

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
Parallelvej 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.	236.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	20.11.2022
UDARBEJDET	LEFV
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

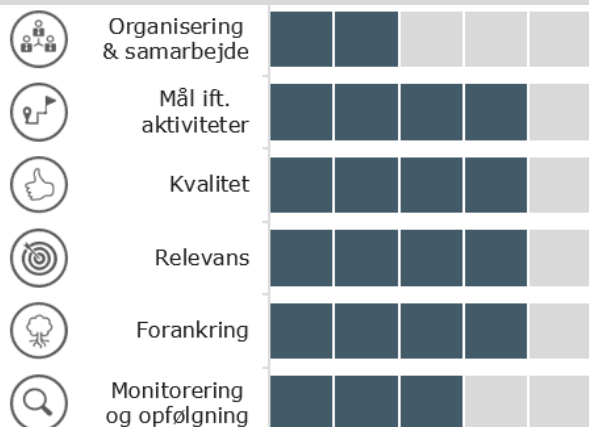
INDHOLD

1	Resumé: Clean Green Plan	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag: Sådan scorer vi	16

1 Resumé: Clean Green Plan

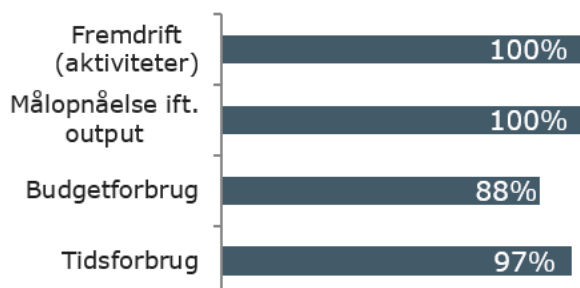
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**



Projektets organisering har været skrøbelig. De udarbejdede grønne forretningsplaner skaber værdi hos virksomhederne, og de forventes at bidrage til markante reduktioner i deres energi- og materialeforbrug. Virksomhederne har fået klarlagt store potentialer og effekter ift. energi- og ressourceoptimering, som de ellers ikke ville have opnået viden om. De grønne forretningsplaner har potentiale til at blive implementeret, og kan på sigt føre til en øget energi- og ressourceeffektivitet hos virksomhederne. Projektledelsen har uformelt og løbende haft dialog med virksomhederne, hvilket har sikret, at relevante justeringer er foretaget undervejs.

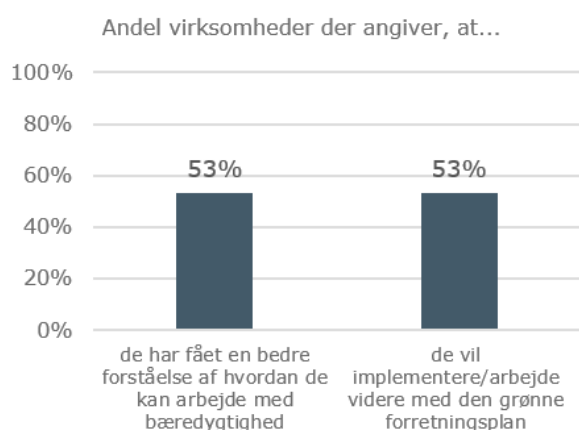
Målopnåelse



Projektet har realiseret de opstillede aktivitets- og outputmål, og udarbejdet flere grønne forretningsplaner end målsat. Virksomhederne anslår et markant højt output, som følge af deres deltagelse i projektet, men erfaringsmæssigt ved vi dog, at de estimerer for effekt, der fremgår af forretningsplaner, er optimistiske, og afspejler en succesfuld implementering og en gunstig markedssituation.

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

Effektvurdering



Siden midtvejsevalueringen er der en større andel af virksomhederne, der har fået en bedre forståelse for, hvordan de kan arbejde med bæredygtighed. De interviewede virksomheder er på evalueringstidspunktet i gang med at implementere/arbejde videre med den grønne forretningsplan, hvorfor vi finder det sandsynligt, at de anviste initiativer vil blive realiseret og skaber væsentlige effektforudsætninger.

Projektets opgjorte effektopnåelse ligger på evalueringstidspunktet markant over det målsatte niveau, hvorfor effektpotentialet synes overbevisende.

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

Projektets formål har været at forbedre energi- og ressourceeffektiviteten i sjællandske SMV'er gennem grønne forretningsplaner. Til dette har projektet søgt at udarbejde forretningsplaner, der har indeholdt konkrete og implementerbare anvisninger til at realisere virksomhedernes energi- og ressourceeffektiviseringspotentialer.

Desuden har de grønne forretningsplaner skulle beskrive, hvilke investeringer det har krævet, for at udløse potentialet. Intentionen med virksomhedernes deltagelse har været, at de får reduceret deres driftsomkostninger, og dermed også blive mere konkurrencedygtige og bedre rustet mod prisstigninger på energi og ressourcer fremadrettet.

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 frem til 30. juni 2020, hvorefter Energy Cluster Denmark overtog rollen ifbm. Erhvervsfremmereformen.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	CLEAN/Energy Cluster Denmark
Sagsbehandler:	Maja Toftum Ussing
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
Samlet budget:	DKK 26,9 mio.
Bevillingsperiode:	01.01.2018 – 31.12.2022

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Screening og rekruttering, herunder udarbejdelse af informationsmateriale til eksterne konsulenter • Udarbejdelse af grøn forretningsplan for deltagervirksomheder * • Støtteaktiviteter: finansieringsmodeller for implementering, workshops for best practice og opfølgningsmøder 		<ul style="list-style-type: none"> • Implementering af grøn forretningsplan i deltagervirksomheder • Deltagervirksomheder har øget deres forudsætninger for at overgå til lave-missionsøkonomi 		<ul style="list-style-type: none"> • Deltagervirksomheder har øget deres energi- og ressourceeffektivitet • Øget omsætning/jobskabelse i deltagervirksomheder

3 Overordnet status

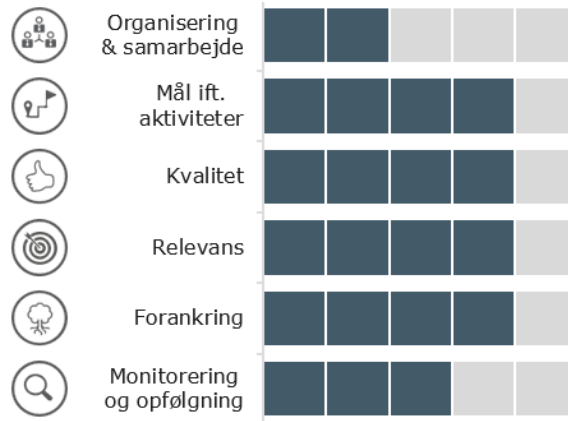
På evalueringstidspunktet har projektet realiseret de opstillede måltal. Disse er dog blevet nedskrevet, i nogle tilfælde markant, da projektet i starten havde svært ved at rekruttere virksomheder. Dernæst har projektet, ligesom søsterprojektet (CGP-SYD), været påvirket af en misforståelse vedr. programkravet, om end i begrænset grad ift. CGP-SYD.

Erhvervsstyrelsen blev via en stikprøve i 2020 opmærksom på, at enkelte af de udarbejdede grønne forretningsplaner ikke levede op til programkravet, i modsætning til den store andel, som gjorde sig gældende for CGP-SYD. De to projekter er startet på forskellige tidspunkter, hvorfor der har været forskel på fremdriften i aktiviteterne. Ifølge Energy Cluster Denmark (der har overtaget bevillingen i 2020) og Erhvervsstyrelsen, skyldes det, at CLEAN i sin tid har fulgt en vejledning fra regionen, der ikke har været retvisende.

På baggrund af ovenstående betingelser er antallet af grønne forretningsplaner nedjusteret markant. Dette med henblik på dels at imødekomme rekrutteringsudfordringen, men også at udarbejde grønne forretningsplaner med et højere niveau og kvalitet.

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

Projektorganiseringen har været skrøbelig. CLEAN har været projektoperatør, men med fusionen til Energy Cluster Denmark (ECD) overtog ECD bevillingen 1. juli 2020. Oprindeligt har der været tilknyttet phonere, der skulle hjælpe med selve rekrutteringen, men ifølge ECD viste det sig hurtigt, at 'kold kanvas'-metoden ikke var nyttig. Projektledelsen har derfor i store dele af projektperioden varetaget både screening af virksomheder samt projektets administration. Projektet har imidlertid fungeret uden en projektleder siden september 2021. Ved midtvejsevalueringen konstaterede vi, at der reelt ikke var koordinering mellem de to bevillinger (CGP-SYD og CGP-SJÆ), da de to projekter havde overlap/konkurrerede om de samme virksomheder – dette på trods af bevillingernes dækningsområde. ECD fremhæver, at der i mellemtiden har været større fokus på videndeling og koordinering omkring virksomhederne, hvorfor problematikken ikke har gjort sig gældende siden. Dernæst er det på baggrund af søsterprojektets erfaring med samarbejdspartnere, at man i nærværende projekt har valgt ikke at involvere øvrige aktører.

Samlet vurderer vi, at projektet har foretaget relevante justeringer, men at projektorganiseringen uden en projektleder har været unødigt sårbar og har savnet centrale kompetencer (se læringspunkt 3).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

De store og dybdegående planer skaber værdi hos virksomhederne, og de forventes at bidrage til markante reduktioner i energi- og materialeforbrug. Tidligt i projektperioden blev projektets måltal for grønne forretningsplaner nedjusteret, hvilket dels skulle imødekomme projektets rekrutteringsudfordring, men samtidig også muliggøre at der kunne udarbejdes grønne forretningsplaner med et højere niveau og kvalitet. De færre, men mere omfattende forløb, har tilladt støtte på op mod 200.000 kr., hvilket ifølge ECD har gjort det muligt at gå mere i dybden med virksomhedernes forretning. På baggrund af projektets output og effekt opnåelse (se yderligere under afsnit 5.2 og 6.3) synes de grønne forretningsplaner at skabe stor værdi hos

virksomhederne grundet deres store anslåede fald i energi- og materialeforbrug, hvilket interviews med virksomhederne bekræfter.

På den baggrund vurderer vi, at projektet er lykkedes med at identificere virksomheder med større potentialer, samt at skabe basis for mere omfattende ændringer via de mere dybdegående forløb og grønne forretningsplaner. Projektets output og effektmål vurderer vi dertil indikerer, at planerne har/kommer til at gøre en stor forskel for virksomhederne (se læringspunkt 1).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har været tilfredse med rådgivernes sparring samt deres udarbejdede grønne forretningsplan. De interviewede virksomheder har alle været tilfredse med deres forløb og den udarbejdede grønne forretningsplan. De vurderer alle, at planen har været overskuelig og håndgribelig, og de føler den har været målrettet den virkelighed, som virksomheden har stået i, men også imødekommet deres ønske om nytænkning og øget viden om en grøn forretningsmodel. Samtidig fremhæver de, at de løbende har fået god sparring, og nu står overfor store besparelser hvad angår energi- og materialeforbrug. ECD påpeger i den forbindelse, at der har været anvendt mange forskellige rådgivere i forløbet, hvilket de mener har bidraget til, at virksomhederne har fået den helt rette sparring og plan.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fået klarlagt store potentialer og effekter ift. energi- og ressourceoptimering, som de ellers ikke ville have opnået viden om. De interviewede virksomheder vurderer, at de udarbejdede grønne forretningsplaner har klarlagt nogle store potentialer og effekter, og at de uden forløbet ikke ville have opnået adgang til den viden og udvikling, som de har fået, eller forventer at få, på baggrund af deres deltagelse i projektet. Den grønne forretningsplan finder de samtidig understøttende for virksomhedens fremtidige udvikling, men også position på markedet ift. deres konkurrenter.

Forankring af
output



De grønne forretningsplaner har potentiale til at blive implementeret, og vil på sigt føre til en øget energi- og ressourceeffektivitet hos virksomhederne. På evalueringstidspunktet vurderer de interviewede virksomheder, at de enten allerede har, eller forventer, at igangsætte nye initiativer i virksomheden, der vil øge deres energi- og ressourceeffektivitet. Virksomhederne pointerer i den forbindelse, at de indtil nu har beskæftiget sig med de nemme greb (de lavthængende frugter), hvorfor de nu skal i gang med at se nærmere ind i de mere komplicerede greb, herunder bl.a. deres samarbejdspartnere. Hertil påpeger ECD, at grønne forretningsplaner ofte kræver noget mere at arbejde videre med/implementere, end energioptimerende greb. På trods af dette er de interviewede virksomhederne overbeviste om, at de udarbejdede planer med stor sandsynlighed vil blive efterlevet og omsat i de pågældende virksomheder.

Ifølge ECD er der aktuelt elleve der har søgt implementeringsstøtte (jf. "først-til-mølle"-princippet), hvilket vi finder understøttende for projektets forankring. Vi vurderer, at virksomhedernes udbytte af de grønne forretningsplaner har potentiale til at blive implementeret, og at de udarbejdede planer på sigt vil føre til en øget energi- og ressourceeffektivitet hos virksomhederne.

Monitorering og
opfølgning

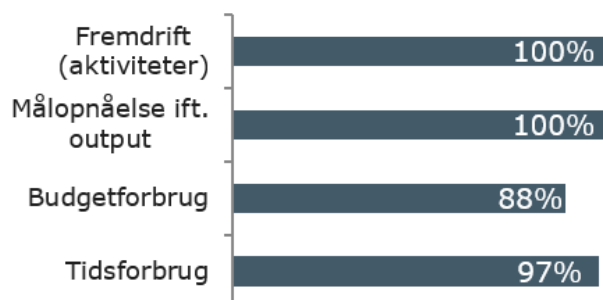


Projektledelsen har uformelt og løbende haft dialog med virksomhederne, hvilket har sikret, at projektledelsen har kunnet foretage relevante justeringer undervejs. I projektet har der ikke været indtænkt en opfølgingspraksis med virksomhederne, men projektledelsen har haft en uformel, tæt og løbende dialog med deltagerne. Dette har sikret, at projektledelsen løbende har været opmærksom på eventuelle udfordringer hos virksomhederne, men også sikret indblik i deres oplevelse samt udbytte. Vi vurderer, at den løbende kvalitative opfølgning har sikret, at virksomhederne er blevet understøttet i processen, og har skabt grundlag for at projektledelsen har kunnet foretage relevante justeringer.

Ifølge ECD har det ændrede fokus til de større og mere dybdegående planer skabt et behov for mere dokumentation, hvilket de vurderer, at projektledelsen ikke har kommunikeret tilstrækkeligt tydeligt til deltagervirksomhederne. Derfor har ECD, da de overtog projektet, forsøgt at starte denne proces. At virksomhederne har manglet tilstrækkelig information om processen, og kravene hertil, underbygges af ECD's arbejde med at få udbredt implementeringsstøtten. ECD har fundet denne proces udfordrende, da støtten er på 30 %, og virksomhederne af projektet tidligere er blevet stillet 33 % i udsigt. Dette er i sagens natur problematisk (se læringspunkt 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 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 aktivering	264	264	100 %
A2: Energi- og ressourcemæssig potentiale vurdering	190	190	100 %
A3: Grønne forretningsplaner	27	35	+100 %

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

Projektet har realiseret de opstillede måltal, om end disse er blevet nedjusteret, og har realiseret flere grønne forretningsplaner end målsat.

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)	26,9	23,6	88 %
Tidsforbrug (måneder)	59	57	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. Derudover ser det ifølge ECD ud til, at projektet vil gå over budget.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

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

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for programindikatorer			
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	43	51	+100 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	7.475.796	8.443.413	+100 %
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	3.128,7	12.944,37	+100 %
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	8.211,49	92.013,5	+100 %
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	3.561,36	7.119,05	+100 %
B6: Min. 95% af de deltagende SMV'er er beliggende i Region Sjælland, som får støtte til en grøn forretningsplan	24	32	+100 %
B7: Antal deltagende SMV'er i Region Hovedstaden, som får støtte til en grøn forretningsplan	3	3	100 %

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

Virksomhederne anslår et markant højere output end målsat, som følge af deres deltagelse i projektet og de udarbejdede grønne forretningsplaner. Erfaringsmæssigt ved vi dog, at de estimerer for effekt, der fremgår af forretningsplaner, er optimistiske, og i langt de fleste tilfælde afspejler en succesfuld implementering og en gunstig markedssituation.

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 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 effektpotentialer.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). 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 40 deltagere, hvoraf 19 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 48 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke 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 skabe øget omsætning.

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 en bedre forståelse af hvordan de kan arbejde med bæredygtighed i deres virksomhed	53 %
de vil implementere/arbejde videre med den grønne forretningsplan efter projektets afslutning	53 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=19)

Andelen af virksomheder der har fået en bedre forståelse for hvordan de kan arbejde med bæredygtighed, er steget med 20 procentpoint siden midtvejsevalueringen, og modsat er andelen der vil arbejde videre med deres udarbejdede plan reduceret med 25 procentpoint. Det skal hertil noteres, at respondentgrundlaget var lavere ved midtvejsevalueringen, og at der kan være forskel på virksomhedernes organisatoriske og ressourcemæssige muligheder for at implementere

anvisningerne fra den grønne forretningsplan, hvilket derfor kan have indvirkning på deres vurdering. At virksomhederne i overvejende grad vil implementere/arbejde videre med den grønne forretningsplan finder vi dog positive tegn på, da de interviewede virksomheder alle tilkendegiver, at de allerede har været i gang med/skal til at omsætte flere af anvisningerne fra planerne.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Respondenternes forventninger til reduktion i energi- og materialeforbrug synes umiddelbart ikke videre positiv, hvilket er i kontrast til det output, som virksomhederne anslår at få ud af deres deltagelse i projektet, jf. afsnit 5.2.

Figur 7 Deltagernes forventninger til reduktion i energi og materiale forbrug

Virksomhedernes forventning til reduktion i energi og materialer <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
deres deltagelse i projektet vil bidrage til, at virksomheden kan reducere energiforbruget	47 %
deres deltagelse i projektet vil bidrage til, at virksomheden kan reducere forbruget i materialer	16 %

(n=19)

Ifølge ovenstående er det ift. energiforbruget, at virksomhederne forventer den største reduktion. Andelen synes dog ikke høj ift. det store anslåede fald i energiforbrug, som projektets outputmål angiver (B4). Hvad angår virksomhedernes forventninger til reduktion i materialeforbrug er denne overraskende lav, og i stor kontrast til det anslåede fald i materialeforbrug (B5). Virksomhedernes reducerede forbrug er dog betinget af, hvorvidt de arbejder videre med deres grønne forretningsplan, hvilket kun 53 % af respondenterne forventer. Vi kan således konstatere, at der ikke overensstemmelse mellem virksomhedernes anslåede udbytte og deres forventninger til effekter i de grønne forretningsplaner.

Svarene på spørgeskemaet viser dernæst, at 63 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 5 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 8 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	26 %
Antal ansatte	56 %

(n=19)

Over halvdelen af respondenterne har positive forventninger til udviklingen i antal ansatte, som følge af deres deltagelse i projektet.

Figur 9 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,7
Antal nyansatte	0,7

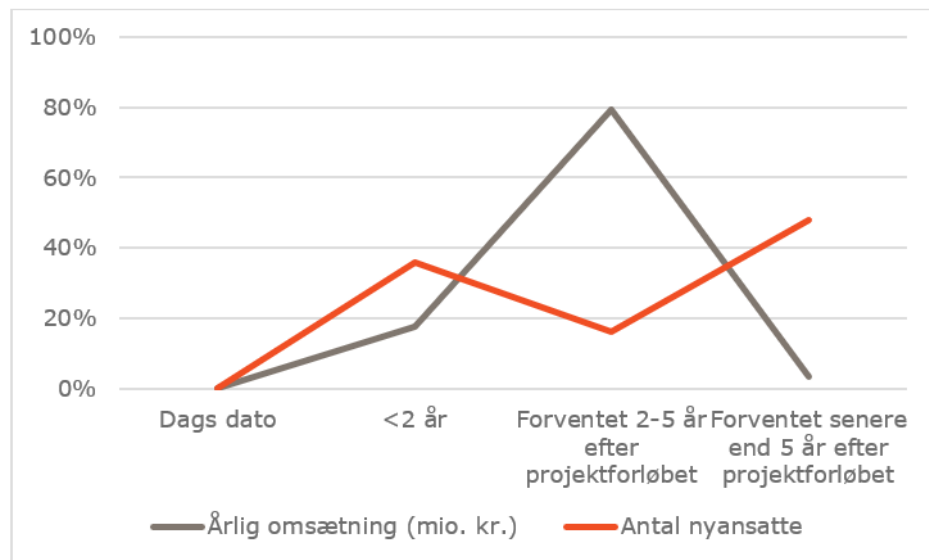
(n=19)

Hvad angår respondenternes gennemsnitlige forventninger til indsatsens effekter hæfter vi os ved, at virksomhederne forventer en stigning i deres årlige omsætning på 0,7 mio. kr. Sammenholdt med at 63 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, så synes dette ikke at komme til udtryk ift. en øget omsætning.

Tidshorisont for effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Figur 10 Overblik over deltagerne forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimerne i ovenstående figur er baseret på deltagerne forventninger angivet via survey.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	8.211	7.800	92.014	+100 %
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	3.561	165	7.119	+100 %

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

Projektets opgjorte effektopnåelse ligger på evalueringstidspunktet markant over det målsatte niveau, hvorfor resultatskabelsen her fremstår overbevisende. C1 og C2 svarer dog til outputmål B4 og B5, hvilke, som tidligere bemærket, oftest vil tendere til at være optimistiske, og afspejle en succesfuld implementering og en gunstig markedssituation. Set i lyset af andelen af virksomhederne der forventer at implementere den udarbejdede plan (53 %) vil den faktiske effekt formentlig være noget lavere.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Forløb der fokuserer på kvalitet frem for kvantitet betinger omfanget og dybden af en given forandring. Som tidligere nævnt er det med den justerede tilgang til rekruttering lykkedes projektet at etablere færre samt mere omfattende grønne forretningsplaner. Justeringen har gjort det muligt at arbejde mere i dybden med virksomhedernes forretning, og har skabt potentiale for store anslåede fald i energi- og materialeforbrug. De større og mere omfattende forløb er dog mere tidskrævende og omkostningsfulde, hvorfor de naturligt er mindre effektive ift. at få gennemført et stort antal forløb. Fra andre projekter ved vi, at det kan være svært at identificere ændringspotentialer i små og korte forløb, der reelt kan føre til omfangsgribende ændringer i virksomhederne på længere sigte. Prioriteringen sikrer dog reduktion i energi- og materialeforbrug hos et mindre antal virksomheder, men projektets resultater indikerer, at dette samtidig har sikret en større effektskabelse end forventet. Vi vurderer, at projektets prioritering af færre og mere omfattende forløb har været positiv, da de dels har skabt større effekter end man havde forventet der ville afstedkomme ved mange korte forløb, og dernæst har de potentiale for at skabe mere værdi i virksomhederne. Dette afhænger selvfølgelig af, hvorvidt og om de grønne forretningsplaner bliver arbejdet videre med efter projektperioden, hvilket der på evalueringstidspunktet er over 50 % af virksomhederne der vurderer, at de vil.

På baggrund af projektets erfaringer er det vores vurdering, at man i fremtidige projekter skal overveje, dels hvilke effekter man ønsker at et givent projekt skal afstedkomme, men samtidig også omfanget og dybden heraf.

Læringspunkt 2

Et tæt og håndholdt forløb understøtter virksomhedernes potentiale og sandsynlighed for at optimere. Ifølge ECD har projektledelsen haft en uformel, tæt og løbende dialog med virksomhederne, hvilket har sikret indblik i eventuelle udfordringer hos virksomhederne, og samtidig bidraget til, at virksomhederne er blevet understøttet i processen. I projektet har ECD dog erfaret, at virksomhederne ikke har været tilstrækkeligt informeret om dokumentationskravene samt de regler for støtteberettigelse, hvilket har gjort, at ECD på bagkant har måtte forsøge at indhente rette dokumentation fra virksomhederne samt har oplevet udfordringer ift. at udbrede implementeringsstøtten. Fra andre projekter ved vi, at en håndholdt og gennemsigtig proces er afgørende for virksomhedernes potentiale for forandring. Det er derfor afgørende at det er tydeligt for virksomhederne, hvad de kan forvente, men også hvad der forventes de skal levere. Med afsæt i projektets erfaringer er det vores vurdering, at følgende to aspekter kan imødekomme lignende udfordringer i andre projekter:

- > **Kendskab til projektets formelle rammer og krav:** projektledelsen bør som minimum kunne skabe overblik over, samt have kendskab til,

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

projektets formelle rammer og krav. Dette nødvendiggør de rette professionelle projektlederkompetencer (udddybes i læringspunkt 3).

- > **Opstartsmøder med deltagerne:** kan bidrage til at tydeliggøre det forløb de står overfor samt hvad der forventes af dem undervejs. På den måde sikres en tæt og håndholdt proces fra start af, og deltagerne er adviseret om, hvad de skal forvente at levere ind af dokumentation samt hvornår og hvorfor.

Læringspunkt 3

Hvordan kunne projektets organisering have været styrket? Generelt er det vores vurdering, at projektets organisering har været (for) simpel. Projektet har i hovedparten af projektperioden udelukkende bestået af en projektledelse, hvilket vi vurderer stiller store krav til såvel overblik, opgaver samt kompetencer internt. Dernæst har projektet været uden projektleder siden september 2021, hvilket vi vurderer har gjort organiseringen sårbar.

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 og de krav som dette stiller til deltagerne.
- > **Inddragelse af relevante partnere.** En eventuel partnerkreds relevans bør kvalificeres via en interessentanalyse, således det er tydeligt, hvorvidt og om de kan bidrage til projektet. Herudover kan det være nødvendigt med en løbende tilpasning af samarbejdet og 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.

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.