

OKTOBER 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# BÆREDYGTIGE SYNERGIER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



OKTOBER 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# BÆREDYGTIGE SYNERGIER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A099230  
DOKUMENTNR. 309.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 06.10.2020  
UDARBEJDET NVBE  
KONTROLLERET MW  
GODKENDT LCPE



## INDHOLD

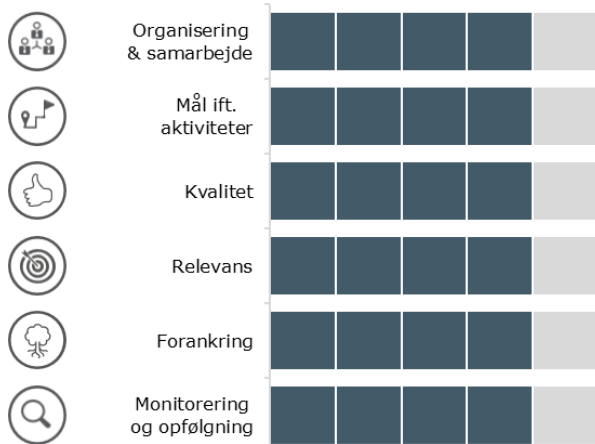
1	Resumé: Bæredygtige Synergier	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventede effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13



# 1 Resumé: Bæredygtige Synergier

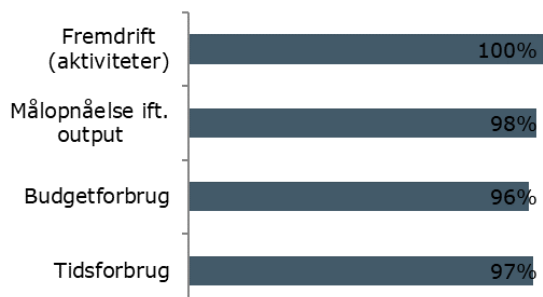
## Projektets implementering

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



Projektet har en stærk organisering med et velfunderet kernteam og partnere med stort medejerskab. Projektets mål understøttes af alle aktiviteter, selv om værdiskabelsen bliver unødvendigt utydelig af at projektholder ikke har udviklet et klart sprog for forskellige typer af symbioser eller samarbejder. Virksomhederne finder projektets tilbud meget relevant og er også yderst tilfredse med kvaliteten, men nogle har dog savnet en klar plan for, hvad der skulle ske ved afslutningen af projektet. Forankring af projektets tilbud arbejdes der aktivt på at forfølge – også i partnerkredsen. Projektholder har arbejdet med at skabe forankring, men kunne med fordel have haft mere fokus på at forberede implementering af symbioser og styrket symbiose-forankringen på den måde. En tæt og løbende dialog med virksomheder har givet overblik og evne til at lave mindre tilpasninger undervejs.

## Målopnåelse



Projektets har nået alle sine opstillede mål og overpræsteret på flere af dem. Det er mest væsentligt at nævne, at langt flere virksomheder end planlagt har været involveret i og fået gavn af projektet. Symbiosedagsordenen har dermed i endnu større grad end forventet fået fat i Erhvervsnetværk 9220 og i Aalborg.

## Effektvurdering



	Status	Procentvis mål-opnåelse
Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	11.297	+ 100 %
Årligt fald i materialeforbrug (tons)	2.590	+ 100 %

Projektet var allerede i mål med sine effektmålsætninger på midtvejstidspunktet og har lagt oven på sin målopnåelse siden.

62 % af virksomhederne forventer, at deres projektdeltagelse vil munde ud i forøget vækst eller beskæftigelse. Blandt de resterende deltager nogle i symbioser, der kommer andre virksomheder til økonomisk gavn, men ikke dem selv.

## 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 projekt Bæredygtige Synergier er at identificere og etablere grundlaget for 25 virksomheders deltagelse i nye lokale industrielle symbioser i Aalborg-området – hovedsageligt i postnummeret 9220 Aalborg Øst, som er et erhvervsområde med en stor koncentration af virksomheder og et i forvejen vel-etableret erhvervsnetværk. Projektet er også åbent for at skabe miljøgevinster via andre typer af cirkulære metoder – fx indførelse af leasing – men fokus er på symbioser.

Aalborg Havn, som lægger areal til en stor andel af virksomhederne i området, er medinitiativtager til og partner i projektet. Bæredygtige Synergier er designet til at være et delprojekt i et længerevarende strategisk initiativ ved navn Miljø++, som sigter efter at gøre grønne dagsordener til den drivende kraft i udviklingen af de lokale virksomheder og samarbejdet mellem dem. Aalborg Havn medfinansierer projektet med kontante midler.

Det bagvedliggende formål med at etablere konkrete symbioser og stimulere til yderligere symbiosetænkning i erhvervsområdet er at støtte virksomhederne i at blive mere energi- og ressourceeffektive – og i forlængelse heraf mere konkurrencedygtige. Indsatsen består af følgende fire spor:

- > **Aktivitet 1:** Kortlægning af konkrete energi- og ressourcepotentialer i områder, som kan indgå i mulige symbioser.
- > **Aktivitet 2:** Identifikation, screening og rekruttering af virksomheder.
- > **Aktivitet 3:** Udvikling af grønne forretningsmodeller i form af nye symbiosemodeller sammen med og for partnervirksomhederne.
- > **Aktivitet 4+5:** Kommunikation og projektledelse.

Projektpartnerne afvikler selv alle aktiviteter med undtagelse af aktivitet 3 som delvist udføres af eksterne konsulenter, som virksomhederne i de forskellige symbioser selv kommer til at udvælge.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	<b>Tilskudsmodtager:</b> Aalborg Universitet
>	<b>Vækstforum:</b> Region Nordjylland
>	<b>Sagsbehandler:</b> Daniel Ravn Paaske
>	<b>Finansieringskilde:</b> Regionalfonden (ERDF)
>	<b>Indsatsområde:</b> Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
>	<b>Samlet budget:</b> DKK 7,7 mio.
>	<b>Bevillingsperiode:</b> 1.8.2017-31.06.2020 (påbegyndtes ved indgangen til 2018)



## 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>› Kortlægning af konkrete energi- og ressourcepotentialer i området</li> <li>› Identifikation, screening og rekruttering af virksomheder</li> <li>› Udvikling af grønne forretningsmodeller for virksomheder og symbiosegrupper</li> <li>› Kommunikation og formidling</li> <li>› Vidensopsamling for udvikling af grønne forretningsystemer</li> <li>› Allokering af viden om matchmaking ift. symbioser</li> <li>› Projektledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Udpejning af potentielle industrielle symbioser på tværs af virksomheder er foretaget via kortlægning af lokale ressourceflows og potentialer for energi- og ressourceeffektivisering i Aalborg Øst</li> <li>› Industrielle symbioser er identificeret</li> <li>› Grønne forretningsmodeller er udviklet gennem behovsafdækning, sparring og analyse af eksisterende forretningsmodeller</li> <li>› Kommunikation har sikret formidling af projektets resultater</li> <li>› Projektledelse har sikret klarhed over ansvars- og rollefordeling samt administration af budget, dokumentation og etablering af partner- og referencegruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Øget besparelser ift. energi- og materialeforbrug samt CO<sub>2</sub>-ækvivalenter for deltagervirksomheder</li> <li>› Forbedret konkurrenceevne blandt små og mellemstore virksomheder indenfor grønne forretningsmodeller</li> </ul>

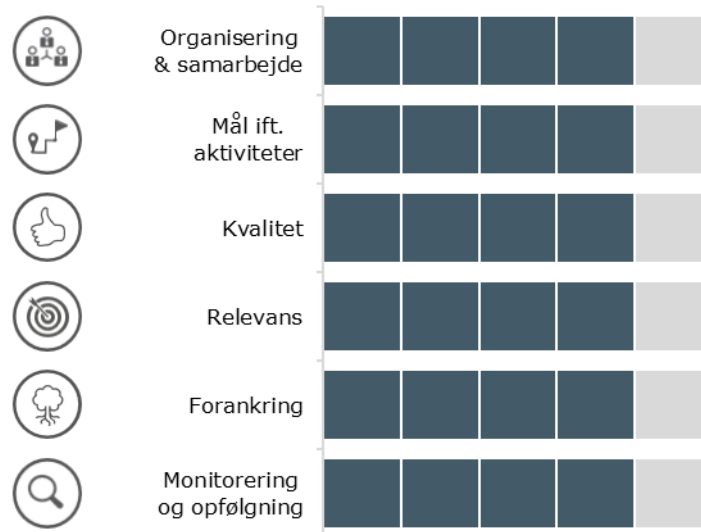
## 3 Overordnet status

Projektet begyndte fire måneder senere end planlagt på ansøgningstidspunktet. Undervejs i projektet viste det sig, at disse fire måneder ville være nødvendige for at nå i mål med at få færdigudviklet de sidste symbioser, gennemført de sidste konsulentforløb, og få koblet flest muligt af de screenede virksomheder til konkrete symbioser. Derfor fik projektet også bevilget en forlængelse, der svarede til den oprindelige forsinkelse i opstart.

Projektet har ikke oplevet større barrierer eller udfordringer undervejs, som kunne udfordre fremdriften. Projektet er derfor også i mål med alle sine aktiviteter og milepæle.

## 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



**Projektet er godt organiseret og har en tæt samarbejdsrelation til alle partnere samt et bredt sæt af kompetencer at bringe i spil.**

Kerneteamet på AAU består af et bredt team af kompetente medarbejdere, hvoraf flere er rekrutteret til opgaven. Dette team udveksler erfaringer og sparrer med hinanden på daglig basis og sikrer en høj kvalitet i projektets leverancer via dette tætte, daglige samarbejde. Samarbejdet i partnerkredsen (som også udgør styregruppen) er stærkt og der er stor deltagelse i og opbakning til projektet. Personoverlap mellem projektets daglige drift og styregruppen har tilsyneladende ikke givet udfordringer. Særligt Aalborg Havn har med en stor aktie som bindeled til virksomhederne på havnen og som medfinansierende part styrket projektet. Trods meget stort kendskab til projektets aktiviteter, ville partnerkredsen gerne have haft endnu større kendskab til værdiskabelsen, i form af mere viden om de konkrete symbiosemodeller, for at kunne bidrage endnu mere som ambassadører for projektet.

Projektet har også med god effekt etableret en koordineringsgruppe sammen med to andre nordjyske, regionalfondsfinansierede projekter inden for samme prioritetsakse. De tre projekter markedsfører sig sammen og har indgået skriftlig aftale om, hvordan de deler virksomheder mellem sig, for at sikre ikke-overlappende kontakt.

Projektet har haft tilknyttet en erhvervsph.d. via Aalborg Havn, som vil bruge projektets erfaringer til at skabe læring om, hvordan en faciliterende rolle, som den projektet spiller, kan forme industrielle symbioser.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets grundige arbejde med at identificere relevante ressourcestrømme og udvikle forretningsorienterede værktøjer giver en god sammenhæng mellem aktiviteterne og målet om øget ressourceeffektivitet.** Værktøjet GAIA, som er udviklet i projektet, bygger bro fra projektets screeninger til den grønne forretningsmodel, og sikrer at projektaktiviteterne hviler på et grundlag, der let kobler til bæredygtighed og forretning og til processer i virksomhedens drift. Vi savner dog, at projektet har udviklet et tydeligere sprog om symbiosernes type, som kunne belyse i rapporteringen og kommunikationen om symbioserne, om de er skaler- eller replikerbare, forretnings-skabende/-kritiske, nærheds-afhængige m.m. Dette kunne i tydeligere grad have fortalt, hvornår symbioser bidrager grønt og/eller ift. konkurrenceevne og forretning. Vi bemærker, at dele af denne information kan findes i de enkelte forretningsmodeller, men også at det ikke er aggregeret til et niveau, der giver overblik i projektet.

At projektet afvikles i et afgrænset geografisk område, hvor der i forvejen er et tillidsfuldt samarbejde mellem virksomhederne, øger sandsynligheden for, at der kan identificeres levedygtige symbioser. Denne stærke 'base' gør det også lettere at få virksomheder uden for området med ind i symbioserne.

Ud fra et grundlæggende fornuftigt rationale, ønskede projektet i starten via analysen i hovedaktivitet 1 at skabe et stærkt udgangspunkt for rekruttering af virksomheder og prioritere symbioseområder med størst forventet potentiale. Det var tænkt som projektets fase 1. Analysen kunne dog kun delvist bruges til dette formål pga. dens objektive begrænsninger ift. præcision. Heldigvis blev projektet hurtigt opmærksomt på metodens begrænsninger og tog derfor også allerede i projektets første tid – og sideløbende med kortlægningen – fat i partnere og andre nøgleaktører for at identificere egnede virksomheder ad andre veje.

Projektet har valgt ikke at tildele konsulenter til alle symbioser, som oprindeligt var planen, og har i stedet tilknyttet dem primært der, hvor de eller virksomhederne selv ikke havde kompetencerne eller havde kapacitetsbegrænsninger i projektteamet. Vi mener, at denne fleksibilitet har gavnet projektets evne til at levere det, som virksomhederne havde brug for.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne mener generelt, at samarbejdet har været godt styret, og at projektet har været præget af god forståelse for deres faglige og forretningsmæssige problemstillinger.** Virksomhederne har stor ros til projektholder for grundighed i screeningen og for nysgerrigt at følge flere spor blandt de ressourcemæssige og forretningsmæssige potentialer. Virksomhederne oplever særligt, at projektholder har taget virksomhedernes egne idéer alvorligt og samtidig evnet at udfordre med nye perspektiver. Projektholder har evnet at kommunikere forståeligt og jordnært om både proces og indhold. Flere virksomheder føler sig endda 'overserviceret'.

Virksomhederne, som vi har interviewet, er godt tilfredse med de konsulenttydelser, de har fået – og fremhæver særligt dem, hvor de har fået konkret støtte til proces- eller løsningsudvikling eller fået gennemregnet de miljømæssige effekter, så de blev sikre på, at det, de gjorde, var reelt vigtigt.

Virksomhederne er handlings- og resultatorienterede, og et par stykker af dem har savnet, at der afslutningsmæssigt var en klar plan over, hvad der nu skulle ske for at få en symbiose-relation implementeret. Nogle har også nævnt, at de savnede at møde de andre virksomheder i symbiosen, hvilket ikke er lykkedes i alle symbioser. Der, hvor disse anker er reelle, er sandsynligheden for senere implementering væsentligt svækket.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektet er relevant for virksomhederne – for nogle forretningsmæssigt, for nogle 'blot' miljømæssigt.**

De fleste virksomheder har i forvejen et engagement i den grønne dagsorden, og har også haft blik for de mest lavthængende frugter ift. deres affaldsstrømme. Men de ser stor værdi i at have fået blik for en række ekstra potentialer som følge af screeningen.

Nogle af virksomhederne får taget grundlæggende livtag med deres forretningsmodel og finder det yderst relevant at se, om de kan udvikle helt nye forretninger (fx inden for genvinding og genbrug af landbrugsplast) eller ændre deres forretning til at være miljøorienteret (fx via leasing-modeller).

Selv de virksomheder, hvor resultatet af screeninger og det efterfølgende dialog- og afklaringsforløb er, at de blot afgiver en mindre restfraktion til en anden virksomhed og dermed ikke har nogen forretningsmæssig gevinst, ser det som yderst relevant for dem at tage større og større ejerskab for den grønne dagsorden.

Den konsulentstøtte, som virksomhederne har udsigt til, er generelt ikke afgørende for deres ønsker om at deltage i projektet, og midlerne har derfor også kunnet anvendes fleksibelt, hvor der var mest nytte af dem.

Forankring af  
output



**Projektet har en stærk forankring i det lokale erhvervsnetværk 9220 – og der er flere spor, der kan føre til yderligere forankring.**

Aalborg Havns engagement i projektet, som er etableret via deres langsigtede bæredygtighedsprojekt, Miljø++, giver en ramme for at videreføre et symbiosefokus blandt virksomhederne på havnens areal og dem, der samarbejder med disse. Formidling om de identificerede symbioser i regi af Erhvervsnetværk 9220 vil i sig selv kunne hjælpe til at holde symbioser i gang – ved at det bliver en aktiv del af en storytelling om de involverede virksomheder. Man vil let kunne udvikle værktøjer til 'selvscreening' blandt virksomheder i hele Aalborg for, om de passer ind i en af de indgåede symbioser og formidle kontakt til disse.

Der er ikke konkrete planer om sådanne værktøjer endnu, men projektpartnerne drøfter løbende, hvorvidt projektets koncepter kan omsættes til ydelser, der kan indlejres i havnens eget arbejde, hos Center for Logistik og Samfund, der er et videncenter med tæt samarbejde med både havn og universitet, eller i en ny virksomhed. Projektet har pt. ikke i tilstrækkeligt omfang formaliseret sine 'ydelser' i form af screening, bæredygtighedstjek, matchmaking m.m., og det gør det alt andet lige vanskeligere at beskrive en model for videreførsel. Der er dog ikke lang vej, da projektet har dokumenteret sine interne koncepter yderst grundigt. De interviewede virksomheder udtrykker betalingsvillighed ift. at kunne trække på en ekspert- og faciliteringsressource ift. at videreudvikle deres bæredygtighedsprofil ad en cirkulær vej.

For de symbioser, som projektet har hjulpet til igangsættelse eller som er ved at være klar til at gå i gang, har der ikke været mulighed for at støtte implementering. Vi oplever, at projektet i visse tilfælde godt kunne have arbejdet mere målrettet med at gøre symbioserne – også dem, der ikke har en stor kommerciel effekt – endnu mere klar til implementering på trods af, at projektet ikke indeholdt implementering som aktivitet.

To af projektets ansatte er netop overført til Center for Logistik og Samarbejde på Aalborg Havn, som vil søge måder at føre projektets erfaringer videre på. Projektet har arbejdet på at uddanne centeret i dets koncepter de seneste måneder.

Monitorering og  
opfølgning



**Projektet har ikke haft en plan for systematisk opfølgning eller evaluering, men har alligevel haft et fint løbende overblik over fremdrift og de uundgåelige udfordringer, som løbende er opstået i hvert symbioseforløb.** Projektets løbende interne opfølgning er foregået på tre måder: 1) i den løbende dialog på partnermøder, 2) uformelt på de gentagne besøg hos virksomhederne og 3) i teamet, som på ugentlig basis drøfter både de enkelte virksomheder, deres forløb og de værktøjer, der anvendes i projektet. Der har været en god opfølgingskultur, som har været fokuseret på projektets metoder og dynamikker mellem projekt og virksomheder frem.

Cirka midtvejs i projektet begyndte man at inkludere et evaluerende sigte i møder med virksomhederne for at undersøge deres oplevelser af forløbene og for at få indblik i de forventede effekter i virksomhederne af de grønne forretningsplaner. Projektet har afslutningsvis gennemført et omfattende kvantitativt, survey til virksomhederne.

## 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 projekt-perioden	Status	Målopnåelse i procent
Kortlægning af konkrete energi- og ressourcepotentialer i området	50	50	100 %
Identifikation, screening og rekruttering af virksomheder (se note)	25	54	+ 100 %
Udvikling af grønne forretningsmodeller for virksomheder og symbiosegrupper	25	38	+ 100 %
Kommunikation og formidling	15	35	+100 %

Note: Målet gælder for antal rekrutterede virksomheder.

Projektet har overpræsteret på flere af sine målsætninger. 54 virksomheder er rekrutteret til at være del af en symbiose mod forventet 25.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	7,7	7,3	96 %
Tidsforbrug (måneder)	30	29	97 %

Projektet har per udgangen af maj det rapporterede budgetforbrug og forventer at have brugt hele budgettet ved projektets afslutning.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 98 % 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
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	25	25	100 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	3.139.808	2.943.568	94 %
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO <sub>2</sub> -ækvivalenter)	1.179	9.531	+ 100 %
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	4.603	11.297	+ 100 %
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	250	2.590	+ 100 %

Projektet er godt i mål med alle sine målsætninger. Man har været tilgodeset af, at de økonomiske midler, som Aalborg Havn har investeret i projektet, har kunnet anvendes til at lave en bred og dyb undersøgende fase med en række virksomheder – og mange flere end der var brug for partnerskabsaftaler med. Derfor har man senere – og ret målrettet – kunne indgå partnerskabsaftaler med de virksomheder, hvor det gav bedst mening, og hvor der var størst brug for et tilknyttet en konsulent.

Antallet af timer registreret hos virksomhederne kunne have været højere, men projektet har indgået partnerskabsaftaler på et relativt sent tidspunkt og har først talt virksomhedernes timer med fra dette tidspunkt (se bl.a. anbefaling 6).



## 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. Grundlaget for vores vurdering er interview med fem virksomheder, spørgeskema-data indsamlet af projektet selv, og data fra projektet om indikatorer.

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har projektet udsendt et længere spørgeskema til de deltagende virksomheder. Der er sendt ud til 25 virksomheder, og 17 virksomheder har givet svar på størstedelen af skemaet, dog kun 15 på de spørgsmål, som vi rapporterer vedrørende forventet udbytte.

### Indsatsens potentiale for effekter

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

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 deltagerens *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 enten forbedret forretning og/eller for at arbejde videre med symbioser.

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

I hvilken grad... Andel af virksomhederne, der svarer 'i høj eller meget høj grad' til følgende udsagn: ...	Andel virksomheder
Vi har identificeret potentialer for energi- og/eller ressourceeffektviseringer gennem industrielle symbioser som følge af vores projektdeltagelse	46 %
Vi forventer at arbejde videre med de identificerede symbioser efter vores projektdeltagelse	46 %
Det er klart for os, hvordan vi - efter projektet - kan drive vores nye symbiosesamarbejde videre på egen hånd	38 %
Vi har implementeret eller planlægger at implementere vores 'nye' forretningsmodel?	86 %

(N=17)

Nogle af de ovenstående tal forekommer lave, idet projektet har haft symbioser som sit udgangspunkt. Man skulle tro at flere end 46 % ville have identificeret potentialer, der kan realiseres via symbioser. Det er dog ikke alle virksomheder, der har arbejdet med symbioser, men fx med at gøre deres forretningsmodel mere cirkulær. Og nogle af dem, som indgår i en symbiose, men også har udviklet deres forretningsmodel på egen hånd (fx en social-økonomisk virksomhed, som vi interviewede), har fokus på det, der har størst forretningsmæssig betydning – og det er den hjælp, som de har fået til at gøre forretningen mere cirkulær. Det sidste spørgsmål, som vi har medtaget, peger også i en mere positiv

retning, idet 86 % fortæller, at de har implementeret deres nye forretningsmodel (symbiose-baseret eller ej).

## 6.2 Forventede effekter

Herunder viser vi en tabel for, om virksomhederne forventer udbytte i form af øget omsætning eller konkrete økonomiske besparelser.

Har virksomheden på nuværende tidspunkt opnået konkret udbytte i form af øget omsætning eller konkrete økonomiske besparelser?	Andel virksomheder
Ja	25 %
Nej, men vi forventer at opnå et konkret udbytte	38 %
Nej, og vi forventer ikke at opnå konkret udbytte	38 %

(N=15)

I alt forventer 62 % at opnå enten øget omsætning eller konkrete besparelser. Det matcher meget godt det billede, vi har af relevansen for virksomhederne, som vi har interviewet, hvor nogle virksomheder 'blot' afgiver en ressource, der ellers ville blive til affald. Disse virksomheder forventer hverken øget omsætning eller besparelser (på deres matrikel, i hvert fald).

De virksomheder, som angiver en forventning om øget omsætning, angiver i gennemsnit en årlig omsætningsvækst på i gennemsnit 1 million kroner – med den største gevinst på 5 millioner og den mindste på 500 kroner. Kun 2 virksomheder har anslået årlige besparelser på mere end 1.000 kroner. Nogle af de rapporterede beløb, som har udløst et 'ja'-svar vedrørende konkret udbytte, er dermed beskedne eller ubetydelige.

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projekt-perioden	efter projekt-perioden		
Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	4.603	11.297	+ 100 %
Årligt fald i materialeforbrug (tons jernækvivalenter)	0	250	2.590	+ 100 %

Måltal og status ovenfor er jf. indikatorvejledningen identisk med de tal, der fremgår i output-afsnittet. Projektet er kommet flot i mål på begge områder.

## 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

**En faseopdelt projektplanlægning kan hæmme fremdrift og læring.** Vi har omtalt den delvist forsinkende virkning på rekrutteringen, som gennemførelsen af den indledende analyse havde. Analysen var relevant, men den burde ikke være set som en milepæl, der skulle overstås før det øvrige arbejde kunne gå i gang. Ideelt set havde man påbegyndt projektet med offensivt at gå i dialog og møde 'virkeligheden' så hurtigt og så meget som muligt, og så sideløbende skabt grundlaget for at prioritere de sidste dele af rekrutteringen ud fra et mere objektivt og muligvis mere effektorienteret perspektiv.

I projektets første faser var der ligeledes tegn på, at den fasebaserede tænkning udskød indgåelse af nogle af de første aftaler med virksomheder. Dermed kom man senere i gang med at skabe de første erfaringer med koncepter som fx forretningsmodellerne, der kunne have haft gavn af at blive prøvet af i et par indledende pilotforløb eller prøvekursler.

### Læringspunkt 2

**Værdi, som er tænkt til at blive leveret af private rådgivere, kan nogle gange leveres fra projektet i stedet.** Projektet har ikke anvendt eksterne konsulenter ifm. alle symbioserne selv om det oprindeligt var planen. I stedet har man forsøgt at vurdere, hvor man selv kunne levere værdien og så anvendt konsulenter mest der, hvor der har været brug for at niche-input som fx tekniske eller branchemæssige kompetencer, som projektet ikke selv har haft. I de tilfælde, hvor projektet har anvendt konsulenter til at varetage mere faciliterende rolle fx på tværs af virksomheder i en symbiose, har det været vanskeligt at få dem bragt tilstrækkeligt godt i spil. Dette skyldes både, at projektholder selv havde vidtgående erfaring med dette og at konsulenterne var vant til kun at arbejde med én virksomhed – og ikke en gruppe af virksomheder.

I dette og andre projekter kan det altså give mening at flytte rundt på de budgetterede timer mellem projekt og konsulent, der hvor behov for konsulentydelsen ligger tæt op ad projektets egne kompetencer eller hvor det er vanskeligt at finde konsulenter, der har den krævede erfaring (fx med samarbejde mellem virksomheder om symbioser).

### Læringspunkt 3

**Afgrænsningen fra implementering hæmmede projektets evne til at tænke i forberedelse af implementering og dermed forankring.** Projektet har ikke haft finansiering til at lave implementeringsaktiviteter. Dette har hæmmet projektets fantasi ift. at gennemføre aktiviteter eller finde værktøjer, der kunne gøre senere implementering mere sandsynlig og effektiv. Der er mindst to punkter, hvor man kunne have gjort det bedre. Det ene var at arbejde med en 'forventet handleplan' for symbiosen og gøre dette som en del af forretningsplansdokumentet. Handleplanen kunne have indeholdt tydelig ansvarsfordeling i en driftsfase og sikret, at man havde fået sikret de eventuelle aftalemæssige

---

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

forhold, der skulle på plads for at en implementering kunne ske. Efter vores opfattelse er dette aktiviteter, der hører til at udarbejde en levedygtig forretningsmodel – i hvert fald når det kommer til symbioser, som notorisk er mere komplekse. Det andet punkt er relateret til det første, og handler om, at (nogle af) virksomhederne ifm. evaluering efterspørger, at de var blevet sat mere sammen. Det, at nogle af virksomhederne slet ikke har mødt de andre, som i princippet er en del af deres symbiose, er en stor barriere for implementering. På dette punkt har projektet muligvis haft en blind vinkel, hvor oplagte implementeringsforberedende aktiviteter ikke er blevet gennemført, men fokus fastholdt på at formulere symbioserne og udvikle de enkelte virksomheders forretningsmodel på denne basis.

#### Læringspunkt 4

**Den simple, hurtige vej til symbiose-indgåelse af ikke fundet – men kan måske udvikles på baggrund af projektet.** Projektet har arbejdet intensivt med virksomhederne ift. at screene, drøfte adskillige symbiosemodeller, finde mulige partnere i form af andre virksomheder, drøfte den forretningsmæssige betydning af en symbioseindgåelse m.m. Faciliteringen er en ressourcekrævende proces, hvilket den ph.d., som er blevet til i løbet af projektet, også dokumenterer. Ressourcerne, der kræves, er endda ofte også eksterne i form af nogen, der neutralt kan arbejde på tværs af virksomheder, som projektet har gjort det i dette tilfælde. Projektet er blevet mere effektivt til at anvende sine egne værktøjer, og nogle processer kan gennemføres hurtigere og med et klarere blik eller intention nu end før. Virksomhederne og projektet er i dag enige om, at projektet ikke har mundet ud i koncepter eller metoder, der kan gøre symbiose-afklaring og -identifikation til en simpel proces.

Vi mener dog, at projektets grundige koncepter og brede erfaring med screening og en række forskellige mulige symbioser, kan og bør forsøges omsat i et digitalt baseret projekt, hvor virksomheder hjælpes til at tage større ejerskab for screening og inspireres til at indgå symbioser mere på egen hånd.

#### Læringspunkt 5

**Sprog om symbioserne er uklart i projektet og det svækker forståelse af projektets resultater.** Vi har pointeret i evalueringen, at det er uklart om symbioseidéerne, der er identificeret (også de mange, der ikke er blevet færdigudvikling i projektet), er skalerbare, forretningsorienterede osv. Dette svækker synligheden af projektets resultater – og svækker også efterfølgende læring. Ift. projektets direkte resultater kunne vi forestille os at man vil kunne skelne mellem A) potentielle symbioser (alle de relevante symbiosemuligheder, projektet har identificeret), B) etablerede symbioser (situationer, hvor virksomheder er matchet omkring en konkret symbiosemulighed, og alle kan se en overordnet forretningsmodel knyttet til denne) og C) en aftalt forretningsmodel (hvor virksomheder har aftalt fx priser, mængder eller konkret logistik dermed er klar til implementering).

Det giver også, som omtalt, mening af kategorisere dem ift. om de er åbne/lukkede, kopierbare i andre områder, forretningsorienterede mm. Nogle af disse sidste kategorier kunne have hjulpet til at identificere hvilke symbioser, der skulle bruges flere kræfter, eller hvilke, der skulle kommunikeres om (fx dem, der var lettere at replikere).

## Læringspunkt 6

**Projektets mulighed for sen indgåelse af partnerskabsaftale med virksomheder kan muligvis inspirere andre projekter til at tænke i retning af et andet flow i rekrutteringen af deltagere.** Projektet har med mange af virksomhederne haft en dialog, der har varet 3-6 måneder før der er indgået en aftale om deltagelse, hvor projektet forpligtes på virksomheden og omvendt (særligt i form af at virksomheden registrerer timer på projektet). Det store kendskab, som projektet har haft mulighed for at opbygge forud for endelig aftaleindgåelse om deltagelsen, muliggør at man kan være meget præcise i tilrettelæggelsen af den resterende del af projektførelsen, og at virksomhederne dermed ved, hvad de siger 'ja' til. Via de relativt mange iterationer med virksomhederne, er der også opbygget en stor grad af tillid og gensidig forståelse som er en ressource ift. at få samarbejdet til at flyde i dagligdagen. Det er projektets store mængde kontante finansiering fra Aalborg Havn, der har gjort det muligt at udskyde virksomhedernes timemæssige medfinansiering til et relativt sent tidspunkt.

Andre projekter, som ikke har samme økonomiske muligheder, kan muligvis dele deltagelsen op i to bidder, så en virksomhed først deltager i rekruttering/screening/'scoping workshop' med fx 30 timers input fra én medarbejder i én måned (for at holde administrationen simpel), og derefter deltager i selve projektet. Det vil også fremme forventningsafstemning ift. et samarbejdes substantielle indhold, at man indgår aftalen over to omgange. Samtidig kan virksomhedens evne til at agere i et EU-finansieret projekt og dedikere sig til deltagelsen også testes af.

## 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.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
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	Midtvejsevaluering
● [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 6)

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.