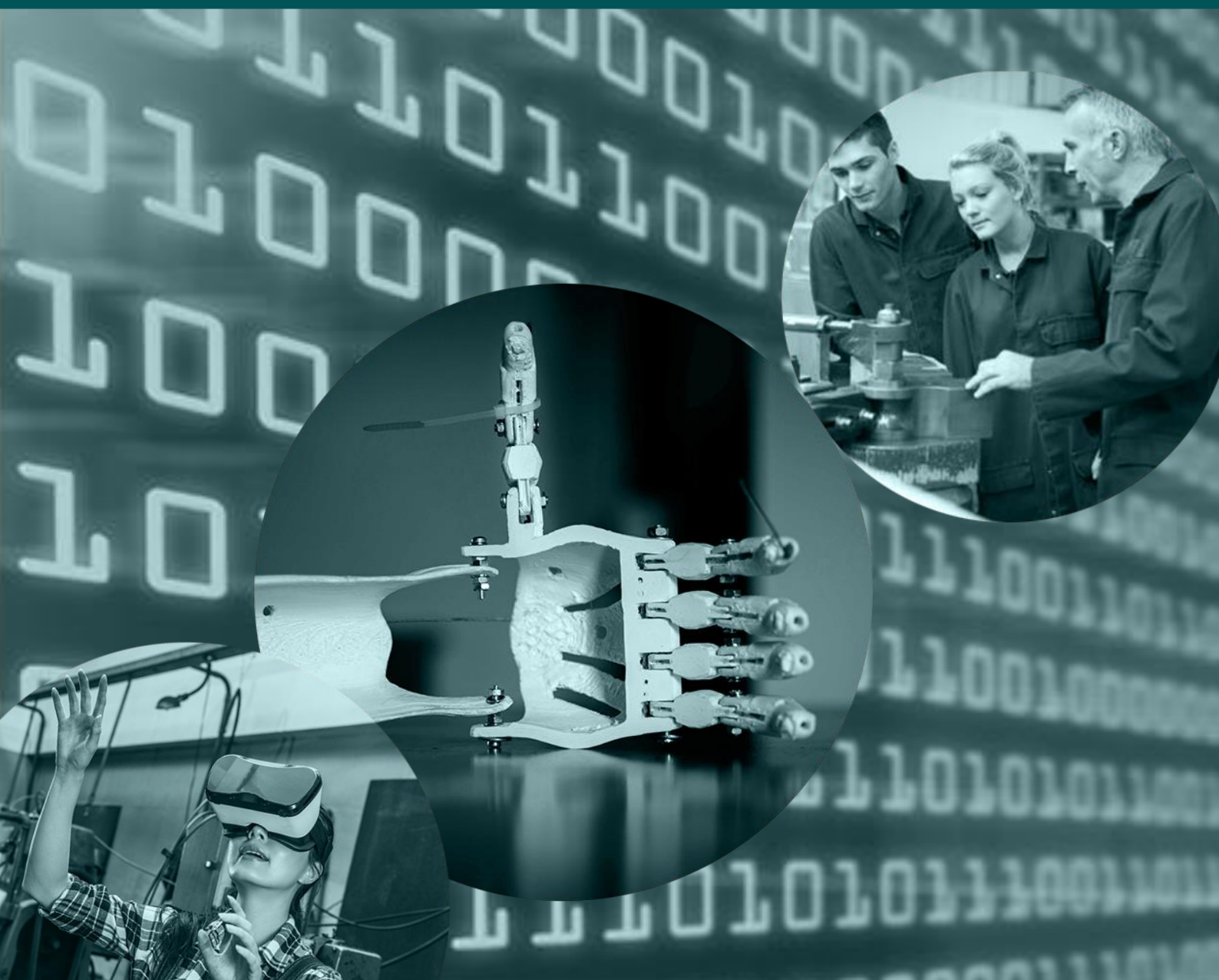




Clean Solutions

AFRAPPORTERING

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



Indledning

Med Clean Solutions ønskede CLEAN at medvirke til, at danske cleantech virksomheder i større omfang deltog i løsningsbaseret eksport og aktivt kom igennem det paradigmeskifte, der kræves for at gå fra produktsalg til løsningsbaseret eksport.

Målet var, i tæt samarbejde med ledende aktører på området for cleantech, at udvikle en model og metode til at komme tættere på de mange potentielle leads, f.eks. fra de tusinder af årlige erhvervs-gæster som årligt besøgte Danmark.

Der har i adskillige år uden held været arbejdet hårdt på at sikre en stor dansk samlende entreprenør. Vores bud var i stedet for dette at sammensætte konsortier, der fælles kunne løfte opgaverne.

I Danmark har der manglet en reel entreprenør, der kan og vil påtage sig rollen som "fronter" på projekter med det mål at gennemfører løsningsbaseret eksport. Der er gjort adskillige forsøg på at få sikret en eller flere sådanne danske entreprenører som "frontere", men dette er indtil videre ikke blevet formaliseret. Med Clean Solutions var visionen derfor, at der ikke skulle være én fast stor dansk entreprenør, men at der løbende kunne etableres stærke partnerskaber (konsortier) på konkrete projekter, der egner sig til løsningsbaseret eksport.

Projektet skulle derved løfte eksporten af grønne løsninger, og herved skabe arbejdspladser og international vækst for danske virksomheder, igennem udviklingen af en samarbejdsmodel for grøn løsningsbaseret eksport, som de centrale aktører og virksomheder bakkede op om samt udvikle, teste og udbrede en praktisk guide, som ville hjælpe virksomhederne i at gennemføre løsningsbaseret eksport.

CLEAN har været projektleder og ansvarlig for gennemførelse af aktiviteterne. Centrale aktører inden for løsningsbaseret eksport er blevet samlet i Forum for Grøn Systemeksport, herunder DI, State of Green, DBDH, Copenhagen Capacity samt relevante ministerier og kommuner. 16 danske virksomheder, herunder flagskibsvirksomhederne er blevet samlet i evalueringsudvalg indenfor

1 / titel

områderne energieffektivitet, fjernvarme og fjernkøling samt vand og spildevand, hvor danske kompetencer er størst.

Disse 3 udvalg har haft til opgave at kvalificere projekter og skabe den brændende platform gennem projektets 2-årige periode.

Aktiviteter og Leverancer

Projektet har haft 3 hovedaktiviteter. Under hver aktivitet er leverancer kort beskrevet. Oxford Research har både gennemført en midtvejs- og slutevaluering af Clean Solutions. Evalueringen viser, at Clean Solutions i vid udstrækning er lykkedes med at gennemføre de opstillede resultatmål, om end målene i varierende grad er indfriet.

Samarbejdsmodellen for grøn systemeksport og udviklingen af systemeksportguiden er i høj grad opnået, mens det er Oxford Researchs vurdering, at målet om at engagere og forpligte virksomheder og organisationer til at fortsætte koordineringen af systemeksport samt udbredelse af systemeksportguiden i nogen grad er indfriet.

Samarbejdsmodel for grøn systemeksport

Centrale aktører blev samlet i "Forum for Grøn Systemeksport" (FGSE), der har fungeret som en overordnet styregruppe for projektet, hvor nogle af de væsentlige beslutninger er drøftet og der er bl.a. igangsat flere arbejdsgrupper til at udvikle en guide til systemeksport, til at viderebehandle de gode leads (henvendelser) af eksportmuligheder fra udlandet, samt til at udvikle gangbare finansieringsmodeller for de potentielle systemeksportprojekter. Forummet er desuden brugt som en platform for at sikre en fælles national forståelse af løsningsbaseret eksport og hvordan dette tilgås. FGSE består af 14 medlemmer og ledes af en formand.

FGSE har vist sin berettigelse ved at skubbe på udviklingen af en overordnet koordinering og en mindre fragmenteret eksportindsats blandt danske grønne aktører. De gennemførte interview viser, at medlemmerne overordnet set har været tilfredse med arbejdet i FGS og CLEANs facilitering af

samarbejdsmodellen. Et af de vigtigste resultater i samarbejdet har været udviklingen af finansieringsmodellen mellem Nefco og Danida. Modellen gør det muligt at finansiere såvel Terms of Reference (TOR) og feasibilitystudierne i forberedelsen af systemeksportprojekterne, hvilket har været en af de større udfordringer med at få igangsat konkrete projekter i løbet af projektperioden. Selve modellen testes p.t. i to systemeksportprojekter i Ukraine, hvor Terms of Reference er blevet godkendt i december 2018. Dette betyder også, at danske konsulentfirmaer nu vil udvikle feasibilitystudierne, hvorefter danske virksomheder spås en god chance for at kunne vinde hele eller dele af kontrakterne. En eventuel succes vil, ifølge de interviewede virksomheder, være et meget positivt tegn for den fremadrettede indsats og mulighed for at igangsætte flere systemeksportprojekter.

Dog er potentialet i at få alle centrale aktører til aktivt at bruge FGSE og projektevalueringsudvalgene stadig ikke helt indfriet. Fra politisk side er der f.eks. ikke den samme ressourcemæssige prioritering på området, til trods for at det er et politisk ønske at styrke den løsningsbaserede eksport. CLEAN er derfor af den overbevisning, at det ikke er et spørgsmål om hvorvidt der er behov for en platform som FGSE, men snarere hvordan samarbejdsmodellen fremadrettet kan se ud.

Der er opbygget et projektmodningsorgan gennem etableringen af 3 projektevalueringsudvalg (vand, energieffektivitet og fjernvarme), hvor 14 valgte virksomhedsrepræsentanter aktivt deltager i af-dækning af muligheder for konkrete partnerskaber. De gennemførte interview viser, at sammensætningen af projektevalueringsudvalgene har været god og det er lykkedes at engagere relevante aktører med lang eksporterfaring, der potentielt vil kunne løfte eksportopgaverne. Der har midlertidig været for få relevante leads, som udvalgene har kunne arbejde videre med. Det har som følge heraf hæmmet projektevalueringsudvalgenes mulighed for at skabe resultater og igangsætte konkrete systemeksportprojekter. Udvalgene har således behandlet omkring 40 leads.

Det vurderes dog fortsat at der er behov for at bruge ressourcer til at sikre, at samarbejdsmodellerne reelt bliver integreret og fortsat tilrettes.

I den forbindelse har CLEAN identificeret følgende områder, som med fordel kan adresseres:

- **Projektmuligheder (leads)** - Der er behov for at supplere delegationsbesøg med identificering af projekter tættere på kunderne i udlandet via en mere koordineret indsats med bl.a. UM, State-of-Green, brancheorganisationer og virksomhederne selv. CLEAN har allerede initieret denne proces
- **Partnerskaber** - Der er også fremadrettet behov for en facilitator, der initierer og løbende sikrer fremdrift
- **Finansiering** - Der er stadig rum for tættere koordinering med de enkelte fonde og støtteprogrammer, såledesat penge vil kunne "tages med" i søgen efter relevante projektmuligheder, fremfor at ansøge om dem efter projekt og partnerskab er etableret
- **Indgange** – Fortsætte udviklingen af et enklere set up for projektevalueringsudvalgene som sikrer nemmere indgange til de mange støttemuligheder og alliancer inden for løsningsbaseret eksport. Alle deltagerne i udvalgene har givet tilsagn om at fortsætte arbejdet, selvom selve projektet afsluttes i 2018

Udvikling af virksomhedsguide

Et sæt af konkrete guide, "CS værktøjskassen", der er beregnet til at klæde danske virksomheder på til at indgå i samarbejde om løsningsbaseret eksport, blev udviklet i samarbejde med eksperter. Værktøjskassen indeholder templates og tjeklister, manualer og andre praktiske værktøjer, der klæder virksomhederne på til at overkomme juridiske, finansielle, kommercielle og teknologiske udfordringer. Den er udviklet som "open source" og blev gjort bredt tilgængelig i 2017 på Clean Solutions hjemmeside, CLEANs hjemmeside og på andre relevante hjemmesider.

Det unikke ved værktøjskassen er, at den er udarbejdet med den baggrund, at det er grupper af

virksomheder, der sammen kan udfylde og bruge værktøjerne, hvilket er yderst relevant for løsningsbaseret eksport.

Evalueringen viser således, at Clean Solutions i høj grad er lykkedes med at udvikle en guide, der potentielt kan klæde virksomheder på til systemeksport. Samlet set viser de gennemførte interview dog at få har konkret erfaring med at bruge værktøjerne i praksis. Det skyldes dels, at der har manglet konkrete systemeksportprojekter at bruge værktøjerne på, samt at nogle virksomheder selv har skabeloner in-house som de benytter sig af. Alligevel viser interviewene, at der er enkelte virksomheder, som har gode erfaringer med guiden. Det er særligt blandt virksomheder, som ikke er fortrolige med at indgå i eksportsamarbejde, hvor potentialet er størst.

Årsagen er, ifølge nogle af de interviewede virksomheder med lille eksporterfaring, at guiden er udviklet af personer med stor erfaring inden for området, hvilket gør, at de stoler på kvaliteten af værktøjerne og føler sig trygge ved at bruge dem. Endvidere opleves det positivt, at guiden er i open-source format, som giver virksomheden mulighed for at justere og tilpasse værktøjerne til det specifikke formål.

Afprøvning og udbredelse af model og værktøjer har som en del af projektet sikret synlighed og omtale af CS projektet og værktøjskassen til et større antal virksomheder. Der har været afholdt 8 workshops, hvor virksomheder og klynger er blevet trænet i brugen af værktøjskassen, og i 2017 afholdte Clean Solutions, i forbindelse med CLEANs årsmøde, Clean Solutions Summit, en konference hvor projektets resultater og metoder blev formidlet til mere end 83 virksomheder. Som udgangspunkt har der været en god modtagelse af værktøjskassen, men det mangler endnu at vise sig om de forskellige aktører aktivt kommer til at bruge værktøjerne.

Evalueringen giver en indikation af, at der i nogen grad er skabt synlighed og omtale af projektet med henblik på at udbrede guiden til et større antal virksomheder. Der har dog været udfordringer med at komme rigtigt i gang med brugen af værktøjskassen, hvorfor arbejdet med at gøre værktøjskassen

mere brugervenlig, samt afholdelse af workshops hvor andre klynger er blevet trænet i brugen af værktøjskassen, er blevet prioriteret.

I forhold til om der er behov for en platform og samarbejdsmodel, der fremadrettet understøtter lead-bearbejdning og projektmodning af løsningsbaserede projekter, peger evalueringen på en vis skepsis fra nogle af de interviewede personer. Flere virksomheder udtrykker, at den grundlæggende ide om at koordinere systemeksportindsatsen har været god, men på grund af de manglende resultater og udfordringer med at lykkedes med systemeksport, har enkelte virksomheder svært ved at se en gangbar videreførelse af projektet. CLEAN vil i det fremadrettede arbejde sikre, at værktøjskassen udbredes endnu mere, samt bruge den in-ternt i arbejdet med løsningsbaseret eksport.

Helt konkret er projektets viden og værktøjer blevet videreført i to nye projekter, "Nordic Solutions for C40" og "City Solutions Platform", med det formål at fremme dansk eksport af grønne løsninger. Begge projekter tager udgangspunkt i Clean Solutions modellen, hvad angår bearbejdning af leads og projektmodning, samt etableringen af systemeksportløsninger for danske virksomheder.

På det afsluttende Clean Solutions evalueringsgruppemøde med deltagelse af virksomheder og organisationer på tværs af cleantech-området, var der desuden interesse i at fortsætte faciliteringen af systemeksportprojekter ved gensidig information mellem deltagerne. Der ligger dog ikke en afklaring for en finansieringsmodel for det fortsatte samarbejde, hvilket som udgangspunkt vil blive på ad hoc basis.

Effekt

Clean Solutions har i løbet af projektperioden identificeret og udviklet en fokuseret projektportefølje af relevante systemeksport-leads. Således er der indtil videre identificeret 11 konkrete systemeksportprojekter til en potentiel samlet kontraktsum på ca. 800 mio. kr.

38 virksomheder har endvidere taget del i et eller flere konkrete systemeksportprojekter. De

involverede virksomheder består både af virksomheder, der har/ikke har erfaring med eksport af komponenter og løsninger til udlandet. Evalueringen af Clean Solutions viser, at de interviewede virksomheder, der har været involveret et konkret systemeksportprojekt, har delte meninger om, i hvilken grad faciliteringen af Clean Solutions har gjort en forskel. På den ene side er der virksomheder, der forklarer, at ideen om at koordinere systemeksportindsatsen har været god, men at projektet på nuværende tidspunkt ikke har gjort en stor forskel eller har været afgørende for virksomhedens systemeksportindsats. I disse tilfælde er der ofte tale om en virksomhed med stor eksport-erfaring som i forvejen eksporterer cleantech-komponenter og løsninger til udenlandske kunder. På den anden side er der virksomheder, der forklarer i interviewene, at de sandsynligvis ikke ville have givet sig i kast med systemeksport, hvis det ikke havde været for faciliteringen af projektet.

Målet om ved projektets afslutning at indgå 3 systemeksport-kontrakter til en samlet værdi af 300 mio. kroner er ikke indfriet. Tre systemeksportprojekter til en samlet værdi af 45 mio. kr. i Filippinerne og Polen er derimod i sidste fase, hvor projektet i Filippinerne forventes underskrevet af kunderne i løbet af 2018, mens det andet projekt i Polen er i åben EU-licitation, hvor betingelserne i udbuddet er udarbejdet på baggrund af et dansk forstudie. Derudover er det værd at fremhæve Ukraineprojekterne (se boks 2.3), som er sat i gang med udarbejdelse og godkendelse af TOR, og hvor Danida og Nefco har accepteret en bevilling på ca. 90 mio. kr. pr. projekt. Selvom det ikke er lykkedes at drive projekterne frem til kontraktniveau er de dog sikre på gennemførelse med danske rådgivere og entreprenører på sigt.

En række udfordringer, som årsag til den manglende realisering af projektets effektmål om indgåelse af tre systemeksport-kontrakter til en samlet værdi af 300 mio. kroner, er kort beskrevet nedenfor:

- Systemeksport er en langsigtet og strategisk investering - Flere af de interviewede aktører i evalueringen peger på, at det er vigtigt at have en forståelse af, hvad systemløsninger er inden for cleantech

området. Der kræves dels et stort fokus at forstå kundebehovene på forskellige markeder og sikre, at de forskellige interessenter hele vejen rundt i projektet ift. finansiering, offentlige myndigheder og underleverandører mv. har en fælles forståelse for projektet. Det er med andre ord en særlig vanskelig opgave, som kræver en langsigtet og strategisk investering. Clean Solutions har kørt over tre år, og det er, ifølge nogle af de interviewede aktører, en meget ambitiøs tidshorizont.

- Få leads at bearbejde og viderebehandle i evalueringsgrupperne – En anden central barriere er, at der har været ganske få relevante og kvalificerede leads at arbejde med. Der har manglet udenlandske henvendelser til projektets modtagerorganisation. En ny tilgang til kortlægningen af det gode lead, som bl.a. blev drøftet under det fælles evalueringsgruppemøde med en række virksomheder og organisationer, er i stedet at bruge de internationale netværk inden for cleantech området mere aktivt, herunder f.eks. C40 Cities til at kortlægge de gode leads.
- Mangel på virksomheder, der vil påtage sig systemleveranceansvar – En tredje nøglebarriere, der er identificeret i de gennemførte interview, er, at der er ganske få eller ingen danske virksomheder, der har viljen, erfaring eller musklerne til at påtage sig et større ansvar i forbindelse med systemeksport. Som det er fremhævet af flere af de interviewede aktører, kan der være behov for fremadrettet at finde/skabe en ny entreprenørtype, der kan håndtere denne rolle, for lykkes med at gennemføre konkrete systemeksportprojekter.

Forankring og Formidling

Hele samarbejdsmodellen, som Clean Solutions bygger på, vil først og fremmest leve videre som et værktøj for CLEANs og andre organisationer og virksomheders arbejde med løsningsbaseret

eksport. Der er, som før nævnt, desuden enighed i projektevalueringsudvalgene om at fortsætte faciliteringen af systemeksportprojekter ved gensidig information mellem deltagerne. Derudover vil både samarbejdsmodellen og værktøjskassen danne grundlag for arbejdet i projektet "Nordic Solutions", der er opbygget efter Clean Solutions modellen med værktøjer, evalueringsudvalg, sekretariater mv.

I projektet Nordic Solutions indtager CLEAN, herunder danske interesser, derfor en central rolle grundet en mere dybdegående viden på området for systemeksport, skabt igennem Clean Solutions. Derudover kan også nævnes CLEANs samarbejde med C40, "City Solutions Platform", hvor værktøjskassen vil blive brugt til at skabe et bedre samarbejde mellem danske konsortier som er interesserede i at arbejde med urbane udfordringer i en eller flere af C40's 93 medlemsbyer.

Clean Solutions har derfor været helt essentiel i at skabe CLEANs muligheder for at indgå i både Nordic Solutions og City Solutions Platform, for derigennem at sikre danske virksomheders deltagelse i eksport.

CLEAN vil desuden sikre, at der skabes en bedre integration med centrale aktører på området, såsom UM, DI og State of Green. Herunder indgår også en udbredelse af brugen af værktøjskassen.

Som en del af den afsluttende fase af CS, har der været gennemført workshops med det henblik at udbrede brugen af værktøjskassen til både virksomheder og klynger, der alle har udvist interesse for at bruge disse.

Derudover deltog Clean Solutions på Sustainable Urban Solutions (SUS), en international event arrangeret af CLEAN som del i Nordic Clean Energy Week 2018. Gennem deltagelsen på et event som SUS, var det muligt at promovere og formidle Clean Solutions værktøjskassen, samtidig med at nye leads blev identificeret og siden præsenteret for evalueringsudvalgene.

CLEAN forventer ligeledes af benytte onlineplatformen SOLVED som en måde at forankre Clean Solutions tankegangen om systemeksport efter

projektets afslutning. Dette vil således være en måde hvorpå nye leads synliggøres for en bred gruppe af danske virksomheder, samt bearbejdes med henblik på systemeksport.

PROJEKTNAVN:

Clean Solutions

BEVILINGSMODTAGER:

DI – Dansk Industri

PROJEKTANSVARLIG:

Henrik Bjørnager

MAIL:

hbj@cleancluster.dk

TELEFONNUMMER:

40 94 44 00

HOVEDNUMMER:

21 96 10 00

INDUSTRIENS
FOND FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation