

APRIL 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# NEXT STEP HIMMERLAND

MIDTVEJSEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



ADRESSE COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

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

APRIL 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# NEXT STEP HIMMERLAND

MIDTVEJSEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	469.M
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	25.04.2023
UDARBEJDET	IRON
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	MOBR



# INDHOLD

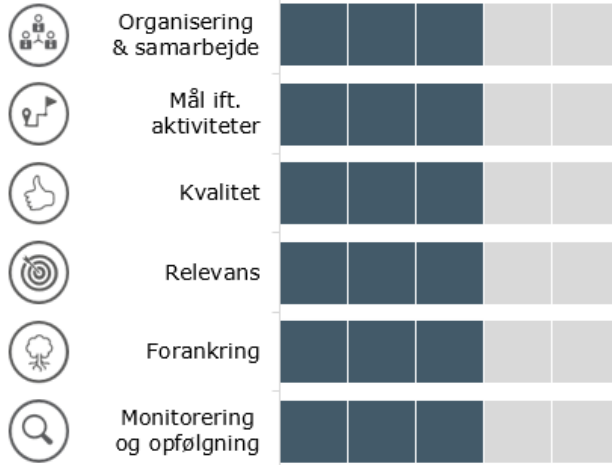
1	Resumé: Next Step Himmerland	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forventninger til effekter	11
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13
8	Bilag A: Sådan scorer vi	15



# 1 Resumé: Next Step Himmerland

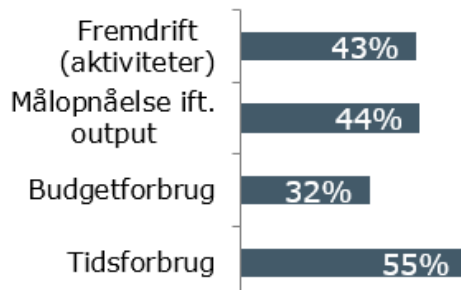
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,0**



Der er i projektet skabt en god organisering og struktur omkring aktiviteterne for den resterende projektperiode. Vi ser en tendens til at projektet har fokus på de ultimative projektmål og at virksomhederne får øget viden om bæredygtighed og grøn omstilling. Projektet taler ind i en voksende tendens omkring større fokus på bæredygtighed, og oplever efterspørgsel fra virksomhederne omkring vejledning om grøn omstilling. Den interviewede virksomhed opfatter sparringen med Miljømærkning Danmark som værdifuld, og har igennem forløbet opnået en miljøcertificering. Projektledelsen oplyser, at flere virksomhederne har fået øget viden om bæredygtighed og en indgangsvinkel til at arbejde videre med grønne tiltag efter endt forløb. Projektet har en fin praksis omkring opfølgning med virksomhederne, der primært foregår kvalitativt og ad hoc, men der er potentiale for større dokumentation af virksomhedernes udbytte.

## Målopnåelse



Projektet har fået en grøn score i fremdrift på baggrund af at deres gennemsnit mellem fremdrift og målopnåelse er 44 %. Aktivitets- og outputmål er stort set er identiske, kun med tilføjelse af Green talks som et outputmål. Projektet har på evalueringstidspunktet indgået grønne omstillingsaftaler med 15 virksomheder, og 11 virksomheder er i gang med eller har gennemført virksomhedsforløb. Projektet skal nå at rekruttere væsentligt flere virksomheder med henblik på at nå væsentlige mål, men forventer at nå måltallene indenfor den resterende projektperiode. Ligeledes forventer projektledelsen at anvende det fulde budget.

## Effektvurdering

En deltagervirksomhed beskriver, at de forventer at deres opnåede miljøcertificering, udover miljømæssige gevinster, vil have en konkurrencemæssig fordel og lede til at flere kunder vælger dem til. Vi vurderer, at det er sandsynligt at projektet vil føre til de ønskede effekter, både i form at øget viden hos virksomhederne omkring bæredygtighed og øget vækst. Dog har vi på evalueringstidspunktet ikke tilstrækkelig data til at kunne konkludere det. Projektet har fået en gul effekt-score, idet vi på baggrund af vores interviews med projektledelsen, projektpartner og en deltagervirksomhed, ser tegn på, at det er muligt at projektet opnår de ønskede effekter indenfor eller umiddelbart efter projektperioden.

## 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

Next Step Himmerland har til formål at sikre den grønne omstilling og bæredygtighed inden for turisme i Himmerland. Turisterne efterspørger i stigende grad bæredygtige tiltag og produkter i deres valg af ferieform og feriested. Derfor vil projektet bidrage til, at Himmerland kan imødekomme denne efterspørgsel. Dette skal i sidste ende genere øget turismeomsætning, skabe og bevare jobs, samt øget miljømæssig bæredygtighed i regionen.

Konkret udfører projektet følgende aktiviteter:

- > Identificering og rekruttering af turismevirksomheder gennem en opsøgende virksomhedsindsats.
- > Grønne omstillingsaftaler, der indgås mellem virksomheder og projektet.
- > Virksomhedsforløb på baggrund af de grønne omstillingsaftaler. Der tages udgangspunkt i virksomhedens konkrete behov og udfordringer, og gennem skræddersyede og længerevarende virksomhedsforløb er det målet at virksomhederne opnår konkrete handlingsplaner og grønne forretningsmodeller. Projektet samarbejder med Miljømærkning Danmark, med henblik på at vejlede virksomhederne omkring miljøcertificering.
- > Facilitering og etablering af netværk med fokus på grønne værdikæder og samarbejder. Et eksempel på et værdikædebaseret netværk kan være et spisested, som får mulighed for at møde en landmand og dermed arbejde på at opnå en synergi i værdikæden.
- > Green talks, som skal give inspiration til konkrete grønne og bæredygtige initiativer og handlinger til virksomhedernes egen hverdag og rutiner. Til disse talks bliver eksperter, fagpersoner og andre inspiratører involveret for at give deres viden og inspiration viden til turismevirksomhederne.

Projektet varetages af Destination Himmerland, som er en sammenlægning af VisitMariagerfjord og VisitVesthimmerland. Dermed er Next Step Himmerland et projekt på tværs af Vesthimmerland og Mariagerfjord Kommune.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Destination Himmerland
<b>Sagsbehandler:</b>	Cecilie Cassøe
<b>Finansieringskilde:</b>	DEM-finansiering
<b>Samlet budget:</b>	DKK 4,95 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.01.2021 – 31.12.2024



## 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"> <li>› <u>Identificering og rekruttering af virksomheder</u>: Kortlægning af virksomhedernes behov og målretning af indsatsen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Virksomhedernes konkrete behov er afdækket og sat i relation til de redskaber der anvendes i projektet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Øget viden om grøn omstilling og bæredygtighed i turismeerhvervet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› <u>Indgå grønne omstillingsaftaler</u>: Indgåelse af aftaler mellem erhvervet og destinationsselskabet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Der er skabt aftaler og en forståelse af, at forandringsprocessen foretages i fællesskab</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fastholdelse af jobs og jobvækst i turismeerhvervet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› <u>Gennemføre virksomhedsforløb</u>: Udvikling af forretningsmodel/handleplan og vejledning fra Miljømærkning Danmark</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Virksomhederne har fået udarbejdet en grøn forretningsmodel/handleplan</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>› <u>Etablering og facilitering af netværk</u>: Værdikædebaseret netværk skabes med formålet om at opnå synergier mellem virksomhederne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Netværket har muliggjort sparring mellem deltagerne og skabt samarbejder på tværs af værdikæder</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>› <u>Afvikle Green talks</u>: Ekspertes og fagpersoner giver inspiration til virksomhederne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Virksomhederne har fået inspiration og aktuel viden fra eksperter og fagpersoner</li> </ul>		

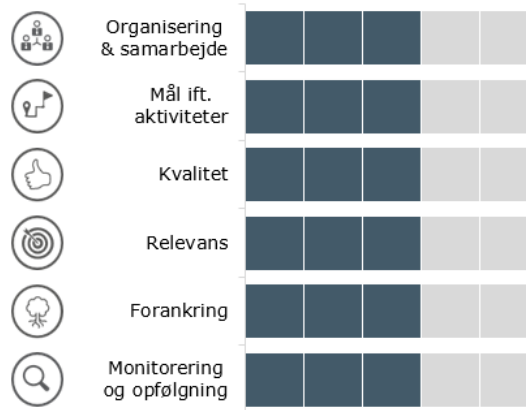
## 3 Overordnet status

Projektet har haft nogle indledende organisatoriske udfordringer og COVID-19 nedlukninger, der har medført at projektet har haft en langsom opstart. Destination Himmerland har i 2021 haft opsigelser, der har medført at der i praksis ikke var kapacitet til projektet. Ligeledes har COVID-19 nedlukninger og usikkerhed i turismeerhvervet medført at virksomhederne har været afventende og mere tilbageholdende ift. at deltage i projektet. To projektmedarbejdere har overtaget projektet i slutningen af 2021, og har fået sat fremdrift i projektet. Projektet har på evalueringstidspunktet indgået grønne omstillingsaftaler med 15 virksomheder, og 11 virksomheder er i gang med eller har gennemført virksomhedsforløb, hvorfor projektet på evalueringstidspunktet har en fornuftig aktivitetsfremdrift.

I forlængelse af de organisatoriske udfordringer, har projektet fået forlænget projekterperioden med 1 år. Måltallene og budgettet for projektet er det oprindelige, men er blevet omfordelt til også at dække den udvidet projekterperiode.

## 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



#### **Der er i projektet skabt en god organisering og struktur omkring aktiviteterne for den resterende projektperiode.** Destination

Himmerland varetager projektledelsen og den daglige drift af projektet. Ligeledes er det projektledelsen i Destination Himmerland der foretager screening af virksomheder, fastsætter virksomhedernes behov gennem indledende samtaler, indgår grønne omstillingsaftaler, og sætter virksomhederne i kontakt med relevante fagpersoner. Miljømærkning Danmark er projektledelsens primære partner, der ugentligt inddrages som sparringspartner omkring rekruttering og forløbene, samt til møder med virksomheder, hvor vejledning om miljømærkning er relevant. Miljømærkning Danmark bemærker, at den nuværende projektledelse har skabt et godt overblik over aktiviteterne den resterende projektperiode, hvilket de vurderer har en positiv betydning for at projektet kan nå deres måltal. Både Destination Himmerland og Miljømærkning Danmark oplever, at det fungerer fint med en lille projektledelsesgruppe, og at andre relevante samarbejdspartnere og faglige kompetencer inddrages efter behov.

I projektet indgår også en følgegruppe som består af repræsentanter fra Miljømærkning Danmark, Vesthimmerlands- og Mariagerfjordkommune, Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling i NordDanmark (NBE), Erhvervshus Nordjylland, Erhverv Væksthimmerland og skiftende oplæg/ case fra erhvervet fra møde til møde. Projektledelsen beskriver at følgegruppen er aktiv, mødes kvartalvis, og ligeledes at de kan række ud til dem om nødvendigt. Følgegruppen varetager ikke aktiviteter i projektet, men bidrager med input til projektet. Erhvervshus Nordjylland bruges særligt til sparring i forhold til temaer, oplægsholder mm. til Green talk arrangementerne. Vi anbefaler at projektet fortsætter praksisen omkring at inddrage repræsentanter fra erhvervslivet, idet de kan løbende bidrage med input til projektledelsen omkring udfordringer for virksomhederne og give projektledelsen og følgegruppen bedst mulige forudsætninger for at tilrettelægge virksomhedsforløb for mindre og mellemstore virksomheder.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektet har fokus på de ultimative mål og virksomhederne får øget viden om bæredygtighed og grøn omstilling.** Projektet har til formål at øge turismeerhvervets viden om grøn omstilling og bæredygtighed, og bidrage til at denne viden omdannes til konkrete handlinger og aktiviteter. I projektet er det større virksomheder, typisk indenfor overnatning og attraktion, der har ressourcer til at opnå en miljøcertificering. De mindre virksomheder, som ikke kan bære en certificering, kan indgå i andre forløb som projektet udbyder, fx energirapporter, kommunikationsvejledning, strategi for madspild osv.

Vi har gennem interview med projektets partnere fået indtryk af, at projektets aktiviteter, såsom virksomhedsforløb, netværksarrangementer og Green talks har skabt en øget viden om grøn omstilling og bæredygtighed hos de deltagende virksomheder. Projektpartnerne beskriver, at det vigtigste projektet bidrager med, er at få oplyst virksomhederne omkring deres muligheder og potentiale, både forretnings- og miljømæssigt. Ligeledes oplever projektpartnerne, at virksomhederne gennem projektet får øjnene op for, at de opnår en forretningsmæssig gevinst ved at lave en miljømæssig forandring. Dette vurderer vi peger i retning af en tydelig sammenhæng mellem projektets aktiviteter og mål. Samtidig vurderer vi, at projektets effekter har potentiale til at sprede ringe i lokal området, da når en virksomhed begynder at sætte krav om bæredygtighed, påvirker det deres importører og samarbejdspartnere. Vi vurderer, at det på evalueringstidspunktet er sandsynligt, at projektet vil skabe de tiltænkte effekter, i form af øget viden om grøn omstilling og bæredygtighed samt vækst og fastholdelse af job, om end det endnu er for tidligt at fastslå effekterne af projektet.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Den interviewede virksomhed opfatter sparringen med Miljømærkning Danmark som værdifuld, og har igennem forløbet opnået en miljøcertificering.** Virksomhederne der har deltaget i virksomhedsforløb, har enten indgået i et forløb omkring miljøcertificering, tiltag for øget bæredygtighed eller kommunikation omkring deres grønne tiltag. I forbindelsen med midtvejsevalueringen har det kun været muligt at interviewe en virksomhed, hvorfor vores indblik i virksomhedernes oplevelse af aktiviteterne kvalitet og udbytte er begrænset. Den interviewede virksomhed er en større virksomhed, der har været med fra projekts start og har indgået i et forløb omkring svanemærkning. Virksomheden beskriver, at Miljømærkning Danmark har været en god og værdifuld sparringspartner i miljømærkningsprocessen. Projektet har medført, at virksomheden har fået øget kendskab til miljømærkning og i gangsat processen. Selve miljømærkningen har foranledet, at de har ændret flere ting i organisationen, herunder arbejdsgange, indkøb og affaldshåndtering, samt at virksomheden i slutningen af forløbet har opnået en svanemærkning. Dog beskriver virksomheden også, at de oplever, at de i høj grad har måtte tage teten selv, idet der i starten af projektperioden var mindre aktivitet i projektet. De fremhæver samtidig, at dette imidlertid har ændret sig med den nye projektløse, og at særligt i 2023 har der været netværksmøder og Green talks, som de selv har deltaget i, og forventer vil gavne andre virksomheder.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektet taler ind i en voksende tendens omkring større fokus på bæredygtighed, og oplever efterspørgsel fra virksomhederne omkring vejledning.** Projektpartnerne beskriver, at for mange af virksomhederne har energikrise og en større efterspørgsel efter bæredygtighed fra forbrugerne, gjort bæredygtighed til en brændende platform for dem. Der har derfor været efterspørgsel fra virksomhederne om viden og konkrete handlingsplaner omkring bæredygtighed, og projektpartnerne beskriver, at dette har medført at de har haft momentum i deres rekruttering af virksomheder det seneste år. Projektet har kommunikeret deres aktiviteter ud gennem flere platforme og i flere sammenhænge, blandt andet i medierne og ved at sikre kendskab til projektet hos projektpartnerne og kollegaer, som kan sprede kendskabet. Herudover forventer projektpartnerne, at de første virksomheder der har gennemført forløb vil lede til flere interesserede virksomheder gennem deres positive historier. Samlet set forventer projektpartnerne ikke at det bliver vanskeligt, at rekruttere tilstrækkelig virksomheder til den sidste del af projektperioden. Dog påpeger en projektpartner samtidig, at det kan være en udfordring at der er flere bæredygtigheds-tilbud til virksomhederne. Det kan gøre det vanskeligt for virksomhederne at navigere i, og skaber konkurrence for projektets tilbud. Derfor er det vigtigt at have øje for og skabe sammenspil med andre udbud.

Forankring af  
output



**Virksomhederne har fået øget viden om bæredygtighed, og en indgangsvinkel til at arbejde videre med grønne tiltag efter endt forløb.** På baggrund af interviews er det vores indtryk, at virksomhederne får konkrete redskaber og viden om bæredygtighed, som de kan arbejde videre med. Dette er både de virksomheder som har indgået i et miljøcertificeringsforløb og kommunikationsforløb. Projektpartnerne beskriver, at virksomhedernes deltagelse i projektet kun er en start, og at deres viden om bæredygtighed fra projektet giver anledning til flere tiltag efter forløbet. Samtidig er det integreret i planen der bliver lagt i forløbet, at virksomhederne sætter bæredygtigheds mål 2-5 år ud i fremtiden. Projektledelsen beskriver ligeledes, at de aktivt hjælper virksomhederne videre og henviser til andre indsatser under erhvervsfremmesystemet, hvis deres tilbud ikke kan hjælpe dem. Med henblik på organisatorisk forankring fremhæver projektpartnerne, at Miljømærkning Danmark og Destination Himmerland ser et potentiale i at fastholde en tæt relation og samarbejde efter endt projektperiode (se anbefaling 1).

Monitorering og  
opfølgning

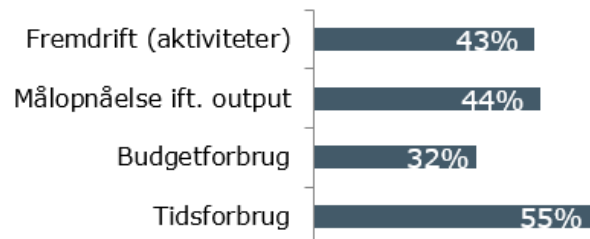


**Projektet har en fin praksis omkring opfølgning med virksomhederne, der primært foregår kvalitativt og ad hoc, men der er potentiale for større dokumentation af virksomhedernes udbytte.** Projektledelsen følger løbende op med hver virksomhed i forhold til om virksomheden er i det rette forløb, får det forventede udbytte eller har brug for andre tiltag. Ligeledes har projektledelsen skabt en tryk dialog, hvor virksomhederne tager teten i forhold til at ringe eller skrive, hvis de har behov. Deres dialog med virksomhederne har ført til mindre justeringer af indsatsen. For eksempel har virksomhedernes feedback ført til at forløbene ikke er brancheopdelt. Projektledelsen har planlagt at udføre en spørgeskema undersøgelse med virksomhederne i foråret 2023, som vi vurderer vil styrke projektets dokumentation af virksomhedernes udbytte og give mulighed for yderligere læringer og tilretninger i projektet. Herudover ser vi potentiale for at systematisere og dokumenterer virksomhedernes udbytte yderligere, det kunne blandt andet være gennem et afsluttende

spørgeskema som en del af praksis ved hvert afsluttet virksomhedsforløb (se anbefaling 2).

## 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 43 % 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: Virksomhedsbesøg	75	55	73 %
A2: Grønomstillingsaftaler	50	15	30 %
A3: Virksomhedsforløb	40	11	28 %
A4: Netværk som mødes jævnligt	5	2	40 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 22.02.2023 og omfatter projektets afrapportering for 2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Aktivitetsmål A1 (virksomhedsbesøg) omfatter antal virksomheder som projektet har haft indledende samtaler med omkring rekruttering til virksomhedsforløb. På evalueringstidspunktet har projektledelsen haft samtaler med 55 virksomheder, mens 11 har deltaget i virksomhedsforløb. Projektledelsen skal derfor nå at snakke med væsentlig flere virksomheder, eller opnå en højere sandsynlighed for indgåelsen af virksomhedsforløb per. virksomhedsbesøg, eller på anden vis rekruttere virksomheder, hvis projektet skal nå deres måltal omkring grønne omstillingsaftaler og virksomhedsforløb. Derfor opfordrer vi til at projektet er

særligt opmærksom på at rekruttere det nødvendige antal virksomheder i den resterende projektperioden.

Projektet har et kvantitativt mål om at 40 virksomheder gennemfører et virksomhedsforløb, og har på evalueringstidspunktet 11 virksomheder i virksomhedsforløb. Heraf er 3 indgået under den første projektledelse, og 8 under den nye projektledelse. De 11 virksomhedsforløb er to mindre end forventet på evalueringstidspunkt, jf. projektledelsens afrapportering af effekter. Projektledelsen forventer at nå de målsatte aktiviteter indenfor projektperioden, og forventer at det er realistisk, hvis forløbet ikke møder eksterne barrierer. Projektpartnerne er opmærksomme på højsæsoner for turismevirksomhederne, der kan påvirke virksomhedernes råderum og motivation for projektet (se anbefaling 3).

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)	4,9	1,6	32 %
Tidsforbrug (måneder)	47	26	55 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager d. 22.02.2023 og omfatter projektets afrapportering for 2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Som nævnt tidligere, har projektet fået godkendt budgetændringer og projektforslængelse til ultimo 2024. Budgetændringerne omfatter ændringer i fordelingen af udgifter mellem de enkelte halvårsbudgetperioder, hvor finansieringen er nedjusteret de første år, og opjusteret de sidste år i forbindelse med projektforslængelsen. Projektledelsen forventer, at det fulde budget vil blive anvendt indenfor projektperioden.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 44 % 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: Virksomhedsbesøg	75	55	73 %
B2: Grønomstillingsaftaler	50	15	30 %
B3: Virksomhedsforløb	40	11	28 %
B4: Netværk som mødes jævnligt	5	2	40 %
B5: Green talks	6	3	50 %

*Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager d. 22.02.2023 og omfatter projektets afrapportering for 2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.*

Projektets outputmål er de samme som aktivitetsmålene. Hertil er dog tilføjet et outputmål omkring Green talks. Projektledelsen har allerede afholdt flere Green talks i 2023 og planlægger flere i den resterende projektperiode, og har struktureret projektet sådan, at Green talks skal være indgangsvinkel og inspiration for en bred gruppe af virksomheder, hvorefter nogle af disse virksomheder inspireres til at indgå i virksomhedsforløb.



## 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 bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.*

### 6.1 Forventninger til effekter

#### Om datagrundlaget

I forbindelse med evalueringen har vi gennemført interviews med projektholder, Miljømærkning Danmark og en af deltager virksomhederne. Projektholder har planlagt at udføre en spørgeskemaundersøgelse med virksomhederne i foråret 2023, der vil give yderligere indsigt i virksomhedernes udbytte og projektets effekt.

#### Forventning til effekter

I et vækstperspektiv ønsker projektet at bidrage til afledte effekter på omsætning, erhvervsudvikling og jobskabelse. Gennem effekter som jobskabelse, grønne effekter og øget turismeomsætning, ønskes dermed at skabe både økonomisk, socialt og miljømæssige effekter. Her er bæredygtig viden og grønne omstillingstiltag hos virksomhederne det link, der skal overføre de igangsatte initiativer til disse effekter.

Miljømærkning Danmark oplyser, at ud af de målsatte 40 virksomheder i virksomhedsforløb, forventer de at 15-20 virksomheder indgår i en process omkring miljøcertificering. Den interviewede virksomhed, der har opnået en miljøcertificering gennem forløbet, beskriver, at de forventer at deres certificering udover miljømæssige gevinster vil have en konkurrencemæssig fordel og lede til at flere kunder vælger dem til. En sådan tendens vurderer vi vil kunne understøtte de ønskede effekter, både i form af øget viden hos virksomhederne omkring bæredygtighed og øget vækst.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal forventede jobs der kan bevares	1.000	0	-	-
C2: Antal forventede skabte jobs	10	15	-	-
C3: Forventet øget omsætning	20.000.000	10.000.000	-	-

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager d. 22.02.2023 og omfatter projektets afrapportering for 2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt. Note 2: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Projektholdet er endnu ikke begyndt at samle data ind på projektets effektmål, og det er på nuværende tidspunkt ved midtvejsevalueringen ikke muligt at konkludere på, hvorvidt effektmålene ser ud til at kunne realiseres eller ej. Projektholder beskriver, at de ikke forventer at se synlige effekter på nuværende tidspunkt, men at effekterne vil opnås i årene efter projektafslutning. På baggrund af vores interviews med projektledelsen, projektpartnere og den ene deltager-virksomhed, forventer vi, at det er muligt at projektet opnår de ønskede effekter indenfor eller umiddelbart efter projektperioden.

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluatoren vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Anbefaling 1

**Destination Himmerland kan styrke deres forankring ved at videreformidle deres erfaringer som pionerer indenfor forløb om grøn omstilling i turismeerhvervet.** Siden projektets projektansøgning i 2020 har der været en stor udvikling indenfor bæredygtighed i turismeerhvervet. Blandt andet har Regeringen i 2022 udgivet en National strategi for bæredygtig vækst i dansk turisme<sup>2</sup>, der udstikker kursen for dansk turisme frem mod 2023. Her spiller ikke kun økonomisk bæredygtighed, men også miljømæssig og social bæredygtighed en gennemgribende rolle. Vi anbefaler projektet at afsøge muligheder for at vidensdele deres erfaringen med andre projekter og i Danske Destinationer. Vi vurderer på baggrund af lignende evalueringer, at erfaringer fra bæredygtighed i turismeerhvervet er efterspurgt og kan bidrage til udviklingen af bæredygtighed nationalt. I nedenstående er to eksempler på erfaringer som projektledelsen allerede har gjort sig på nuværende tidspunkt:

- > **Kommunikation omkring grøn omstilling.** Projektledelsen erfarer gennem projektet, at mange af de deltagende virksomheder allerede har bæredygtige elementer i deres virksomhed. Virksomhederne bliver ofte først klar over deres bæredygtighed, og hvor langt de på området, når de sparrer med andre virksomheder. Samtidig er mange af virksomhederne bange for at blive stemplet for *greenwashing*, og er derfor forsigtige i deres kommunikation omkring deres bæredygtighed. Derfor ser projektet et stort potentiale i at virksomhederne bliver rådgivet til at kommunikere ud omkring deres bæredygtighed.
- > **Lokal forankring og 1:1 dialog med virksomhederne.** Projektledelsen beskriver ligeledes, at deres lokale forankring i området er afgørende for deres rekruttering af virksomheder. Ligeledes skaber 1:1 dialog med virksomhederne en tryghed hos virksomheder om at projektledelsen er investeret i deres projekt og kan vejlede dem i forhold til deres konkrete situation.

### Anbefaling 2

**Projektets opfølgingspraksis og monitorering af projektets effektskabelse kan styrkes gennem slutspørgeskema til virksomhederne.** Som nævnt tidligere, har projektholder planlagt at udføre en spørgeskema undersøgelse med virksomhederne. Vi foreslår, at projektledelsen anvender spørgeskemaet som en løbende opsamling med virksomhederne ved afslutning af deres virksomhedsforløb. Dette vil give projektledelsen løbende indsigt i virksomhedernes udbytte, og mulighed for at justere indsatsen undervejs. Herunder anbefaler vi projektledelsen, at tydeliggøre i spørgeskemaet hvilke typer forløb virksomhederne har indgået i, så dette kan kædes sammen men virksomhedernes udbytte. Ligeledes er spørgeskemaet vigtigt med henblik på at få indblik i

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

<sup>2</sup> Regeringen, 2020: National strategi for bæredygtig vækst i dansk turisme

virksomhedernes forventede effektskabelse af projektet, hvilket vil give projektledelsen bedre mulighed for at rapportere på projektets effektmål.

### Anbefaling 3

**Hvordan kan projektet sikre deres effektskabelse for den resterende projektperiode?** På baggrund af vores interviews med projektledelsen og partnere er det vores indtryk, at der er skabt et godt grundlag for projektet den resterende projektperiode. Vi vil i nedenstående fremhæve mindre elementer og anbefalinger til projektledelsen for den resterende projektperiode:

- > **Virksomhedernes højsæson kan være en mulig barriere.** Det er nødvendigt at projektledelsen er særlig opmærksom på turismeerhvervets højsæson i deres planlægning af aktiviteter. I virksomhedernes højsæson er mange virksomheder optaget af at indtjene størstedelen af deres indkomst, hvilket påvirker deres mulighed for at afsætte ressourcer til projektet. Derfor er det vigtigt for projektets effektskabelse, at projektet tilrettelæggelses omkring virksomhederne højsæson.
  
- > **Opdeling af virksomheder og tydeligere fokus på værdikæder.** Den interviewede virksomhed fremhæver, at der er stor forskel mellem de store og små turismevirksomheder og deres udfordringer og løsninger. Derfor ses der værdi i, at nogle af projektets aktiviteter bliver opdelt efter virksomhedernes størrelse, da det vil give større mulighed for at virksomhederne kan spejle sig i hinanden om de samme problemstillinger. Samtidig ser vi et stort potentiale i at skabe netværk omkring værdikæder, hvilket indebærer at virksomhederne skal være fra forskellige brancher. Vi anbefaler, at projektledelsen skaber en variation i aktiviteterne, og har fokus på forskellige formål og målgrupper.

## 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 implementerings-score	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.