

NOVEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# CLEAN GREEN PLAN

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

NOVEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# CLEAN GREEN PLAN

SLUTEVALUERING

|                |            |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR.     | A099230    |
| DOKUMENTNR.    | 090.S      |
| VERSION        | 1.0        |
| UDGIVELSESDATO | 20.11.2022 |
| UDARBEJDET     | LEFV       |
| KONTROLLERET   | MOBR       |
| GODKENDT       | LCPE       |



# INDHOLD

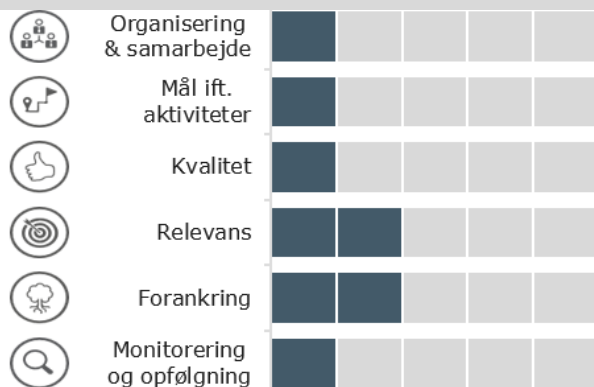
|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Resumé: Clean Green Plan               | 1  |
| 2   | Fakta om projektet                     | 2  |
| 2.1 | Projektets effektkæde                  | 3  |
| 3   | Overordnet status                      | 3  |
| 4   | Projektets implementering              | 5  |
| 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 | Indsatsens effektmål                   | 11 |
| 7   | Anbefalinger og læring                 | 12 |
| 8   | Bilag: Sådan scorer vi                 | 14 |



# 1 Resumé: Clean Green Plan

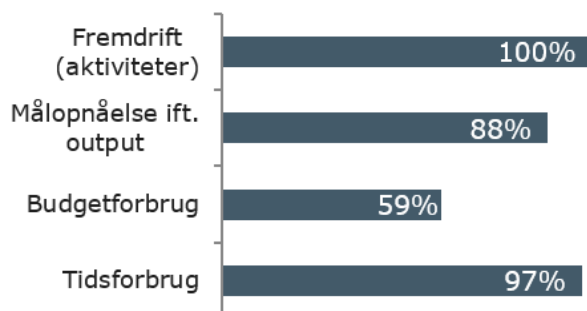
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **1,3**



På evalueringstidspunktet eksisterer den oprindelig projektorganisation ikke, og projektet har været uden projektleder siden 2021. Projektet har været med til at fremme en række lavpraktiske løsninger i virksomhederne, og virksomhederne er generelt efterladt med et negativt indtryk af erhvervsfremmesystemet. Virksomhederne har været meget utilfredse ift. økonomi og administrationen i projektet, hvilket giver en absolut bundkarakter til kvaliteten i projektets aktiviteter. Det er dog ECD's indtryk, at virksomhederne via projektet har fået "greb" de nemt kan omsætte i deres virksomhed. Forankringspotentialer er uklart og projektet har generelt lidt under fraværet af et monitoreringssetup, hvilket har haft en række negative konsekvenser for projektgennemførelsen.

## Målopnåelse



På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede måltal om end disse for os fremstår kunstigt høje. Måltallene er dels blevet nedjusteret siden midtvejsevalueringen og dernæst har en misforståelse vedr. programkrav skabt yderligere forvirring om den faktiske målopnåelse.

På evalueringstidspunktet synes budgetforbruget ikke at afspejle de gennemførte aktiviteter. ECD oplyser, at restbudgettet er allokeret til implementeringsstøtte, der er bevilget. ECD har dog endnu ikke modtaget betalingsdokumentation mm. fra virksomhederne, men deres deadline er d. 31/12-2022.

## Effektivrering

|   | Målsætning i projektperioden | Status  | Procentvis målopnåelse |
|---|------------------------------|---------|------------------------|
| C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 76.917                       | 77.418  | +100 %                 |
| C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)   | 712.481                      | 713.126 | +100 %                 |
| C3: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)     | 4,5 mio.                     | -       | -                      |

Da projektet reelt er kollapsede, er det ikke muligt at identificere noget udbytte for deltagerne. Baseret på de oplysninger vi har modtaget fra bevillingsmodtager anslås effektmålene dog at blive indfriet, hvilket vi finder optimistisk taget de lavpraktiske optimeringsgreb i betragtning.

## 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 projektet har været at forbedre energi- og ressourceeffektivitet i SMV'er i Region Syddanmark ved at fremme små og mellemstore virksomheders innovation og indførelse af lavemissionsteknologier. Dette har projektet søgt at opnå gennem en række aktiviteter, der har skulle bidrage til grønne forretningsmodeller for hver enkelt deltagende virksomhed.

Målgruppen for projektet har været fremstillingsvirksomheder med stor energiintensitet (andel af energikøb ift. bruttoværditilvækst), da det formodes, at virksomheder i de mest energiintensive sektorer har det største incitament for at investere i ressource- og energieffektivitet (særligt sidstnævnte) med størst forøgelse af konkurrenceevne til følge.

Projektet har omfattet følgende aktiviteter:

- > Screening og rekruttering, herunder udarbejdelse af informationsmateriale til eksterne konsulenter
- > Udarbejdelse af grøn forretningsplan for deltagervirksomheder
- > Støtteaktiviteter: finansieringsmodeller for implementering

CLEAN har haft operatørrollen og tre energiselskaber har indgået i projektet som partnere.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS                 |  |
|----------------------------|--|
| <b>Tilskudsmodtager:</b>   | CLEAN  |
| <b>Sagsbehandler:</b>      | Maja Toftum Ussing                           |
| <b>Finansieringskilde:</b> | Regionalfonden (ERDF)                        |
| <b>Indsatsområde:</b>      | Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4) |
| <b>Samlet budget:</b>      | DKK 47,1 mio.                                |
| <b>Bevillingsperiode:</b>  | 02.12.2016 - 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"> <li>Screening og rekruttering, herunder udarbejdelse af informationsmateriale til eksterne konsulenter</li> <li>Udarbejdelse af grøn forretningsplan for deltagervirksomheder *</li> <li>Støtteaktiviteter: finansieringsmodeller for implementering, workshops for best practice og opfølgingsmøder</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementering af grøn forretningsplan i deltagervirksomheder</li> <li>Deltagervirksomheder har øget deres forudsætninger for at overgå til lavemissionsøkonomi</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deltagervirksomheder har øget deres energi- og resourceffektivitet</li> <li>Øget omsætning/jobskabelse i deltagervirksomheder</li> </ul> |

## 3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede måltal. Disse er blevet markant nedjusteret siden midtvejsevalueringen, da projektet dels havde vanskeligt ved at rekruttere virksomheder og dels grundet en misforståelse vedr. programkravet, der har udfordret projektet og haft markant indvirkning herpå.

Erhvervsstyrelsen blev via en stikprøve i 2020 opmærksom på, at flere af de udarbejdede grønne forretningsmodeller ikke levede op til programkravet. Bevillingsmodtager havde derfor bevilget midler til virksomheder, der ikke levede op til regionalfondens krav.

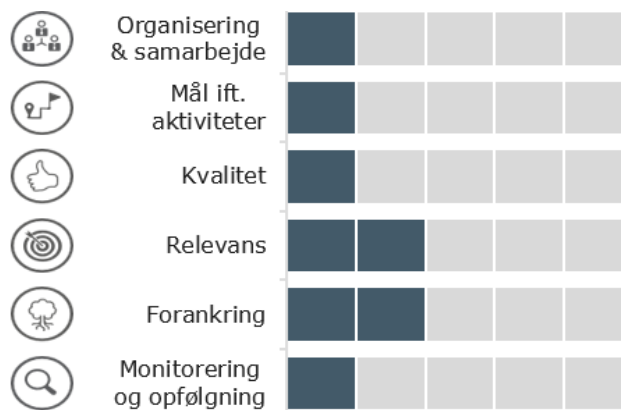
Udfordringen skyldes ifølge Energy Cluster Denmark (der har hjulpet med at rydde op i projektet og komme i mål siden 2020) og Erhvervsstyrelsen, at CLEAN i sin tid har fulgt en vejledning fra Region Syddanmark, der ikke har været retvisende. På baggrund af den misvisende vejledning har ERST og bevillingsmodtager aftalt, at de screenede virksomheder kan indgå i opgørelse af aktivitetsmålet vedr. antal screenede virksomheder, men et betydeligt antal af virksomhederne kan ikke indgå i resultatopgørelsen, da deres grønne forretningsmodeller ikke lever op til kravene i regionalfondsprogrammet

Herudover har der, grundet en ekstra revision i 2020, været mistanke om, at der har været foretaget ulovlig markedsafsøgning og dermed svig. De grønne forretningsplaner, der på det tidspunkt egentlige levede op til kravene, kan derfor have været underlagt mangelfuld markedsafsøgning. Opfølgning på revisionsrapporten pågår dog fortsat, hvorfor det aktuelt er ved at blive undersøgt, hvorvidt der er tale om svig.

Umiddelbart efter projektets opstart blev der bevilliget ressourcer til en tillægsbevilling om overskudsvarme, hvilket ifølge ECD og Erhvervsstyrelsen har fungeret som en skalering af det eksisterende projekt.

## 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



**Den oprindelige projektorganisation er opsøt, og projektet har været uden projektleder siden 2021**

CLEAN har været projektoprator og har varetaget screening af virksomheder samt projektets administration. Projektet har imidlertid fungeret uden en projektleder siden 2021 ECD indtrådte i projektet i sommeren 2020, for at hjælpe projektet i mål. Selvom CLEAN fortsat har været projektholder har ECD haft fuldmagt til at hjælpe projektet i mål.

Oprindeligt har der været tilknyttet tre energiselskaber til projektet, som projektpartnere, hvilke vi kan konstatere, er blevet udfaset siden midtvejsevalueringen. Samarbejdet gav ikke adgang til virksomhederne som forventet, ifølge ECD, og dernæst overlappede projektets intention med det energiselskaberne selv kunne tilbyde virksomhederne.

Projektorganiseringen er samlet set udtryk for en sjældent set mangelfuldhed, og efter vores vurdering stærkt kritisabel. Det har samtidig den betydning, at der på evalueringstidspunktet eksisterer begrænset viden om projektet. En bevilling af projektets størrelse bør varetages af et solidt projekt setup, således kravene til forløbet kan overholdes (se læringspunkt 2).

Vi anerkender dog ECD's indsats ift. at forsøge at administrere projektet bedst muligt, samt deres håndtering af de mange utilfredse virksomheder.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Projektets konkrete løsninger for virksomhederne har været i den lavpraktiske ende, og virksomhederne er efterladt med et negativt indtryk af erhvervsfremmesystemet.**

Vi kan konstatere at det fra start af ikke har været tydeligt for projektholder og Region Syddanmark, hvad projektets mål og formelle rammer har været, grundet den misvejledning der er forekommet i projektet.

Hvad angår projektets resultatskabelse er det vores indtryk, at dette har været i den lavpraktiske ende. ECD angiver, at virksomhederne på baggrund af de udarbejdede planer har energioptimeret deres dagligdag, og henviser bl.a. til udskiftning af spots og varmekølere. Der er tale om aspekter der formentlig kommer virksomhederne til gode under den aktuelle energikrise. Ambitionsniveauet for projektets effektkæde er dog bemærkelsesværdigt lavt, da der er blevet givet tilskud til løsninger, som den enkelte virksomhed selv kunne have løst.

Samlet vurderer vi, at projektet ikke er lykkedes som oprindeligt planlagt, hvilket har fået den konsekvens, at virksomhederne har fået et negativt indtryk af erhvervsfremmesystemet, og derfor fremadrettet ikke ønsker at deltage i lignende projekter igen (uddybes under 'Kvalitet'). Særligt sidstnævnt må anses for at have en skadevirkning der rækker udover det konkrete projekt, og er afsæt for en lavest mulige scorer der er muligt at give inden for rammerne af evalueringsformatet.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne har været meget utilfredse med projektets administration, men det er ECD's indtryk, at de har været tilfredse med de udarbejdede planer.**

Siden midtvejsevalueringen har virksomhedernes tilfredshed med projektet ændret sig drastisk. De tidligere omtalte udfordringer ift. programkrav fik nemlig betydning for virksomhederne, da de i realiteten var blevet lovet noget af projektholder, som de ikke var berettiget til. Ifølge ECD udløste det et administrativt kaos og stor utilfredshed blandt de implicerede virksomheder. Af den årsag har det ikke været muligt at undersøge projektets kvalitet blandt deltagerne, men ECD er af den opfattelse, at virksomhederne har været tilfredse med de udarbejdede planer, og har kunnet energioptimere på flere parametre i relation til deres daglige arbejde.

ECD fremhæver, at flere virksomheder havde opgivet at få midlerne, da de nu har manglet i flere år. På trods af den uheldige situation er det nu lykkedes at tildele virksomhederne de midler de oprindeligt var stillet i udsigt. Ifølge ECD har udbetaling af midler været en omstændig proces, men her i projektets afsluttende fase er man snart i mål med udbetalingen. Den lange og kaotiske proces har dog, ifølge ECD, medført, at flere virksomheder har været så vrede og frustrerede at de har tilkendegivet, at de ikke ønsker at deltage i lignende projekter igen, der involverer offentlige midler.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**ECD vurderer, at virksomhederne via projektet har fået greb de nemt kan omsætte i deres virksomhed, men det er ikke muligt at få dette bekræftet af virksomhederne.**

Projektets fokus på at forbedre energi- og ressourceeffektivitet i fremstillingsvirksomheder (SMV'er) har talt ind i en relevant og aktuel samfundssituation. På evalueringstidspunktet er det ikke muligt at validere virksomhedernes oplevelse af projektet ift. deres behov, men det er ECD's indtryk, at virksomhederne har fået et udbytte de nemt har kunnet omsætte. Vi kan dernæst konstatere, at projektet har ramt en efterspørgsel hos virksomheder, jf. det høje antal screenede virksomheder, men i relation til 'Sammenhæng ml. aktiviteter og mål', vurderer vi, at der i udbredt grad har været tale om lavpraktiske greb, i form af eksempelvis udskiftning af spots og varmekølere, som virksomhederne formentligt selv kunne have foretaget sig.

Forankring af  
output



**Projektets forankringspotentiale er ukendt, og der har været en lav grad af erfaringsudveksling mellem de to bevillinger (CGP-SYD og CGP-SJÆ) på trods af overlappende projektperioder.** Ifølge ECD har de via den løbende dialog med virksomhederne (siden 2020) indtryk af, at virksomhederne har fået energioptimeret på baggrund af deres deltagelse, da det har været håndgribelige ting, som virksomhederne nemt har kunnet implementere i praksis. Dette er dog ikke muligt at verificere blandt de deltagende virksomheder. Hertil påpeger ECD dog også, at virksomhederne har været tilbageholdende med at søge implementeringsstøtte, grundet deres øvrige dårlige erfaringer med projektet.

Vi kan dernæst konstatere, at der på trods af overlap i projektperioderne mellem de to bevillinger (CGP-SYD og CGP-SJÆ) har været en lav grad af erfaringsudveksling mellem de to bevillinger. Dette finder vi kritisabelt, når der netop har vist sig at være overlap/konkurrence om de samme virksomheder jf. midtvejs-evalueringen af CGP-SJÆ, samt samme udfordring vedr. forkeret vejledning fra regionen.

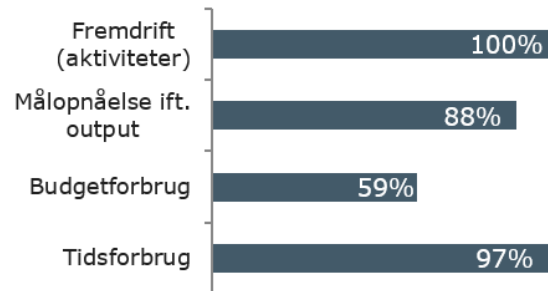
Monitorering og  
opfølgning



**Projektet har lidt under et fraværende monitoreringssetup, hvilket har påvirket projektet negativt.** I projektet har der ikke været indtænkt en opfølgingspraksis med virksomhederne, hvorfor der ikke eksisterer viden om deres udbytte, forretningsplanernes værdi eller eventuelle forbedringspotentialer (se læringspunkt 3). Ifølge ECD har de løbende haft dialog med virksomhederne, men det har udelukkende vedrørt økonomi og administration samt virksomhedernes frustration herom. Vi vurderer, at projektet har lidt under et manglende monitoreringssetup, både ift. at håndtere de udfordringer der opstod i forbindelse med den fejlagtige vejledning fra bevillingsgiver og dennes betydning for registrering af måltal, men også ift. de følger som dette har fået for virksomhedernes oplevelse af erhvervsfremmesystemet. I sådanne situationer er det vores vurdering, at det formentligt ville have været det mest rigtige at lukke projektet (se læringspunkt 1).

## 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 100 % 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 og rekruttering | 780                   | 2722   | +100 %                |
| A2: Grøn forretningsplan      | 78                    | 79     | +100 %                |

Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 01.09.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektets målopnåelse er høj, men fremstår besynderlig, da forholdet mellem A1 og A2 er markant. Dette kan tilskrives de tidligere omtalte udfordringer, som den mangelfulde vejledning fra regionen i sin tid har medført.

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) | 47,1 mio.    | 27,9 mio.    | 59 %                |
| Tidsforbrug (måneder)    | 72           | 70           | 97 %                |

På evalueringstidspunktet synes budgetforbruget ikke at afspejle de gennemførte aktiviteter. ECD oplyser, at restbudgettet er allokeret til implementeringsstøtte, der er bevilget. ECD har dog endnu ikke modtaget betalingsdokumentation mm. fra virksomhederne, men deres deadline er d. 31/12-2022.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 88 % 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 |
|---|------------|----------------------------------|------------------------|
| <b>Målopnåelse for programindikatorer</b>   |            |                                  |                        |
| B1: Antal grønne forretningsmodeller  | 78         | 79                               | +100 %                 |
| B2: Antal virksomheder som modtager støtte  | 167        | 132                              | 79 %                   |
| B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)       | 12,3 mio.  | 5,7 mio.                         | 46 %                   |
| B4: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO <sub>2</sub> -ækvivalenter) | 6.148      | 6.278,92                         | +100 %                 |
| B5: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)                                 | 76.917     | 77.418                           | +100 %                 |
| B6: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)                                   | 712.481    | 713.126                          | +100 %                 |

Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 01.09.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt

På baggrund af virksomhedernes deltagelse i projektet, og på trods af stor administrativ utilfredshed, anslås et højt output, som følge heraf. Erfaringsmæssigt ved vi dog, at de estimer for effekt der fremgår af forretningsplaner, er optimistiske, og i langt de fleste tilfælde afspejler en succesfuld implementering og en

gunstig markedssituation. Hvad angår B3 oplyser ECD, at denne forventes at blive realiseret ved projektets afslutning, når implementeringsstøtten er indfriet.



## 6 Effektivurdering

*I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er interview med ECD, 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.*

På linje med midtvejsevalueringen skulle der have været udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen, for at få indblik i de forventede samt allerede opnåede effekter. På baggrund af de administrative og økonomiske udfordringer, som projektet har haft, og situationens negative påvirkning af virksomhedernes indtryk af projektet, har vi i samråd med ECD valgt ikke at gennemføre denne del.

På evalueringstidspunktet er det derfor ikke muligt at afdække deltagerens udbytte af projektet og ej heller deres forventning til effekter.

### 6.1 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: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 76.917                       | 103.750                          | 77.418  | +100 %                 |
| C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)   | 712.481                      | 8.000                            | 713.126 | +100 %                 |
| C3: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)     | 4,5 mio.                     | 5,7 mio.                         | -       | -                      |

*Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 01.09.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt*

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

C1 og C2 svarer til outputmål B5 og B6, hvilke, som bemærket, oftest vil tendere til at være optimistiske, og afspejle en succesfuld implementering og en gunstig markedssituation. Da det ikke har været muligt at interviewe målgruppen, er det på tidspunktet for evalueringen ikke muligt at kvalificere ovenstående resultater, om end denne synes høj taget de lavpraktiske optimeringsgreb i betragtning (jf. afsnit om 'Sammenhæng ml. aktiviteter og mål').

## 7 anbefalinger og læring

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

### Læringspunkt 1

**I situationer hvor et projekt er kørt af sporet, projektorganiseringen opløst og deltagerne er efterladt med et negativt indtryk, bør projektholder have mod til at lukke et projekt ned.** Som tidligere bemærket blev Erhvervsstyrelsen opmærksom på den manglende opfyldelse af programkravene, i forbindelse med den indholdsmæssig stikprøvegennemgang. Erkendelserne fik den betydning, at virksomhederne i realiteten var blevet lovet noget, som de ikke var berettiget til, hvilket naturligt skabte stor utilfredshed blandt de implicerede virksomheder. Udbetaling til virksomhederne har været en udfordring hele projektperioden igennem, hvilket blot har bevirket, at mange af projektets deltagere har fået en negativ oplevelse med erhvervsfremmesystemet, og ikke ønsker at deltage i lignende projekter igen. Dette vurderer vi som en uhenigtsmæssig udvikling, der kan påvirke flere af de syddanske virksomheder, end blot dem der har deltaget i projektet, fremadrettet. At projektorganiseringen derudover er blevet opløst gør, at det samlede projektindtryk er negativt og præget af mange uhenigtsmæssigheder. På baggrund af projektets erfaringer er det vores vurdering, at man burde have overvejet at lukket projektet og allokere midlerne til andre mere velfungerende indsatser. Dette på trods af at flere af virksomhedsforløbene var gennemført, da Erhvervsstyrelsen blev bekendt med udfordringen med de udarbejdede grønne forretningsplaner.

### Læringspunkt 2

**Hvordan kunne projektets organisering have været styrket?** Vi finder det kritisk at den oprindelige projektorganisation ikke har eksisteret siden 2021, hvorfor vi betragter det som et udtryk for at organiseringen og samarbejdet ikke har været godt. Generelt er det vores vurdering, at projektets organisering har været udfordret på flere parametre. Dels hvad angår projektledelsens kompetencer, fraværet af en projektleder siden 2020, projektets manglende kvalificering af partnere, men også hvad angår videndeling på tværs af de to bevillinger (CGP-SYD og CGP-SJÆ).

På baggrund af projektets erfaringer vurderer vi, at følgende punkter ville have sikret en mere solid projektorganisering:

- > **Professionelle projektlederkompetencer:** en projektleder der har de fornødne kompetencer, gerne dokumenteret via professionel projektlederuddannelse og erfaring til at kunne håndtere en bevilling af den størrelse.
- > **Løbende kvalificering og justering af projektets partnere.** Partnerkredsens relevans bør kvalificeres via en interessentanalyse, således det er tydeligt, hvorvidt og om de kan bidrage i det omfang de er tiltænkt. Herudover kan det være nødvendigt med en løbende tilpasning af samarbejdet og

---

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

partnerkredsen alt efter hvilke udfordringer og potentialer projektet står overfor.

- > **Etablering af en fælles styregruppe og en delt projektledelse:** for at sikre bedre styring på tværs af de to bevillinger, kunne man have overvejet en delt projektledelse men også en fælles styregruppe. Således havde der på flere niveauer eksisteret et formelt styrings- og handlingsrum, for begge projekter, og viden ville nemt blive delt på tværs af de to projekter.

### Læringspunkt 3

**Systematisk opfølgning og monitorering af projektets aktiviteter har betydning for evnen til løbende at udvikle kvaliteten i projektet.** Igennem hele projektperioden har der ikke været indtænkt en opfølgingspraksis med virksomhederne, hvorfor der ikke eksisterer viden om deres udbytte, forretningsplanernes værdi eller eventuelle forbedringspotentialer, hvorfor effekten heraf kan være svær at afgøre. Den manglende systematiske opfølgning vurderer vi medfører, at der ikke eksisterer viden om hvad virksomhederne har fundet udbytterigt i deres grønne forretningsplaner. Dette besværliggør vurderingen af hvilken kvalitet og værdi de udarbejdede grønne forretningsplaner har haft for virksomhederne, og hvorvidt de bidrager til formålet om, at øget energi- og resourceffektiviteten. Med afsæt i projektets erfaringer finder vi det essentielt, at man i fremtidige projekter prioriterer at etablere et monitoreringssetup, således der systematisk kan indsamles feedback. Dette for løbende at kunne kvalificere afholdte aktiviteter, og foretage eventuelle justeringer på baggrund heraf, men også at følge om de fører til den ønskede forandring.

## 8 Bilag: 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.  |