

DECEMBER 2024
ERHVERVSSTYRELSEN

NEXT STEP HIMMERLAND

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallevej 2
2800 Kongens Lyngby

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

DECEMBER 2024
ERHVERVSSTYRELSEN

NEXT STEP HIMMERLAND

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	469.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	10.12.2024
UDARBEJDET	CALL
KONTROLLERET	RIAD
GODKENDT	MOBR

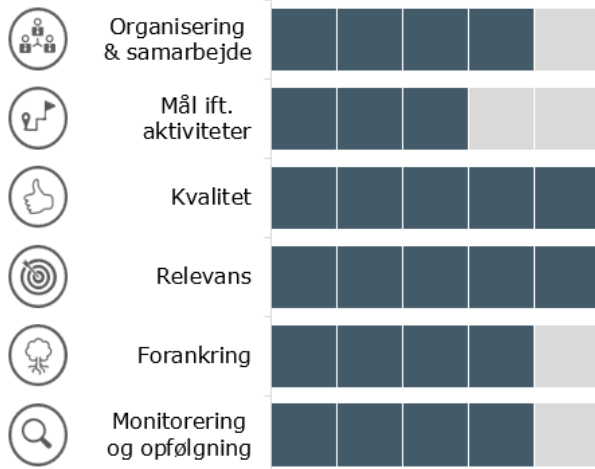
INDHOLD

1	Resumé: Next Step Himmerland	1
2	Fakta om projektet	1
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Forventninger til effekter	10
6.3	Indsatsens effektmål	10
7	Anbefalinger og læring	12
8	Bilag A: Sådan scorer vi	13

Resumé: Next Step Himmerland

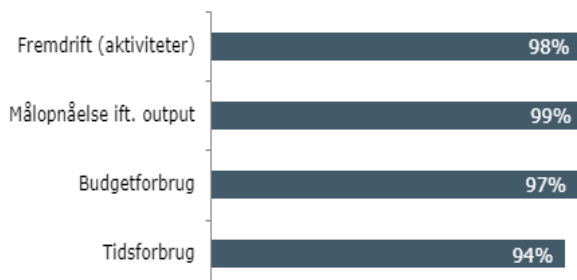
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,2**



Effektiv organisering og stærkt samarbejde mellem de centrale aktører sikrede en vellykket gennemførelse af projektet, hvor klare roller og en tydelig ansvarsfordeling bidrog til en smidig styring. Projektet skabte sammenhæng mellem aktiviteterne og øget viden om bæredygtighed, selvom der var usikkerhed om den direkte effekt på væksten i turismeerhvervet. Endvidere vurderede deltagerne generelt aktiviteterne som værdifulde og godt tilpassede deres individuelle behov, særligt inden for grøn omstilling. Både kollektive og individuelle aktiviteter blev set som relevante for at fremme grøn omstilling i turismesektoren. Aktiviteterne indeholdt specifikke elementer, som gav deltagerne redskaber til at arbejde videre med projektets mål efter afslutning, hvilket styrkede projektets forankring. Den løbende dialog mellem projektledelsen og virksomhederne sikrede engagement og relevans ved at tage højde for deltageres behov og erfaringer.

Målopnåelse



Projektet har på evalueringstidspunktet realiseret måltallene for hovedparten af de opstillede aktivitets- og outputmål. Desuden har bevillingsmodtager gjort opmærksom på, at de i den sidste del af projektperioden vil realisere yderligere aktivitets- og outputmål. Herudover kan vi konstatere, at hovedparten af budgettet er anvendt på evalueringstidspunktet, samt at bevillingsmodtager forventer, at det fulde budget vil blive anvendt inden for projektperioden.

Effekt vurdering

Andel af virksomhederne, der angiver at...	Andel virksomheder
de har fået større viden om bæredygtighed og grønne tiltag	86 %
de har fået konkrete redskaber til at gennemføre grøn omstilling i praksis	71 %
de har fået bedre forudsætninger for at udnytte den grønne omstilling kommercielt	79 %

(n=14)

I projektet er der blevet opbygget værdifuld viden om bæredygtighed og grønne tiltag i virksomhederne. Når man sammenholder virksomhedernes forventninger til vækst med deres styrkede forudsætninger gennem redskaber til at gennemføre grøn omstilling i praksis samt forbedrede muligheder for at udnytte den grønne omstilling kommercielt, vurderer vi, at det ikke er usandsynligt, at der som følge af projektet vil blive skabt nye jobs og øget omsætning i deltagervirksomhederne. Dog vurderer vi, at målsætningerne om skabte jobs og øget omsætning efter projektperioden formentlig ikke vil blive nået, især når vi sammenholder målsætningerne efter projektperioden med deltagervirksomhedernes forventninger til effekten af indsatsen i projektet.

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekst-boks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.

Overordnet projektbeskrivelse

Next Step Himmerland har haft 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 har projektets formål været at bidrage til, at Himmerland kunne imødekomme denne efterspørgsel. Dette skulle i sidste ende generere øget turismeomsætning, skabe og bevare jobs samt øge den miljømæssige bæredygtighed i regionen.

Konkret udførte projektet følgende aktiviteter:

- > Identificering og rekruttering af turismevirksomheder gennem en opsøgende virksomhedsindsats.
- > Grønne omstillingsaftaler, der blev indgået mellem virksomhederne og projektet.
- > Virksomhedsforløb på baggrund af de grønne omstillingsaftaler. Der blev taget udgangspunkt i virksomhedens konkrete behov og udfordringer, og gennem skræddersyede og længerevarende virksomhedsforløb har målet været, at virksomhederne skulle opnå konkrete handlingsplaner og grønne forretningsmodeller. Projektet samarbejdede med Miljømærkning Danmark, som er partner i projektet og en del af styregruppen, 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 kunne være et spisested, der fik mulighed for at møde en landmand og dermed arbejde på at opnå en synergi i værdikæden.
- > Green Talks, som skulle give inspiration til konkrete grønne og bæredygtige initiativer og handlinger til virksomhedernes egen hverdag og rutiner. Til disse talks blev eksperter, fagpersoner og andre inspirationskilder involveret for at dele deres viden og inspiration med turismevirksomhederne.

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

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Destination Himmerland
Sagsbehandler:	Stine Hildebrandt Vendelboe
Finansieringskilde:	DEM-finansiering
Samlet budget:	DKK 4,95 mio.
Bevillingsperiode:	01.01.2021 – 31.12.2024

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

Overordnet status

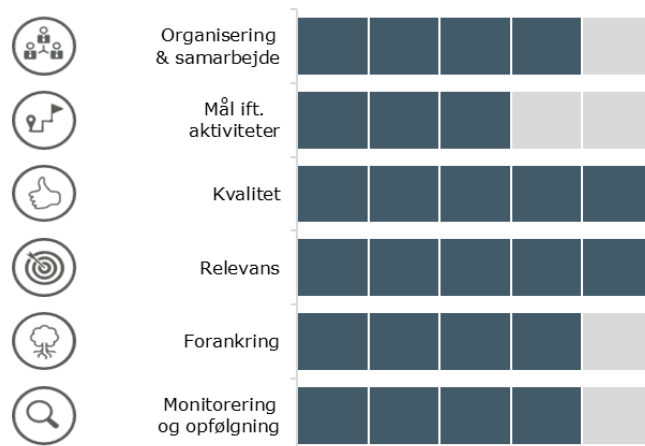
Ved projektets afslutning kan det konstateres, at Next Step Himmerland har overvundet en række opstartsudfordringer og organisatoriske vanskeligheder, der prægede de første projektfaser. Projektets fremdrift blev i starten hæmmet af COVID-19-nedlukninger, som påvirkede turismeerhvervet i hele regionen. Denne usikre situation gjorde det vanskeligt at engagere virksomhederne, der i denne periode var tilbageholdende med at forpligte sig til projektet. Desuden havde Destination Himmerland interne udfordringer i form af personaleændringer, hvilket i praksis betød begrænset kapacitet til projektet i den første periode.

For at imødekomme disse opstartsudfordringer blev projektperioden forlænget med et år. Denne forlængelse har givet projektmedarbejderne mulighed for at genoprette fremdriften og nå de oprindelige mål. Trods den udvidede periode er projektets oprindelige måltal og budget blevet fastholdt men omfordelt, så de dækker den længere projektperiode.

Siden midtvejsevalueringen har projektet dog haft god fremdrift. Med den nuværende projektleder er der skabt momentum, og projektet er nu på vej til at opfylde både aktivitets- og outputmålene. Trods de tidlige udfordringer har projektet dermed nået en stabil og målrettet fremdrift i afslutningsfasen.

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



Effektiv organisering og stærkt samarbejde hos de centrale projektaktører har sikret projektet en succesfuld gennemførelse.

Samarbejdet i Next Step Himmerland er præget af klare roller og en veldefineret ansvarsfordeling, hvilket har sikret en effektiv styring og gennemførelse. Destination Himmerland som projektejer har håndteret den daglige drift, herunder screening af virksomheder, behovsafdækning, etablering af grønne omstillingsaftaler og kontakt til relevante fagpersoner. Miljømærkning Danmark har spillet en central rolle som hovedpartner og har leveret vejledning om miljømærker som Svanemærket og EU-Blomsten gennem rådgivning til virksomhederne. Projektet har også haft stor gavn af en følgegruppe bestående af repræsentanter fra Miljømærkning Danmark, Vesthimmerlands og Mariagerfjord Kommune, Erhvervshus Nordjylland samt Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling i NordDanmark. Denne følgegruppe har haft en væsentlig indflydelse på projektets strategiske retning og kvalitetsudvikling, blandt andet gennem sparring om Green Talk-events, udvælgelse af konsulenter.

Trods udfordringer med at finde nok konsulenter og personaleudskiftning har projektet formået at opnå betydelig fremdrift siden midtvejsevalueringen. Dette skyldes primært en engageret projektleder og et stærkt samarbejde mellem aktørerne. Den lokale forankring i Destination Himmerlands netværk af over 200 partnervirksomheder har desuden udgjort en solid platform til at identificere og støtte de virksomheder, der er parate til grøn omstilling. Dette tætte samarbejde og engagement har været afgørende for projektets succes og fremdrift.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet viser en tydelig sammenhæng mellem aktiviteterne og øget viden om bæredygtighed, men der er usikkerhed om aktiviteterne effekt på væksten i turismeerhvervet. Projektet Next Step Himmerland har en tydelig sammenhæng mellem de gennemførte aktiviteter og de mål, der sigter mod at øge viden om grøn omstilling og bæredygtighed i turismeerhvervet. Gennem aktiviteter som virksomhedsforløb, behovsafdækning og etablering af grønne omstillingsaftaler har projektet givet virksomhederne konkrete værktøjer og viden om bæredygtighed, herunder miljømærkninger som Svanemærket og EU-Blomsten. Netværk og "Green Talks"-arrangementer har yderligere understøttet vidensdeling og inspireret virksomhederne til at tage konkrete skridt mod en grøn omstilling. Disse aktiviteter har allerede resulteret i øget viden og handling på bæredygtighedsområdet blandt de deltagende virksomheder, hvilket afspejler den stærke sammenhæng mellem aktiviteter og mål i forhold til viden og praksis.

Vi vurderer derimod en større usikkerhed omkring projektets effekt ift. fastholdelse af jobs og jobvækst i turismeerhvervet. På nuværende tidspunkter er det svært at vurdere, om den øgede viden og de bæredygtige tiltag, der er blevet implementeret, vil føre til en langsigtet vækst i beskæftigelsen eller fastholdelse af eksisterende jobs i branchen.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne oplever kvaliteten af aktiviteterne som meget værdifulde og tilpasset deres individuelle behov. Målgruppen vurderer generelt kvaliteten af projektets gennemførelse og resultater positivt. Projektets centrale aktiviteter fremhæves som værdifulde, da de er nøje tilpasset deltagerne specifikke behov i forhold til grøn omstilling. Virksomhederne nævner Green Talks som en vigtig kilde til opdateret viden og nye perspektiver, der har styrket deres omstillingsproces. Aktiviteten betragtes som en inspirationskilde, der understøtter deres bæredygtighedsrejse. Til Green Talks har der også været gjort brug af cases, hvor virksomheder deler deres erfaringer og udbytte fra projektet – f.eks. udvikling af grønne forretningsmodeller, opnåelse af certificeringer eller øget viden om bæredygtighed – hvilket gør det lettere for nye virksomheder at forstå, hvordan de selv kan drage nytte af at deltage.

Det værdikædebaserede netværk, etableret gennem projektet, har fremmet sparring på tværs af virksomhederne. Flere ser netværket som en central del af projektet, da det både giver indsigt i fælles udfordringer og åbner op for synergi, der kan styrke omstillingsindsatsen.

Udviklingen af grønne forretningsmodeller og handleplaner sammen med vejledning fra Miljømærkning Danmark er blevet betragtet som både praktisk anvendelige og værdifulde. Virksomhederne har fået konkrete værktøjer, som de kan integrere i deres forretningsstrategier, et skridt de ser som afgørende for en bæredygtig drift på sigt.

Flere fremhæver også, at den tætte og uformelle dialog med projektlederen fra Destination Himmerland har været afgørende for deres positive oplevelse af projektet. Projektlederen har forstået virksomhedernes behov og skabt en støttende relation, der har hjulpet dem i omstillingsprocessen. Virksomhederne har også

været tilfredse med de tildelte konsulenter, som har leveret praktisk og målrettet rådgivning.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Både kollektive og individuelle aktiviteter opleves som relevante for at fremme den grønne omstilling i turismeerhvervet.

Virksomhederne vurderer, at projektet har været yderst relevant for deres specifikke behov i forhold til grøn omstilling. Flere fremhæver, at projektet har kickstartet deres grønne omstillingsrejse, herunder deres arbejde med miljøcertificeringer som Svanemærket. Den støtte, de har modtaget, har ikke kun omfattet certificeringerne, men også konkrete løsninger til at optimere deres energieffektivisering og kommunikation, som er blevet direkte anvendelige i deres drift. Én virksomhed nævner eksempelvis, at den har fået hjælp til at udarbejde en energirapport, som de selv ville have svært ved at finansiere, hvilket har givet dem et solidt grundlag for investeringer i varmestyring og solceller.

Virksomhederne understreger den tætte og personlige dialog med både projektleder og konsulenterne som en central del af deres positive oplevelse. Denne 1:1-dialog har gjort, at rådgivningen har været skræddersyet til deres unikke behov og har givet dem den nødvendige sparring og støtte til at komme videre i omstillingsprocessen. Flere nævner, at de har følt sig forstået og har haft en god og realistisk dialog, der har sikret, at de har fået løsninger, der matcher deres forretningsstrategi og mål. Desuden har konsulenterne været gode til at justere retningen, når det har været nødvendigt.

Aktiviteter som Green Talks og netværksmøder er blevet set som værdifulde. Virksomhederne har fået indsigt i aktuelle tendenser og nye perspektiver, som har inspireret dem til at tænke nyt og implementere bæredygtige løsninger. Selvom netværksmøderne ikke altid har ført til direkte samarbejde, har de været en vigtig kilde til inspiration og givet virksomhederne et klart billede af de ressourcer, de kan udnytte gennem projektet.

Forankring af
output



Indtænkning af elementer som tilpassede screeninger, der afdækker virksomhedernes potentiale for grøn omstilling, og udvikling af konkrete handlingsplaner styrker deltagernes muligheder for selv at arbejde videre med projektets mål efter afslutningen.

Forankringen af Next Step Himmerland-projektets resultater er afgørende for at sikre en varig grøn omstilling i turismeerhvervet. En væsentlig del af forankringen ligger i de aktiviteter, der er tilrettelagt for at give deltagerne de nødvendige redskaber til at fortsætte arbejdet efter projektets afslutning. Nogle virksomheder har eksempelvis fået udarbejdet en rapport baseret på en screening, der har afdækket mulighederne for en eventuel certificering f.eks. Svanemærket. Denne viden og de handlingsplaner, virksomhederne har fået udviklet, danner grundlag for en konkret videre indsats efter projektets afslutning, der kan styrke deres grønne omstilling yderligere.

Desuden er der opnået organisatorisk forankring af viden fra projektet hos Destination Himmerland, hvilket muliggør, at erfaringerne fra projektet kan videreudvikles og anvendes i kommende nationale initiativer. Destination Himmerland er allerede engageret i et nyt bæredygtighedsprojekt på nationalt niveau, hvor de repræsenterer regionen i styregruppen. Denne deltagelse giver mulighed for

Monitorering og
opfølgning**Løbende uformel dialog og evaluering styrker engagement og sikrer relevans.**

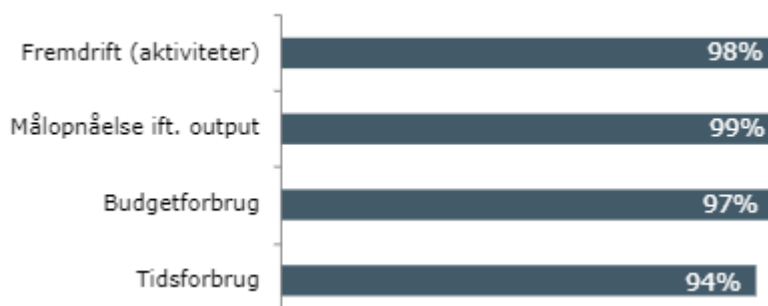
Projektledelsens løbende uformelle dialog med de deltagende virksomheder har været afgørende for at sikre, at deres behov og erfaringer blev taget i betragtning. Denne tilgang har ikke kun gjort det muligt at reagere hurtigt på udfordringer og behov for justeringer, men har også styrket virksomhedernes engagement ved at vise, at deres feedback bliver værdsat.

Afsluttende evalueringsmøder mellem Destination Himmerland og virksomhederne har desuden givet mulighed for at gennemgå forløbene og diskutere, hvordan aktiviteterne har understøttet deres grønne omstilling. Evalueringsmøderne har således ikke kun bidraget til refleksion over forløbet, men også konkretiseret udbyttet af projektets tilbud.

Samlet set har den uformelle dialog og evaluering været essentielle for at sikre, at projektet forblev relevant for deltagerne og kunne imødekomme deres behov og udfordringer undervejs.

Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0)

*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 98 % 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: Identificering og rekruttering af virksomheder	75	95	+ 100 %
A2: Grønomstillingsaftaler	40	39	98 %
A3: Virksomhedsforløb	40	38	95 %
A4: Netværksmøder	5	11	+ 100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 11.10.2024. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har på evalueringstidspunktet realiseret måltallene for hovedparten af de opstillede aktivitetsmål, dog undtagen måltallene for grønne omstillingsaftaler (A2) og virksomhedsforløb (A3). Bevillingsmodtageren har dog gjort opmærksom på, at de to sidste virksomhedsforløb er aftalt og vil blive afholdt, inden projektet afsluttes.

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	4,8	97 %
Tidsforbrug (måneder)	48	45	94 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 11.10.2024. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Hovedparten af budgettet er anvendt på evalueringstidspunktet. Projektledelsen forventer, at det fulde budget vil blive anvendt inden for projektperioden.

Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 99 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er givet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Identificering og rekruttering af virksomheder	75	95	+100 %
B2: Grønne omstillingsaftaler	40	39	98 %
B3: Virksomhedsforløb	40	38	95 %
B4: Netværksmøder	5	11	+100 %
B5: Green talks	6	7	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 11.10.2024. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse i forhold til de opstillede output-indikatorer og er stort set kommet i mål med alle outputmålene.

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 bevillingsmodtager udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. 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.

Undersøgelsen er sendt ud til 24 deltagere, hvoraf 14 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 58 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse

Forudsætninger for effektskabelse

Om datagrundlaget

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

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
de har fået større viden om bæredygtighed og grønne tiltag	86 %
de har fået konkrete redskaber til at gennemføre grøn omstilling i praksis	71 %
de har fået bedre forudsætninger for at udnytte den grønne omstilling kommercielt	79 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=14).

På baggrund af deltagernes besvarelser vurderer vi, at en betragtelig andel af virksomhederne oplever, at de gennem deres projektdeltagelse i Next Step Himmerland har fået øget viden om grøn omstilling og bæredygtighed samt styrket deres forudsætninger for at udnytte den grønne omstilling kommercielt.

Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Hvad angår respondenternes forventninger til effekter fremstår disse forholdsvis positive. Svarene på spørgeskemaet viser, at 86 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 7 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

De virksomheder, som angiver, at de forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, angiver, at deres virksomhed i gennemsnit vil opnå en stigning i årlig omsætning på 41.250. kr., i gennemsnit vil undgå cirka 0,3 fyringer (fuldtidsstillinger) og i gennemsnit vil lave omtrent 0,3 nyansættelser (fuldtidsstillinger).

Ud over de forventede økonomiske gevinster ser flere virksomheder yderligere positive effekter af deres deltagelse i projektet. Blandt disse nævnes blandt andet forbedret brandværdi, fremtidssikring og årlige besparelser. Desuden forventer flere, at deres grønne profil vil lette tiltrækningen af praktikanter og åbne for nye samarbejdsmuligheder. Samlet peger besvarelserne på en række fordele, der rækker ud over den direkte vækst.

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	1.000	100%
C2: Antal forventede skabte jobs	10	15	1	10%
C3: Forventet øget omsætning	20.000.000	10.000.000	13.600.000	68%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 11.10.2024. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet er projektets effektopnåelse inden for projektperioden lav, hvilket vi vurderer blandt andet hænger sammen med, at effekterne er svære at dokumentere, samt at disse ikke er særlig projektnære.

Vi vurderer, at projektet med al sandsynlighed ikke kommer til at nå målsætningen efter projektperioden med hensyn til 15 skabte jobs og 10 millioner kroner i øget omsætning hos deltagervirksomhederne som følge af deres deltagelse i projektet.

Det er dog vores vurdering, at der i projektet er blevet opbygget værdifuld viden om bæredygtighed og grønne tiltag i virksomhederne. Når man sammenholder virksomhedernes forventninger til vækst og deres styrkede forudsætninger gennem redskaber til at gennemføre grøn omstilling i praksis samt forbedrede muligheder for at udnytte den grønne omstilling kommercielt, finder vi det ikke usandsynligt, at der som følge af projektet vil blive skabt nogle jobs og øget omsætning i deltagervirksomhederne.

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.

Anbefaling 1

Differentierede og fleksible tilbud understøtter turismevirksomheders bæredygtighedsrejse. Den differentierede og fleksible tilgang, har været en styrke i projektets aktiviteter, og har øget relevansen og effekten af projektet. Det har sikret, at turismevirksomheder med forskellige behov og modenhedsniveauer har kunnet vælge de aktiviteter, der bedst støtter deres unikke bæredygtighedsmål og ressourcer.

Projektets hovedaktiviteter – fra behovsafdækning og rekruttering til udvikling af grønne forretningsmodeller, etablering af netværk og afholdelse af Green Talks – har givet turismevirksomhederne et stærkt grundlag for at styrke deres bæredygtighedsindsats. Det har været værdifuldt, at projektet gav fleksibilitet til at deltage i udvalgte eller alle aktiviteter, så virksomhederne kunne vælge de forløb, der skabte størst værdi for dem. Denne tilgang gjorde det muligt for både mindre erfarne og mere bæredygtighedsparate turismevirksomheder at deltage på et niveau, der passede til deres modenhed og ressourcer.

Projektets output viser, at aktiviteterne har skabt værdi for turismevirksomhederne: Der er opnået en dybere forståelse af virksomhedernes specifikke behov, indgået grønne omstillingsaftaler, og udviklet grønne forretningsmodeller. Desuden har netværksstrukturen givet sparring og samarbejde på tværs af værdikæder, mens Green Talks har givet virksomhederne ny viden og inspiration fra eksperter og fagpersoner.

Ved i fremtiden at tilbyde fleksible og relevante valgmuligheder og differentierede tilbud til turismevirksomheder på alle modenhedsniveauer kan en større bredde af turismevirksomheder støttes på deres vej op ad bæredygtighedsstigen.

Anbefaling 2

1:1-dialog og brug af cases letter rekruttering af turismevirksomheder til bæredygtighedsindsatser. Et vigtigt læringspunkt fra dette projekt er værdien af en 1:1-dialog med turismevirksomhederne samt brugen af konkrete cases fra virksomheder, der allerede har været igennem forløbene. Denne tilgang har vist sig at være en effektiv måde at engagere og motivere virksomheder til at deltage i projektet. Ved at tage udgangspunkt i den enkelte virksomheds behov og strategiske mål kan man skræddersy dialogen og gøre det klart, hvordan projektet kan skabe konkret værdi for dem.

Brugen af cases, hvor virksomhederne deler deres egne erfaringer og udbytte fra projektet – f.eks. udvikling af grønne forretningsmodeller, opnåelse af certificeringer eller øget viden om bæredygtighed – gør det lettere for nye virksomheder at forstå, hvordan de selv kan drage nytte af at deltage. Når

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

virksomhederne ser, hvordan andre har haft succes med de tilbudte aktiviteter, øges både motivationen og troværdigheden af projektet.

Fremtidige projekter bør derfor fortsat fokusere på at etablere en personlig 1:1-dialog og bruge relevante, konkrete cases for at gøre rekrutteringen lettere og skabe et stærkere incitament for virksomhederne at engagere sig i aktiviteterne. Denne tilgang kan hjælpe med at gøre projektet mere tilgængeligt og relevant for virksomheder på tværs af deres modenhedsniveau og behov.

Anbefaling 3

Projektnære og realistiske effektmål skaber øget projektfokus og succes. Et af de vigtigste læringspunkter for fremtidige projekter er, at effektmålene bør være mere konkrete og projektnære. Projektet har formået at skabe øget viden om grøn omstilling og bæredygtighed i turismeerhvervet, hvilket var et af de oprindelige effektmål. Det er dog svært at vurdere, om projektet har haft en konkret indflydelse på fastholdelse af jobs og jobvækst i turismeerhvervet, da der ikke er tilstrækkelig dokumentation for denne effekt.

Flere af projektets outputs kunne have været brugt som konkrete effektmål, f.eks. antal certificeringer, antal udarbejdede grønne forretningsmodeller/handleplaner og øget viden om grøn omstilling og bæredygtighed i turismeerhvervet. Disse målepunkter ville have givet et tydeligere billede af projektets fremdrift og succes, samtidig med at de kunne have gjort evalueringen af projektets effekt mere målrettet og håndgribelig.

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.