ifm. midtvejsevalueringen, og har via følgegruppen af kommunale miljøchefer kunne modtage indirekte feedback fra deres netværk på projektets arbejdsmetoder.

Projektet kunne have arbejdet med at skabe gennemsigtighed om den type innovation i virksomheden, som forretningsplanerne har medvirket til, fx i forhold til om virksomheden udvikler nye produkter eller anvender nye materialer (på ressourcefronten) eller om man laver større omvæltninger (fx ift. varmekilde) på energifronten – eller nøjes med mindre energieffektiviseringer som fx skift til LED-pærer, som en virksomhed er endt med at arbejde med.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Status på evalueringstidspunktet er, at 95 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projekt-perioden	Status*	Målopnåelse i procent
A1: Identifikation af potentiale og rekruttering	100	122	+ 100 %
A2: Energi- og ressourcepotentiale på SMV'er (screening)	100	82	82 %
A3: Individuelle grønne forretningsmodeller	65	63	97 %
A4: Kompetenceløft via netværk og videndeling	8	8	100 %

Projektet havde ikke udarbejdet nogen grønne forretningsmodeller ved tidspunktet for midtvejsevalueringen (dvs. 37 af officielt 48 måneder inde i projektet). Det var selvsagt en kritisk situation, som man har formået at vende igennem en fokuseret indsats i det seneste år, hvor langt hovedparten er kommet på plads i løbet af efteråret 2019 til forsommeren 2020.

Projektet har valgt at droppe de grundige screeningbesøg for at omallokere ressourcer til at rekruttere virksomheder til de grønne forretningsmodel-forløb. Dette er aftalt med ERST. Dette udgør ikke et problem, da projektet via sin nye projektmodel kommer i indgreb med 120 virksomheder i stedet for de oprindelige 100. 26 virksomheder har været en del af begge aktiviteter.

Projektet har afholdt de otte forventede videndelingsaktiviteter i Nordjylland med partnere og beslægtede projekter inden for grøn omstilling.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	22,8	22,8	100 %
Tidsforbrug (måneder)	46	46	100 %

Projektet har brugt hele sit budget på evalueringstidspunktet og alle aktiviteter er afsluttet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	100	120	+100 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	2.962.696	3.066.257	+ 100 %
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	3.800	10.114*	+ 100 %
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	12.000	37.737*	+ 100 %
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	1.000	15.200*	+ 100 %

*Tallene markeret med * er rapporteret fra de grønne forretningsmodeller. Potentialer fra screeninger er ikke taget med.

Projektet har nået at engagere flere virksomheder end oprindeligt forudsat, og således har 120 virksomheder modtaget støtte mod de målsatte 100.

Projektet har overpræsteret ift. målsætningerne for fald i CO₂-ækvivalenter, energiforbrug og materialeforbrug. Disse tal er baseret de grønne forretningsmodeller.

6 Effektivurdering

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 data fra projektets egen evaluering, indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse, 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

Ved afslutningen af hvert forløb med en virksomhed, udsender projektet et spørgeskema til evaluering af forløbet. Besvarelsenerne af spørgeskemaet giver et indblik i hvordan virksomhederne har oplevet deres forløb, og hvilke effekter det har skabt hos virksomheden at deltage i projektet.

Spørgeskemaet er på tidspunktet for midtvejsevalueringen udsendt til 39 virksomheder, hvoraf 13 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 33 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

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

Nedenstående figur viser, i hvilket omfang virksomhederne er i gang eller forventer at gå i gang med at arbejde videre med deres grønne forretningsplan.

Virksomheder der siger...	%
Vi har planlagt hvornår vi skal i gang / er allerede i gang, og har viden og ressourcer, vi skal bruge	54

(N= 37)

Yderligere 25 % af virksomhederne siger, at de mangler yderligere sparring, viden eller kompetencer for at kunne arbejde videre. De sidste cirka 20 % fortæller, at de ikke har tid eller økonomi til at arbejde videre med forretningsplanen nu.

I et andet spørgsmål fortæller 43 % af virksomhederne, at de er i gang med at realisere potentialerne i planen.

Nedenfor viser vi resultaterne for et spørgsmål om, hvordan virksomhederne vil geninvestere deres forventede besparelser.

Hvad vil virksomhederne primært investere forventede besparelser i?	%
Vi investerer ikke de sparede midler, men lader dem indgå i det samlede regnskab	56
Vi investerer dem i at realisere flere grønne initiativer	41
Vi investerer dem på andre måder	3

(N=32)

Som det fremgår, vil 56 % ikke investere besparelserne direkte i videre udvikling, men lade dem indgå i det samlede regnskab. Det understreger en udfordring med særligt projekter, der har energibesparelsesfokus – nemlig at de kan gennemføres med stor umiddelbar succes, men hvor den langsigtede transformation af virksomheden ikke indgår som en del af projektet. Tværtimod kan man risikere at kun de letteste besparelser (forstået som dem med kortest tilbagebetalingstid) bliver taget, hvilket gør det sværere senere at tage de næste skridt, når de første besparelser netop *ikke* er blevet anvendt til at finansiere de lidt dyrere besparelser på energi eller ressourcer.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Det udsendte spørgeskema fra projektet giver ikke mulighed for at opgøre forventninger til fx konkrete besparelser eller forbedrede vækstforventninger som følge af en samlet set grønnere forretningsmodel. Det er kun 6 af 32, der har svaret, som vover at give et konkret tal (eller spænd af tal) som et overslag på den økonomiske værdi, de har arbejdet med at realisere.

Blandt andre relevante effekter er, om de forventer at øge deres fokus på bæredygtighed og grønne forretningsmodeller inden for de næste 2 år. 39 % svarer 'i høj grad' til dette og 61 % svarer 'i nogen grad'. Det tyder på, at projektet er lykkedes med at cementere betydningen af 'grøn' orientering i disse virksomheder, når de i så stor grad giver udtryk for at ville arbejde videre med det. Svarene på det tidligere spørgsmål om geninvestering viser dog, at der er et stykke vej til at en sådan 'grøn' orientering bliver til et langsigtet, sammenhængende investeringsfokus.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projekt-pe-rioden	efter pro-jektperio-den		
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	-	31.200	37.737	100 %
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	-	3.800	15.200	100 %

Da projektet udelukkende har opstillet effektmål, som skal realiseres efter projektperioden, og da disse reduktioner opgøres på baggrund af de grønne forretningsmodeller, som endnu ikke er gennemført, er det endnu tidligt at vurdere projektets endelige effektskabelse.

Da der altid er en vis usikkerhed for implementering i sådanne forretningsplaner, som ligger til grund for effektestimaterne her, anser vi det for at være usikkert om projektet reelt vil nå sine mål for fald i energiforbrug, mens det virker sandsynligt at man kan nå målet om materialebesparelser efter projektets afslutning. Her er den forventede besparelse 4 gange højere end måltallet, og dermed skal blot 25 % af de forventede gevinster realiseres. Det bør være ganske realistisk.

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

I projekter, hvor både energi- og ressourcforbedringer indgår, er det en oplagt risiko, at ressourcsporet bliver nedtonet. Projektet har ved hvert screeningsbesøg gjort, hvad man kunne ift. at identificere potentialer indenfor både energi og ressourcer. Ofte har virksomhederne dog en tilbøjelighed, særligt når de arbejder videre alene, til at prioritere energipotentialerne på grund af deres relative simpelhed og mere ofte mere kortsigtede økonomiske indvirkning. Denne erfaring har tilsvarende projekter også gjort sig. Dette projekt har heldigvis været i stand til at mobilisere en stor andel virksomheder til konsulentforløbene, hvor fokus var på ressourcer.

Projektet kunne med fordel have spurgt virksomhederne, om de foretrak at tage ressourcscreeningen i en anden runde i stedet for at begge dele skulle foregå samtidigt (alternativt tage ressourc-screeningen først). I konsulentforløbene, der har handlet om energi, kan man fx i stedet aktivt tilbyde at holde en efterfølgende workshop, der kan genoplive ressourcsporet, når først energisporet er sat godt i gang. I det specifikke projekt, havde der næppe været tid, fordi konsulentsporet kom sent i gang, men læringen er stadig gyldig. Man kan også i et projekt operere med eksplicit princip om at virksomheder altid kan få konsulentstøtte til både et ressourc- og et energispør, hvis begge ellers er relevante.

Læringspunkt 2

Selv projekter, der ikke har implementeringsstøtte i deres eget budget, bør opprioritere at eksponere virksomhederne for finansieringskilde eller rådgivning om finansiering. Finansiering er helt afgørende for virksomhedernes evne til at investere i omlægninger både inden for energi og ressourcer. Men særligt på energiområdet er det tydeligt at beregne tilbagebetalingstider, og derfor er finansiering mere oplagt at drøfte som emne – og også nemmere at agere på. Projekter som dette kan arbejde med finansiering på flere måder. Det kan fx blot dreje sig om at hjælpe virksomhederne til at opnå et portefølje perspektiv på deres investering, så det ikke kun er de investeringer med kortest tilbagebetaling, der bliver foretaget, men også dem med et lidt længere. I dag sker der oftest det (som også dette projekts spørgeskema fortæller), at virksomhederne blot tager en eventuel besparelse direkte ind i driften eller på bundlinjen og ikke tænker geninvestering. Man kan også arbejde med konkrete mål om at identificere finansieringspartnere og finansieringspakker – eller måske inkludere mulige finansieringspartnere i selve projektkonstruktionen som partnere.

Læringspunkt 3

Kommunalt netværk udgør en stærk ressourc ift. rekruttering af virksomheder. Det viser sig i dette projekt, da man skal accelerere rekruttering af virksomheder til konsulentforløbene, at det kommunale netværk er i stand til at levere mange, relevante deltagere på kort tid. Denne evne understøttes af, at det kommunale netværk også omfatter miljøtilsynene, som har et delvist andet

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

perspektiv på, hvilke virksomheder der kan være relevante i den enkelte kommune.

Læringspunkt 4

Direkte rekruttering til projektaktiviteter via kold kanvas kan have lille effekt. Projektet her erfaret, at telefonopkald til virksomheder udenfor NBEs eller partnernes netværk, har været en ineffektiv måde at forsøge at få igangsat screeningsbesøg. Projektet har lært, at virksomhederne i meget højere grad gerne vil inviteres til relevante faglige arrangementer ude hos en anden virksomhed, hvor de også kan mødes med flere andre virksomheder end værten. Det vil være interessant om denne læring kan bekræftes i andre projekter, fordi det herved kan vise en konkret, effektiv måde til at få virksomheder, der er umodne ift. grøn omstilling, ind i en kontekst, hvor de åbner sig en smule op, og derefter kan rekrutteres bedre til relevante aktiviteter.

Andre projekter har direkte modstridende erfaring, når der kommer til at rekruttere ledere til kompetenceudviklingskurser med fokus på dem selv. I disse sammenhænge har det sågar været muligt at anvende phonere til at sætte møder op med interesserede virksomheder, som ikke har haft forudgående kontakt til erhvervsfremme.

Dette læringspunkt begrænser sig derfor nok til projekter, der har en større kompleksitet end kompetenceudvikling og/eller som involverer større dele af virksomheden.

Læringspunkt 5

Fraværet af en prioriteringsmodel påvirker dets evne til at arbejde målrettet med forankring via replikering til andre virksomheder. Mange af denne type projekter ender med at have en række virksomheder med meget store potentialer – og en række virksomheder med meget små, absolutte potentialer. Når man som projekt skal evaluere, om det var relevant at inkludere de små virksomheder i projektet, er det givtigt at have en prioriteringsmodel, der kan retfærdiggøre projektudgiften op mod de mulige resultater af investeringen. Det har projektet ikke haft. Det betyder også, at man fx ikke målrettet får spottet, hvilke mindre virksomheder med små absolutte effekter, der er gode deltagere, fordi deres erfaringer har direkte relevans i andre lignende virksomheder. Netop i en netværksorganisation som NBE kunne denne type viden ellers have afgørende, nyttig værdi. Projektet kunne med andre ord for hver mindre virksomhed, der er med i projektet, enten sikre at der er en sandsynlighed for skalerbarhed internt i virksomheden (via en realistisk markedsvækst) eller via skalerbarhed i regi af andre virksomheder. Disse andre virksomheder kan og bør navngives og være genstand for målrettet formidling fra projektet – frem for mere bred og generel formidling af projektets aktiviteter.

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.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
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	Midtvejsevaluering
● [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 6)

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

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.