

JANUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SPECIALISERET ERHVERVSSERVICE FOR GREEN TECH VIRKSOMHEDER (GT PROGRAM)

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

JANUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SPECIALISERET ERHVERVSSERVICE FOR GREEN TECH VIRKSOMHEDER (GT PROGRAM)

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	432.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	16.01.2023
UDARBEJDET	LCPE
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	MOBR

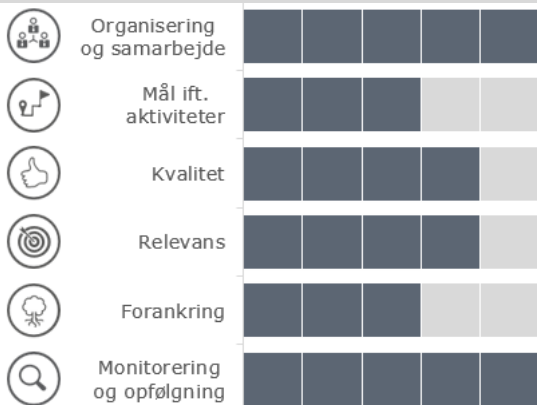
INDHOLD

1	Resumé: Specialiseret Erhvervsservice for Green Tech Virksomheder (GT Program)	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
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	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag A: Sådan scorer vi	17

1 Resumé: Specialiseret Erhvervsservice for Green Tech Virksomheder (GT Program)

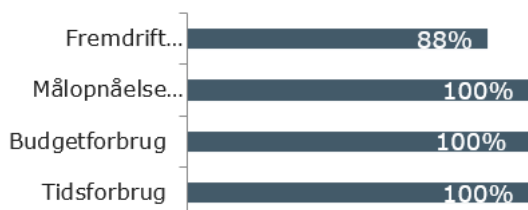
Projektets implementering

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



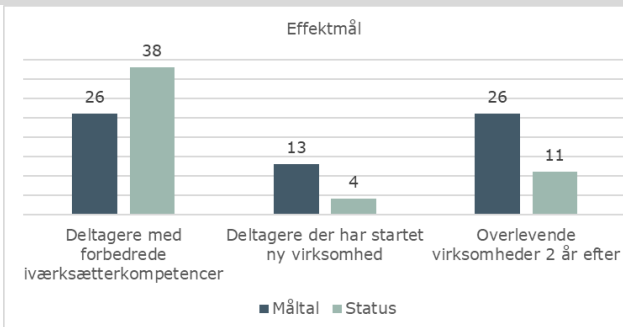
Projektet har været drevet i et velfungerende partnerskab centreret omkring få, gennemgående personer med både fagligt og personligt kendskab til iværksætter. Dette har været gavnligt for den løbende opfølgning på deltagerne og den 1-1 sparring der er blevet tilbudt, som deltagerne overordnet set har oplevet stort udbytte af. Indsatsen har samlet set bidraget til iværksætternes afklaring og overlevelse, men effektiviteten i projektet kunne være styrket ved større systematik i screeningen og flere stop-and-go mekanismer undervejs. Deltagerne har i projektet fået adgang til faglig sparring, et fysisk miljø og mulighed for at pitche for investorer via Microfonden i regi af Green Tech Center, hvilket har styrket flere af deltagerne i deres fremadrettede udvikling, men vi vurderer at forankringen af programmet ind i det øvrige erhvervsfremmesystem er uafklaret. Projektteamet har løbende monitoreret deltagerens fremdrift gennem statusmøder og dialog, og effektskabelsen er målt gennem effektmåling.

Målopnåelse



Der er i projektet blevet screenet 41 deltagere, hvoraf 38 er blevet optaget i forløbet. Dette overstiger således det opsatte outputmål om 26 deltagere. Det afspejler samtidig en væsentligt højere optagelsesprocent end forventet i de opsatte måltal. Trods det højere antal deltagere end forventet, er flere af aktivitetsmålene vedr. de kollektive forløb inden for de forskellige områder ikke indfriet. Dette tilskrives dels Covid-19, som vanskeliggjorde afholdelsen af fysiske forløb, dels lavere interesse for de kollektive forløb end forventet.

Effektvurdering



Samlet set har projektet realiseret størstedelen af de opsatte effektmål. Vi vurderer, at målet om overlevende virksomheder 2 år efter deltagelsen også vil blive indfriet baseret på deltagerens effektforventninger, som projektholder selv har indsamlet gennem løbende effektmåling.

Dog indfries effektmålene på baggrund af en anden målgruppe end forventet fra start af, idet størstedelen på forhånd har haft registreret CVR-nr. Projektet indfrier derfor ikke målet om deltagere der starter ny virksomhed som følge af deltagelsen.

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 Specialiseret Erhvervsservice for Green Tech Virksomheder (GT Programmet) har været at skabe flere green tech virksomheder og øge innovation og kommercialisering. Green tech vedrører vedvarende energiløsninger indenfor energiproduktion, -forbrug, -styring og -lagring samt løsninger til resiliente byer indenfor energi, klima, vand, data og ressourcer.

Projektet har henvendt sig til iværksættere, der ønsker at starte virksomhed eller er under tre år gammel – både blandt Green Tech Centers egne medlemmer og andre interesserede.

Indsatsen har omfattet følgende:

- 1 **Forretningsudvikling:** forretningsudviklingsforløb med workshops og 1:1 sparring med GTC, VIA og en konsulent.
- 2 **Kundeforståelse:** Forløb om forretningsudvikling, især ift. kundefærd. Værktøjerne er bl.a. BMC, konkurrent- og markedsanalyser, Customer journey.
- 3 **Servitization:** Forløb med TI om at integrere et servicekoncept i forretningen og test heraf.
- 4 **Skalering:** Forløb, hvor der arbejdes med skaleringsbudget og likviditetsbehov. Deltageren får udarbejdet og trænet sit pitch til brug for mødet med potentielle partnere og investorer. For virksomheder med ansatte, arbejdes der med organisationen og rollefordeling.
- 5 **Internationalisering:** Forløb, hvor deltageren opnår viden om at undersøge markedsmuligheder i udlandet, får hjælp til at finde internationale samarbejdspartnere og får udarbejdet en eksportplan.

Bag GT Programmet står Green Tech Center, Teknologisk Institut, VIA University College, CLEAN og Vejle Kommune.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Green Tech Center A/S
Sagsbehandler:	Ditte Schmidt Jeppesen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Iværksætteri (ESF-1)
Samlet budget:	DKK 6,1 mio.
Bevillingsperiode:	01.11.2019 – 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"> • Screening af iværksættere ift. produkt/produktide, markedet, økonomisk situation og teamet/personen • Forretningsudvikling og produktudvikling gennem sparring og rådgivning samt fastsættelse af milepæle • Servicekoncept, hvor potentiale for at udvikle serviceydelser, der er tilknyttet udenom produktet, undersøges • Afdækning af, hvad der skal til for skalere virksomhed og internationalisere 		<ul style="list-style-type: none"> • Målgruppen har forbedret deres iværksætterkompetencer • Deltagerne har bl.a. fået styrket indsigt i forhold til: • Afklaring af forretningsidéens kundegruppe og salgspotentiale • Afklaring af om teamet besidder de rette kompetencer (både personligt og fagligt) • Afklaring af behov for kapitaltilførsel, herunder viden om finansieringskilder • Afklaring af forretningsidéens skalerbarhed og forretningsmodel • Nye iværksættervirksomheder inden for green tech-området 		<ul style="list-style-type: none"> • Forøget vækst og overlevelse blandt iværksætterne • Øget antal green tech-iværksættere • Øget omsætning

3 Overordnet status

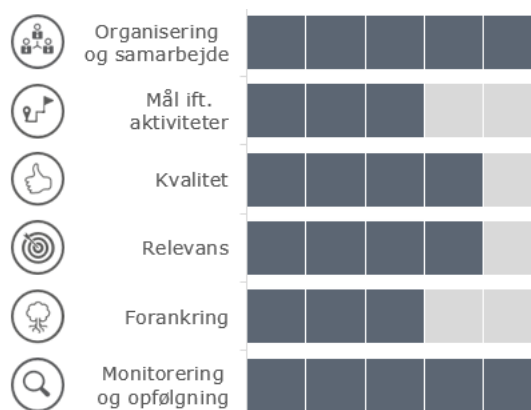
Projektet har på evalueringstidspunktet gennemført syv forløb for iværksættere med stor tilslutning, hvilket også afspejler sig i de realiserede måltal. Trods Covid-19 har projektet undervejs formået at omstille sig til virtuelle møder og aktiviteter, og fremdriften har derfor ikke været væsentligt påvirket heraf.

Undervejs har projektet fået en forlængelse på tre måneder til ultimo 2022 for at kunne nå at afslutte flere iværksættere i forløbet. På evalueringstidspunktet

er fem iværksættere fortsat tilknyttet forløbet, som Green Tech Center bruger den sidste del af projektperioden på at få hjulpet videre mht. funding og aftaler med potentielle samarbejdspartnere. Forlængelsen har udelukkende været tidsmæssigt og ikke omfattet justeringer til budget eller måltal.

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



Velfungerende partnerskab centreret omkring få, gennemgående individer med både fagligt og personligt kendskab til

iværksættereri. Projektet har været drevet i et tæt samarbejde mellem Green Tech Center, de involverede partnere samt den eksterne konsulent, som alle har været engagerede i programmet og bidraget med relevante kompetencer. Dette gælder også Teknologisk Institut, som trods manglende økonomisk incitament for at engagere sig, alligevel har fundet programmet relevant at bidrage til, om end det primært har været gennem eksisterende tilbud og ydelser.

Konsulternes og partnernes erfaringer med iværksættereri og kendskab til feltet har særligt været en styrke for indsatsen og skabt et rum for faglig og personlig sparring, som deltagerne har fundet unikt. Programmet har samtidig været drevet af den samme personkreds hele vejen gennem projektperioden, hvilket har været fordelagtigt for at sikre gennemgående sparringspersoner omkring deltagerne. Det har samtidig været en håndholdt indsats centreret omkring et fast, lille projektteam, hvilket er positivt for deltageres udbytte og fremdriften, men som vi også vurderer stiller krav til dokumentation af tilgange og metoder for at minimere sårbarheden over for personudskiftninger.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Indsatsen har bidraget til iværksætternes afklaring og overlevelse, men effektiviteten i projektet kunne være styrket ved større systematik i screeningen.

Den velfungerende sammensætning af partnere i projektet, afspejler sig også i et værdifuldt tilbud til deltagerne i projektets aktiviteter, som har mødt deltagerens behov. Partnerne har stået for forskellige workshops og forløb med deltagerne, og har dertil fungeret som sparringspartner og coach for deltagerne. Det vurderer vi har skabt god synergi mellem workshops og 1-1 sparringen, hvor det har været muligt at omsætte den overordnede teori til egen virksomhed.

Screeningen af deltagerne til projektet har foregået i et forum med deltagelse af både Green Tech Center og partnerkredsen, og baseret på en række

screeningskriterier om deltagerens forretningsidé og -potentiale. Dog er det den generelle opfattelse blandt projektholder og -partnere, at tæt ved samtlige ansøgere til programmet er blevet accepteret i screeningen, hvilket også afspejler sig i måltallene, hvor 38 ud af de 41 screenede virksomheder deltager i programmet. Projektholder gør dog opmærksom på, at der siden midtvejsevalueringen er blevet valgt flere deltagere fra, og ligeledes har der været en pre-screening af deltagerne, som har medført en afvisning af ca. 20 iværksættere. Det har samtidig været et helt bevidst valg fra projektteamets side at acceptere en bred gruppe af iværksættere til programmet for at minimere risikoen for at afvise iværksættere, der kunne vise sig at have stort potentiale. Dette vurderer vi der kan være stor værdi i, da programmet også i sin oprindelighed var tiltænkt nye iværksættere uden cvr-nr. og som blot havde en god idé, men ellers brug for kompetenceopbygning og adgang til viden og ressourcer. Samtidig peger både projektholder, partnere og deltagere dog på, at efterspørgslen efter samt tilslutningen til de kollektive forløb har været svingende undervejs i projektperioden. Dette vurderer vi kan være forårsaget af de forskellige udgangspunkter og behov, som deltagerne har haft, bl.a. gennem den lempelige screeningstilgang, som derfor har medført, at værdien i de kollektive workshops har været forskellig og sporadisk. Det stiller fremadrettet krav til mere systematik i screeningen.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne oplever stort udbytte af 1-1 sparringen med konsulenten, som har været både fagligt og personligt rettet.

De interviewede deltagere har alle oplevet stor værdi ved sparringen fra den tilknyttede konsulent, som fagligt har rådgivet dem om deres forretningsidé og potentiale ud fra et stort kendskab til området. I flere tilfælde har konsulenten desuden fungeret som en mentor eller coach for deltagerne, som også har haft brug for sparring og rådgivning på et mere personligt plan – særligt i tilfælde hvor de er nyopstartede iværksættere. Deltagerne giver generelt udtryk for størst udbytte ved 1-1 sparringen, hvor viden og teori fra de kollektive forløb er blevet omsat til praksis og til den enkelte deltagers situation. Samtidig indikerer interviewene, at det er de nyere iværksættere, som har haft størst gavn af de kollektive forløb, mens de mere etablerede iværksættere i mindre grad oplever, at det har tilført dem ny viden. Dette baserer sig dog på et relativt snævert interviewgrundlag bestående af blot tre deltagervirksomheder.

Deltagerne har samtidig været glade for muligheden for at kunne mødes i det fysiske kontormiljø hos Green Tech Center, men det er dog langt fra alle, der har gjort brug af det.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Deltagerens iværksætterkompetencer er blevet styrkede og de er bedre forberedt på, hvad det kræver af dem fremadrettet.

Deltagerne giver udtryk for, at projektet har været med til at tilføre dem kompetencer, der gør det muligt for dem at tydeliggøre behovet og mulighederne ved deres idé/produkt over for andre, herunder kunder og investorer. Projektet har på den måde hjulpet deltagerne med at "oversætte" deres idé og det de brænder for at udvikle, til et konkret behov, som flere kan forstå.

Samtidig giver de interviewede deltagere udtryk for, at de gennem projektet har fået en større forståelse for, hvad der skal til, for at de kan lykkes som iværksættere. De er blevet mere bevidste om det, der skal til og hvad det kræver af

dem. Dette er særligt sket gennem den tætte sparring og opfølgning med konsulenten, som har hjulpet deltagerne med at opstille succeskriterier for deres udbytte af programmet, således at de har fået mest muligt ud af forløbet inden for tidsrammen. Dette har varieret mellem deltagerne grundet deres forskellige udgangspunkter fra start. Der er samtidig forskel på, hvorvidt deltagerne oplever, at forløbet har været længe nok til, at de har kunne få det optimale udbytte derfra, og vi vurderer derfor, at det har været en fordel at hjælpe dem til at prioritere, hvilke kompetencer eller dele af deres forretning, de skulle have fokus på i forløbet.

Forankring af output



Green Tech Center har givet adgang til faglig sparring, fysisk miljø og fondsmidler, hvilket har styrket flere af deltagerne i deres fremadrettede udvikling. Med Covid-19, hvor det ikke var muligt at mødes fysisk med deltagerne, så projektholder en mulighed for at brede programmet ud til virksomheder fra andre regioner, og der har således deltaget virksomheder fra alle fem regioner. Flere af deltagerne har desuden deltaget fysisk i workshops hos Green Tech Center, da det igen blev muligt.

Deltagerne i programmet har haft mulighed for at søge investorer gennem Mikrofonden gennem Green Tech Center, ligesom at deltagerne er blevet hjulpet i retning af andre fonde. Selvom det kun er få deltagere, der har fået midler fra Mikrofonden gennem projektet, er flere blevet afklarede og har søgt fonden. Dette har bl.a. forudsat, at deltagerne har udarbejdet en uddybende 12-punkts forretningsplan samt har øvet deres pitch, og trods afslag fra Mikrofonden, har det ifølge projektholder gjort det nemmere for deltagerne at gå videre til andre fonde og investorer.

Green Tech Center forventer ikke at videreføre programmet direkte, men tilbyder fortsat sparring og rådgivning af iværksættere, samt tilbyder adgang til deres fysiske kontormiljø for de virksomheder, der ønsker at vedblive med at komme der. Trods et samlet set vellykket projekt, vurderer vi dog, at der med fordel kunne have været et endnu tættere samarbejde til CLEAN og øvrige aktører i erhvervsfremmesystemet, for at sikre større institutionel forankring med det øvrige system.

Monitorering og opfølgning

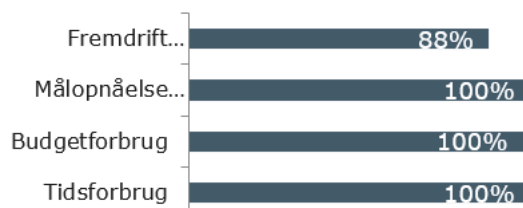


Projektteamet har løbende monitoreret deltagerens fremdrift gennem statusmøder og dialog, og effektskabelsen er målt gennem en gennemført måling. Projektledelsen, konsulenter og partnere har løbende fulgt op på deltagerens fremdrift og engagement i forløbet, for at sikre at deres behov er blevet bedst imødekommet og udfordret. Dette er sket på løbende statusmøder, hvor hver deltager er blevet gennemgået. Derudover har projektholder hele vejen igennem indsatsen monitoreret deltagerens udbytte og vækstforventninger gennem en surveybaseret effektmåling, som deltagerne har besvaret efter deltagelse i forløbet. Dette vurderer vi er positivt for at kunne dokumentere effekten af programmet både internt i partnerkredsen og eksternt. På baggrund af anbefalingerne fra midtvejsevalueringen har projektholder udviklet spørgeskemaet til yderligere spørgsmål omhandlede deltagerens umiddelbare oplevelse af kvalitet ved de forskellige forløbstyper (1-1 sparring og workshops), hvilket dog primært har understøttet den mundtlige opfølgning, der hele

vejen igennem har været mellem konsulenter og deltagere, og dermed ikke vist nye, overraskende behov eller tilbagemeldinger.

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 88 % 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: Screening af iværksættere	50	41	82 %
A2: Forretningsudvikling	26	38	+100 %
A3: Produktudvikling	12	8	67 %
A4: Servicekoncept	26	23	89 %
A5: Skalering	23	20	87 %
A6: Internationalisering	12	19	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 30.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Der er i projektet blevet screenet 41 deltagere, hvoraf 38 er blevet optaget i forløbet. Det indikerer en væsentligt højere optagelsesprocent end forventet i de opsatte måltal. Trods det højere antal deltagere end forventet, er flere af måltallene vedr. de kollektive forløb inden for de forskellige områder ikke nået. Dette skyldes erfaringerne i projektet med gennemførelse af de kollektive aktiviteter, som deltagerne ikke har været lige så interesserede i som forventet. Dette vurderer vi både relaterer sig til Covid-19 som gjorde afholdelsen af de kollektive aktiviteter vanskelige (blev omlagt til virtuelle møder og videooptagelser), samt

målgruppen af virksomhederne der blev rekrutteret til projektet, som viste sig at være mere etablerede end oprindeligt antaget. Deltagerne har derfor i højere grad efterspurgt 1-1 sparringen for at få omsat viden og teori til egen virksomhed.

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)	6,1	6,1	100 %
Tidsforbrug (måneder)	38	38	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 30.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt. Erhvervsstyrelsen har endnu ikke godkendt det opgjorte forbrug.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

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

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	26	38	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 30.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi anvendt projektholders egen survey-baserede måling af de to første hold. Besvarelsene 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.

Projektholder har udsendt spørgeskema til 38 deltagere, hvoraf 31 har besvaret, hvilket giver en svarprocent på 82 %.

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.

Figur 6 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

Virksomhedernes udbytte <i>Har I helt eller delvis som følge af deltagelse i projektet "GT-Programmet" opnået følgende...</i>	Ja	Er i proces	Nej
Nye kundekontakter	26 %	29 %	45 %
Nye kontakter til videninstitutioner	36 %	36 %	29 %
Nye myndighedskontakter	32 %	16 %	52 %
Nye virksomhedskontakter/kommercielle kontakter	26 %	29 %	45 %
Udvikling af nye produkter/koncepter	13 %	45 %	42 %
Markedsintroduceret nye produkter	16 %	32 %	52 %
Fået nye eksportmarkeder eller udvidet eksisterende	3 %	13 %	84 %
Fået bevilliget fondsmidler	0 %	16 %	84 %
Tiltrukket ekstern kapital	10 %	26 %	65 %

Kilde: Green Tech Centers egen effektevaluering. (n=31)

Besvarelsene viser, at deltageres primære udbytte relaterer sig til nye kontakter til kunder, videninstitutioner, myndigheder og øvrige samarbejdspartnere. Det indikerer, at deltagerne har fået adgang til et netværk og opbygget relationer gennem deltagelse i programmet, hvilket vi vurderer er en central

forudsætning for iværksætternes videre færd efter deres deltagelse i GT-programmet. Det underbygges samtidig gennem de gennemførte interviews.

At en mindre andel angiver at have udviklet og markedsintroduceret nye produkter kan tilskrives, at en større andel af deltagerne på forhånd har haft cvr-nr. og været mere etablerede end forventet.

Samtidig er det et fåtal af deltagerne, der umiddelbart efter deres deltagelse angiver at have fået bevilliget midler eller tiltrukket kapital. Nedenstående besvarelser indikerer dog, at omkring halvdelen af deltagerne har fået viden om finansieringskilder og i øvrigt opnået større afklaring om deres forretningside og -model.

Figur 7 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

Virksomhedernes udbytte <i>I hvilken grad har I via jeres deltagelse i "GT-programmet" opnået afklaring af følgende...</i>	Andel deltagere
Forretningsideens kundegruppe og salgspotentiale	59 %
Om teamet besidder de rette kompetencer (personligt og fagligt)	81 %
Kapitaltilførsel herunder viden om finansieringsmuligheder	55 %
Forretningsideens skalerbarhed og forretningsmodel	59 %

Kilde: Green Tech Centers egen effektevaluering.

Note: Kolonnen til højre afspejler deltagere der har besvaret en af de to mest positive svarmuligheder på en 5-punkt likert skala. (n=31)

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Nedenfor har vi opgjort respondenternes konkrete vækstforventninger:

Figur 8 *Deltagernes samlede forventninger til effekter*

Deltagernes samlede forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Indeværende år	Forventninger til næste år	Forventninger til + 2 år
Årlig omsætning i mio. kr.	10,2	146,2	297,8
Antal ansatte	60	109	264
Eksport i mio. kr.	5,1	24,1	84

Kilde: Green Tech Centers egen effektevaluering. (n=27)

Deltagernes har positive forventninger til både omsætning, nyansættelser og eksport både for indeværende år og de kommende år. På baggrund af surveybesvarelserne er det dog ikke muligt at opgøre, hvor stor en del af disse vækstforventninger, der direkte vedrører deres deltagelse i GT-programmet.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 9 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb	26	0	38	+100 %
C2: Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	26	0	38	+100 %
C3: Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	13	0	4	31 %
C4: Antal overlevende deltagervirksomheder 2 år efter deltagelsen	0	26	11	42 %
C5: Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter afslutning	0	24	36	+100 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatoren af bevillingsmodtager 30.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Erhvervsstyrelsen har endnu ikke godkendt de opgjorte måltal.

Note 2: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Opgørelsen af effektmålene viser, at alle 38 deltagere har fuldført forløbet og forbedret deres iværksætterkompetencer. Af projektholders egen opgørelse fremgår det, at 31 deltagere havde CVR-nr. inden optagelsen i projektet, mens fire deltagere har startet ny virksomheder undervejs i forløbet og en enkelt har startet CVR-nr. efterfølgende. I opgørelsen af antal overlevede deltagervirksomheder 2 år efter forløbet og antal selvstændige 6 måneder efter afslutningen af forløbet indgår derfor også deltagere, som var etablerede på forhånd.

Samlet set har projektet således realiseret størstedelen af de opsatte effektmål, og vi vurderer at målet om overlevende virksomheder 2 år efter også vil blive indfriet baseret på deltagernes effektforventninger. Dog indfries effektmålene på baggrund af en anden målgruppe end forventet fra start af, idet størstedelen på forhånd har haft registreret CVR-nr.

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

En personbåret projektorganisering skaber værdi for projektholdet og deltagerne, men stiller samtidig krav til dokumentation og systematik.

Som tidligere nævnt har projektet hele vejen igennem været præget af en vel-fungerende organisering, hvilket vi vurderer kan tilskrives; 1) en gennemgående projektleder, der har sikret at viden og erfaringer er blevet brugt aktivt til at justere indsatsen undervejs, 2) et kompetent projekthold (konsulenter og partnere), der har imødekommet de behov, deltagerne har haft, samt 3) nære relationer og hyppig opfølgning mellem projektleder, konsulenter og partnere – som i øvrigt også har været centreret omkring gennemgående personer hele vejen gennem projektperioden.

At holde projektorganiseringen samlet omkring få, gennemgående personer, vurderer vi styrker hastigheden hvormed et projekt kan komme i gang. Det gør det samtidig nemmere for projektleder og det øvrige projekthold undervejs at justere på indsatsen gennem fælles erfaringer og viden opbygget i indsatsen.

Samtidig har erfaringerne fra en række andre evalueringer vist, at det også kan gøre projekter sårbare, når indsatsen er personbåren og dermed sårbar i tilfælde af personudskiftninger. Det stiller krav til, at projektholder dokumenterer og systematiserer arbejdsgange og videnopsamling fra start af, så nye personer relativt hurtigt kan introduceres og indføres i projektets opsætning.

Læringspunkt 2

Partnersammensætningen bør fra start af overvejes, så det ikke kun skaber værdi undervejs i projektet for deltagerne, men også understøtter forankring og sammenhæng til det øvrige erhvervsfremmesystem.

Projektet har bestået af en række partnere (offentlige og private), som tilsammen har understøttet iværksætternes udvikling og afklaring, hvilket projektholder fremhæves som særligt vigtigt inden for det grønne teknologiske område, hvor inkubationstiden er lang. Samtidig vurderer vi, at partnerkredsen i projektet bevidst er sammensat, så det ikke kun tilfører deltagerne værdi undervejs i indsatsen, men også sikrer forankring og sammenhæng til det øvrige erhvervsfremmesystem. Dette kan gennem partnerkredsen foregå på flere måder, hvilket projektet er et godt eksempel på:

1) Partnernes kompetencer og viden inden for området tilfører deltagerne stor værdi, som kan styrke deltagernes videre færd som iværksættere. Ved samtidig at give deltagerne adgang til bl.a. konsulenter med stor erfaring og netværk inden for området, så kan det åbne muligheder for deltagerne, som de ellers ikke ville have fået.

2) Både CLEAN og Vejle Erhverv var tiltænkt en rolle undervejs i projektet som rekrutteringskanal til programmet, ligesom at CLEAN har stået for de kollektive

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

forløb om internationalisering. Til trods for at der ikke er blevet rekrutteret lige så mange deltagere gennem de to organisationer som forventet, har de en anden vigtig funktion – nemlig at skabe sammenhæng til andre programmer i regi af klyngerne og muligheder lokalt i kommunen. Jf. læringspunkt 5 vurderer vi dog, at der med fordel kunne have været en tættere relation til CLEAN eller andre klynger undervejs for at sikre, at nærværende projekt undervejs (og i lyset af erhvervsfremmereformen) blev tænkt sammen med indsatserne i det øvrige system – særligt i et forankringsperspektiv.

Læringspunkt 3

Kollektive forløb er svære at tilpasse en heterogen deltagergruppe, og kræver i så fald større fleksibilitet i til- og fravalg eller niveauinddeling. Som tidligere nævnt har der været en mindre tilslutning til de kollektive forløb i projektet – også udover hvad der blot kan tilskrives Covid-19 og den manglende mulighed for at mødes fysisk. Erfaringen fra projektet er, at det ikke er i de kollektive forløb, at det primære udbytte ligger for iværksætterne, som i højere grad har brug for individuel sparring til hurtigt at komme videre med deres idé og udvikling.

Dette er en erfaring vi også har bemærket i en række andre projekter, og skyldes i flere tilfælde, at deltagergruppen er sammensat af deltagere med behov og niveauer, der er forskellige fra hinanden. Dermed er det vanskeligt at ramme et niveau, der er relevant for alle. Det samme har været tilfældet i nærværende projekt, hvor nogle deltagere har været på det spæde idé-plan, mens andre (og størstedelen) har været etablerede virksomheder. Derfor har 1-1 sparringen været mere efterspurgt af deltagerne i projektet, men vi vurderer, at de kollektive undervisningsforløb fortsat kan være af relevans for deltagerne for at sikre kendskab og viden inden for en række områder, som kan styrke deltageres kompetencer – samt danne afsæt for den individuelle sparring. Vi vurderer dog, at det kræver større fleksibilitet i forløbet, således at deltagerne kan til- og fravælge undervisningsforløb, de ønsker at deltage i. En anden mulighed er at niveauinddele forløbene, hvilket vi dog i nærværende projekt vurderer har været udfordret af et relativt begrænset deltagerantal i hver runde forløb.

Læringspunkt 4

Større systematik i screeningen af deltagere kan bidrage til større sammenhæng og effektivitet. Projektets screening har været lempelig i den forstand, at tæt ved samtlige ansøgere er blevet accepteret i projektet (efter en indledende pre-screening foretaget af projektholder), hvilket har skabt stor forskel på deltagerne i forhold til kompetencer og potentialer. Det har både været tydeligt mht. deltageres oplevede udbytte af de kollektive workshops, samt i forhold til hvilket potentiale deltagerne har for at videreudvikle deres forretning efter projektdeltagelsen. Ifølge de interviewede konsulenter og partnere er der både eksempler på deltagere, som undervejs i projektet er blevet afklarede om, at de ikke skal stræbe efter en iværksætterkarriere, mens andre deltagere er blevet knyttet op med investorer og fonde, som kan hjælpe dem til at skalere deres produkt.

Vi vurderer, at tilbuddet til deltagerne ville have skabt større samlet effekt for deltagerne og i relation til anvendte ressourcer, hvis screeningen var foretaget mere stringent og systematisk og med større prioritering af en særlig målgruppe – hvad end det omfatter iværksætterne i den ene eller anden ende af skalaen.

Dette vurderer vi er en central overvejelse til fremadrettede indsatser. Samtidig kan der med fordel undervejs i indsatsen indtænkes flere stop-and-go mekanismer, for også undervejs at sikre, at deltagerne lever op til et vist niveau, eller udviser de rette potentialer. Samlet set vurderer vi, at udvælgelsen af deltagere bør basere sig på projektets overordnede mål.

Læringspunkt 5

Forankringspotentialet ind i det øvrige erhvervsfremmesystem er usikkert, og det bør afklares, hvordan erfaringer fra projektet kan spille ind i andre indsatser. Green Tech Center har med deres fysiske inkubatormiljø, adgang til mikrofondene og samarbejde med VIA og eksperter, dannet et mikroskala økosystem, som deltagerne i projektet har nydt godt af. Vi vurderer, at denne adgang til relevante ressourcer og viden er en stor del af årsagen til at projektet er vellykket og har skabt interesse blandt iværksættere – særligt i området omkring Green Tech Center, men også blandt iværksættere fra andre regioner. Mens Green Tech Center fortsætter deres aktiviteter, vurderer vi dog det er væsentligt at overveje – både hos bevillingsmodtager og -giver – hvordan det velopbyggede økosystem omkring Green Tech Center kan indtænkes i større indsatser hos f.eks. klyngerne. Med andre ord bør det overvejes, hvordan både erfaringerne fra projektet og miljøet omkring Green Tech Center kan videreføres, således at investeringen i projektet ikke går tabt.

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.