

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

BÆREDYGTIG BUNDLINJE 2.0 (CIRKULÆRE VÆRDIKÆDER)

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

BÆREDYGTIG BUNDLINJE 2.0 (CIRKULÆRE VÆRDIKÆDER)

SLUTEVALUERING

| | |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR. | A099230 |
| DOKUMENTNR. | 342.S |
| VERSION | 1.0 |
| UDGIVELSESDATO | 15.11.2022 |
| UDARBEJDET | MNTH |
| KONTROLLERET | MOBR |
| GODKENDT | LCPE |

INDHOLD

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Resumé: Bæredygtig Bundlinje 2.0 (Cirkulære værdikæder) | 1 |
| 2 | Fakta om projektet | 3 |
| 2.1 | Projektets effektkæde | 4 |
| 3 | Overordnet status | 4 |
| 4 | Projektets implementering | 6 |
| 5 | Fremdrift og målopnåelse | 9 |
| 5.1 | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 9 |
| 5.2 | Målopnåelse i forhold til output | 10 |
| 6 | Effektvurdering | 12 |
| 6.1 | Forudsætninger for effektskabelse | 12 |
| 6.2 | Forventninger til effekter | 13 |
| 6.3 | Indsatsens effektmål | 14 |
| 7 | Anbefalinger og læring | 16 |
| | Bilag A Sådan scorer vi | 18 |

1 Resumé: Bæredygtig Bundlinje 2.0 (Cirkulære værdikæder)

Projektets implementering

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

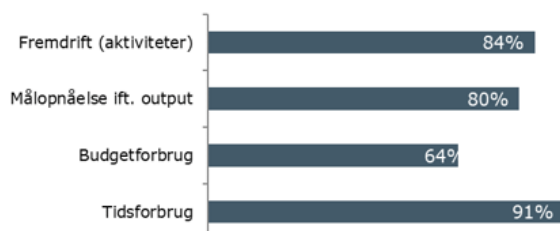


Projektet er kendetegnet ved en professionel projektledelse og et velfungerende partnersamarbejde. Dialogen, som projektledelsen og partnerne har haft med virksomhederne fra screening og hele vejen igennem forløbet, får rosende ord med på vejen fra virksomhederne ift. at skabe overblik og tydelighed. Virksomhederne har oplevet at projektet har øget deres kendskab til cirkulære økonomi og projektet har derfor en høj relevans. Dette gælder også selv om det ikke er alle forløb, som er mundet ud i indsatser, der bliver implementeret gennem implementeringsstøtten.

Projektet har arbejdet med at tilpasse projektet og dets leverancer løbende, når man har konstateret et behov.

Det ville i høj grad have styrket projektet, hvis alle kommuner i Region Hovedstaden deltog som partnere og facilitatorer. På denne måde ville projektet i nogle tilfælde ikke skulle afslå en virksomhedsansøgning, hvis virksomheden var placeret i de resterende kommuner. Dog har projektet håndteret dette på en god måde ved at guide virksomhederne til en facilitator ved en nabokommune eller videre til de nationale projekter, som har kørt sideløbende.

Målopnåelse



På trods af en forsinket start af de planlagte aktiviteter har projektet formået at indhente en stor del. Det er efter vores mening positivt, at projektet har formået at holde fokus på trods af diverse udfordringer. Set i lyset af, at slutevalueringen gennemføres ca. fire måneder før projektafslutningen har projektet stadig en del igangværende forløb, som vil bidrage til den sidste del af målopfyldelsen. Projektet har aktuelt et underforbrug sammenlignet med antal måneder der er tilbage af projektets levetid. Det er bevillingsmodtagers forventning, at projektets forbrug vil udlignes i den afsluttende fase, da de har flyttet midler fra implementeringsstøtten til rådgivningsmidler til virksomhederne. Denne vurdering anser vi for at være realistisk.

Effektvurdering

Projektets implementering

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



| | Målsætning efter projektperiod en | Status | Procentvis målopnåelse |
|---|--|--------|---------------------------|
| C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 65.000 | 80.654 | 100 % |
| C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons) | 1.000 | 1.327 | 100 % |
| C3: Årlig reduktion i CO2 (tons) | 10.000 | 5.926 | 59 % |
| C4: Årlig reduktion i materialer (tons) | 2.387 | 31.630 | 100 % |

Effektmålene er blevet opdateret i løbet af projektets levetid. Projektet har formået opnå en større målopfyldelse for tre af fire effektmål.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Projektets formål var at hjælpe små og mellemstore virksomheder med grøn og cirkulær forretningsudvikling. Målet var, at ca. 100 virksomheder fik en cirkulær potentialevurdering og heraf var ambitionen, at 70-90 virksomheder fik udviklet grønne og cirkulære forretningsmodeller, som kan lede til energi- og ressourceeffektiviseringer, forbedret konkurrenceevne og vækstpotentiale. Små og mellemstore virksomheder med potentiale og motivation for energi- og ressourceeffektiviseringer og cirkulær økonomi kunne deltage, men der blev udviklet særlige spor for virksomheder i byggebranchen og oplevelsesbranchen med deltagelse af stærke brancheaktører.

I projektet har alle virksomheder under den indledende screening fået hjælp til at identificere, hvilke indsatser, der er relevante for virksomheden.

Derefter har virksomhederne kunne vælge mellem projektets tilbud: 1) De temaspecifikke rådgivningsforløb, indenfor temaer som madspild, vognparker, byggematerialet, emballage, biodiversitet og affald 2) DTU Innovation Pilot-forløb, hvor lektorer og studerende fra DTU har arbejdet projektbaseret ud fra virksomhedernes konkrete behov 3) Energitjek 4) Specifikke forløb med rådgivere, der ikke er under rammeaftalen 5) Netværksarrangementer, workshops og faglige webinarer.

Cirkulære værdikæder har ikke været et selvstændigt forløb, men er derimod blevet tænkt ind i den individuelle rådgivning af virksomhederne.

Gate 21 gennemførte projektet sammen med kommuner, brancheorganisationer, videnspartnere og energiaktører. Projektpartnerne har dels stor kontaktflade og kendskab til virksomhederne, er dels fagligt stærke inden for specifikke områder af den grønne forretningsmodel. Der har været løbende og struktureret læringsopsamling i projektet med fokus på at sprede og forankre indsatserne hos virksomhederne og projektpartnerne efter projektperioden.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | |
|----------------------------|--|
| Tilskudsmodtager: | GATE 21 |
| Sagsbehandler: | Sofie Hahn-Pedersen |
| Finansieringskilde: | Regionalfonden (ERDF) |
| Indsatsområde: | Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4) |
| Samlet budget: | DKK 27,1 mio. |
| Bevillingsperiode: | 01.02.2019 – 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"> Opstart, kortlægning og rekruttering af virksomheder Potentiale vurdering: Cirkulær forretningsprofil og energitjek Temaspecifikke workshops og indsats samt udviklingsworkshops Udvikling af grønne forretningsmodeller Implementering og investering, herunder udvikler principper for investeringsstøtte Projektledelse, administration, kommunikation og effektmåling | <ul style="list-style-type: none"> Vurdering af virksomheders modenhed, potentiale og udvikling ift. cirkulær økonomi er foretaget og er modnet yderligere gennem projektet* Vidensdeling, involvering og kompetenceopbygning af virksomheder er sket gennem workshops og værdikædesamarbejder Nye forretningsmodeller inden for temaspecifikke områder, cirkulær økonomi eller netværk er udviklet Investeringer er foretaget mhp. at understøtte implementering af cirkulære tiltag i virksomheder Resultater er viderekommunikeret via brancherelevante medier | <ul style="list-style-type: none"> Øget miljøkapabilitet (ændrede interne rutiner og/eller værdikæderelationer samt forebyggelse og helhedsorientering) i deltagervirksomheder (kort sigt) Fald i drivhusgasemissioner, energi- og materialeforbrug Forbedret konkurrenceevne |

3 Overordnet status

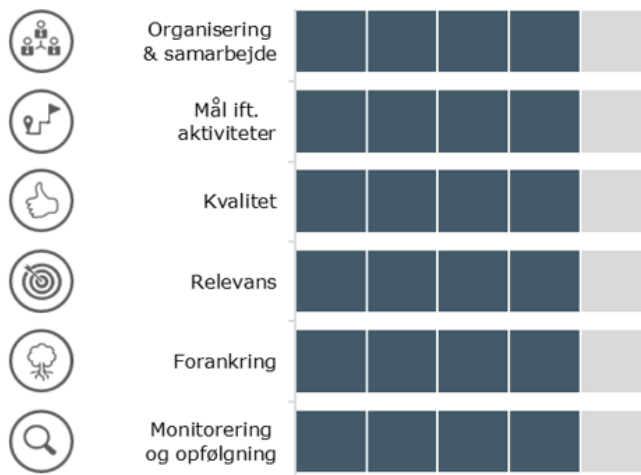
Den oprindelige projektperiode er blevet udvidet af to omgange, så projektet afsluttes ved udgangen af 2022. Projektet har i den forbindelse fået opjusteret dets målsætninger. Projektet har i nogen grad været påvirket af Covid-19 i forhold til dialog med virksomhederne, men det har ikke hindret projekts mulighed for at nå de fastsatte målsætninger. Covid-19 har derimod skabt et fokus på virksomhedernes forsyningskæder og driftsoptimering generelt.

Projektet har nået fire ud af seks af de opstillede aktivitetsmål på evaluerings-tidspunktet. Der er ikke foretaget større rettelser i projektets design og tilgang.

Der har været en positiv synergi til kommunernes andre myndighedsopgaver. Projektledelsen og projektets styregruppe har haft stor fokus på projektets fremdrift og opnåelsen af de opstillede milepæle. Dette gør sig blandt andet gældende i opsamlende notater og lister, som projektholder løbende har sikret.

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 har etableret et værdiskabende tværkommunalt samarbejde, som har understøttet projektets fremdrift og har desuden haft en selvstændig værdi i forhold til at fremme grønne forretningsmodeller i regionen. Der er indledningsvist i projektperioden brugt tid på at etablere et godt samarbejde mellem partnerne i projektet. Dette er sket gnidningsfrit, da flere af de involverede partnere allerede har indgående kendskab til hinanden gennem Gate 21's netværk. Vi vurderer at dette samarbejde har skabt et vigtig grundlag for projektets gennemførelse og at processen i øvrigt har skabt selvstændig værdi i form af et tværkommunalt samarbejde og kapacitetsopbygning i kommunerne. Derudover har der været en positiv synergi til kommunernes myndighedsopgaver, hvor det har været en styrke at kunne tilbyde deltagelse i projektet. Dog trækker det ned at ikke alle kommuner er inkluderet i partnerskabet, da dette ville have skabt en strømning på tværs af regionen. Generelt har der været en god sammenhæng mellem projektet og nationale, kommunale strategier inden for erhverv og klima. Projektet koordineres desuden i et tæt samarbejde mellem projektholdet fra Gate 21 og styregruppe, hvor bl.a. styregruppen har været god til at forankre samarbejdet på tværs af kommunerne. Det er grundlæggende lykkedes at skabe en hensigtsmæssig organisering.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

Projektet har etableret et koncept for screening af virksomheder, som lykkes med at identificere et stort antal potentielle virksomheder til konsulentforløb. Projektet har på fået etableret et fornuftigt koncept for screening af virksomheder for grønne potentialer, hvor de respektive kommunale medarbejdere gennemfører screeningerne i deres respektive kommuner på baggrund af virksomhedernes online ansøgning. Screeningskonceptet har vist sig at give flere virksomheder med potentiale for at udvikle grønne forretningsmodeller. Virksomheder som ikke er placeret i Region Hovedstaden er automatisk blevet sorteret fra. Samtidig har der i nogen grad været en frasortering af virksomheder placeret i kommuner, som ikke er partnere i projektet, hvis der

ikke har været kapacitet i nabokommunerne til at tage dem ind. Vi vurderer på den ene side, at det er en styrke for projektet, at de kan sortere i deltagervirksomhederne således at der kun gennemføres forløb med de virksomheder som har størst potentiale i sig selv og hvor en facilitator-kommune har ressourcerne til at bidrage. På den anden side er det problematisk hvis virksomheder med et grønt potentiale ikke har mulighed for at få den støtte de har brug for til at gennemføre en grøn forretningsmodel. Dog er disse virksomheder i blevet henvist til andre projekter i form af GCO og SMVgrøn.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne er tilfredse med deres konsulentforløb. Virksomhederne har generelt været tilfredse med den støtte de har fået gennem hele projektet. Typisk har virksomhederne brugt forløbene til at få facilitatoren (kommunen) og konsulenterne til at afdække, hvordan de kan komme videre med deres arbejde med cirkulære økonomi. Dog har der også været en del virksomheder, som har startet fra bunden af og påbegyndt deres transformering med grøn omstilling og cirkulære økonomi. Det har været en fordel at projektholdet har sikret et bredt udvalg af videnspartnere og rådgivere gennem en markedsafdækning. Det er en styrke at de grønne forretningsmodeller bliver kvalitetssikret på central hånd. På denne måde sikres det at kravene i afrapporteringen overholdes og er strømlinet. Generelt oplyser virksomhederne til os at det har været et administrativt nemt og fleksibelt projekt at deltage i, men samtlige virksomheder peger dog på at processen omkring timeregistrering er rigtigt og en administrativ byrde.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne modtager hjælp fra rådgivere til at tænke i mere cirkulær økonomi. Virksomhederne oplever, at de har fået et værdifuldt udbytte af deres forløb. Der har været fokus på en praktisk tilgang og håndtering af cirkulære økonomi og derved har man søgt efter en pro-blemløsende tilgang. Nogle forløb har haft et andet fokus end forventet, men har derimod givet virksomhederne mod til at arbejde struktureret videre med grøn omstilling. Det er således vores oplevelse, at forløbene i nogen grad har kunnet bidrage til at udfordre virksomhederne på, hvordan de arbejder med cirkulære økonomi. Forløbene er relativt korte, hvilket betyder at det er begrænset hvor meget virksomhederne kan afdække nye løsninger. Dog fortæller virksomhederne, at de efterfølgende har etableret et samarbejde med studerende, som har kunne dykke dybere ned i løsningsforslagene. Som udgangspunkt har brugen af implementeringsstøtten, har været begrænset på trods af at virksomhederne kan modtage 35 % af investeringssummen. Dog har projektholder i den afsluttende fase givet tilsagn til virksomheder for den fulde pulje. Det kan have afholdt nogle virksomheder fra at søge, at det kan tage op til seks måneder før virksomhederne kan få refunderet deres penge.

Forankring af
output



Der er et tydeligt fokus på forankring af den platform for samarbejde og erfaring, som er opbygget i projektet. Over projektholdet har man etableret en styregruppe, hvor man tager stilling til projektets fremdrift og det videre samarbejde. Herunder anser man at projektet er stærkere forankret på tværkommunalt niveau end regionalt, hvilket efter vores opfattelse er positivt. Organisatorisk er der i projektet en høj ambition om at forankre den platform for udvikling af grønne forretningsmodeller, der er skabt i projektet. Således at det samarbejdet og erfaringerne kan leve videre i forlængelse af at

grøn omstilling i erhvervslivet prioriteres højt i kommunerne. Virksomhederne kan efter projektets afslutning arbejde videre med de udvalgte indsatser. Dette kan ske selvstændigt eller ved support fra studerende og/eller ledige gennem Bæredygtig Bundlinje 2.0 Academy. Derudover har de etableret et samarbejde med en eller flere rådgivere.

Monitorering og
opfølgning

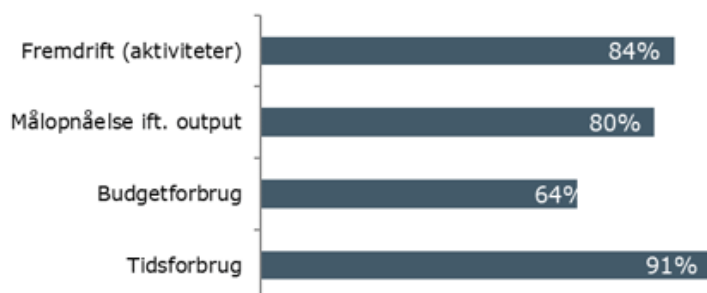


Projektet har endnu ikke et samlet set-up for erfaringsopsamling med virksomhederne, men har alligevel formået at tilpasse projektet efter de behov der er opstået undervejs. Vi vurderer at projektet er

gode til at tilpasse sig til de udfordringer de møder undervejs. Eksempelvis har projektet udbudt flere events, workshops, projektmøder og lign. Dette er gjort for at sikre en fælles forståelse og forankring af cirkulære økonomi. Derudover er der udbudt kursus i udvikling af grønne forretningsmodeller, da man løbende blev opmærksom på rådgivernes begrænsede kompetencer og en mangelfuld strømning. Det oplever vi er en meget værdifuld understøttelse af projektets værdiskabelse. Projektet har ydermere foretaget en evaluering blandt de deltagende virksomheder. Der er sket en systematisk opfølgning på leverancer og økonomi. Dette har handlet om antal screeninger, rekrutteringer, frafald m.m.

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 84 % 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: Opstart, kortlægning og rekruttering af virksomheder | 100 | 100 | 100 % |
| A2: Potentialevurdering: Cirkulær forretningsprofil og energitjek | 100 | 98 | 98 % |
| A3: Temaspecifikke workshops og indsatser samt udviklingsworkshops | 15 | 19 | 100 % |
| A4: Udvikling af grønne forretningsmodeller | 80 | 90 | 100 % |
| A5: Implementering og investering | 15 | 1 | 7 % |
| A6: Projektledelse, administration, kommunikation og effektmåling | 100 | 125 | 100 % |

Projektet er godt med i forhold til de planlagte aktiviteter. Set i lyset af, at slutevalueringen gennemføres fire måneder før projektafslutningen vurderer vi, at projektet kan nå i mål med fastsatte aktivitetsmål. Selvom status for "A5: Implementering og investering" på nuværende tidspunkt halter har projektholder i den afsluttende fase givet tilsagn til virksomheder for den fulde pulje. Hvilket

betyder at projektholder vurderer at projektet kommer i mål. Det er efter vores opfattelse positivt, at projektet har kunne skabe den ønskede fremdrift på trods af Covid-19. Der har været stor tilslutning til de temaspecifikke events og efterspørgslen efter disse er fortsat stor.

Dog ser det ikke ud til at projektet når i mål med implementeringsstøtte til 15 virksomheder. Der er løbende gjort indsatser for at skabe opmærksomhed omkring investeringsstøtten i projektet, men eftersom projektet har været mere langsomt end forventet har dette skabt forsinkelser på produktionen af grønne forretningsmodeller har det som udgangspunkt været realistisk at få indfriet investeringspuljen. Dog har projektholder i den afsluttende fase givet tilsagn til virksomheder for den fulde pulje.

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) | 27,1 | 17,4 | 64 % |
| Tidsforbrug (måneder) | 47 | 43 | 91 % |

Som det fremgår af ovenstående tal for projektets brugte og disponerede midler, har projektet aktuelt et underforbrug sammenlignet med antal måneder der er tilbage af projektets levetid. Det er bevillingsmodtagers forventning, at projektets forbrug vil udlignes i den afsluttende fase, da de har flyttet midler fra implementeringsstøtten til rådgivningsmidler til virksomhederne. Denne vurdering anser vi for at være realistisk.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 80 % 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 evaluerings- tidspunktet | Procentvis målopnåelse |
|---|------------|--|---------------------------|
| B1: Antal virksomheder som modtager støtte | 80 | 100 | 100 % |
| B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.) | 4.737.416 | 1.928.962 | 41 % |
| B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter) | 10.000 | 5.926 | 59 % |
| B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 65.000 | 80.654 | 100 % |
| B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons) | 1.000 | 1.327 | 100 % |

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer. Outputmålene er blevet opdateret i løbet af projektet. På evalueringstidspunktet er projektet bagud på *“private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder”*. Årsagen til dette er beskrevet i afsnit 5.1. Derudover er projektet ikke i mål med *“årligt fald i drivhusgasemissioner”*. Dette skyldes i høj grad det brede cirkulære perspektiv, hvor materialer og ressourcer, samt biodiversitet og andre grønne tiltag har haft en fremtrædende rolle. Derved har det ikke været muligt at udarbejde CO₂-reduktionsberegninger for alle tiltag. Dog forventer projektholder at nå i mål inden projektets afslutning.

6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne 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 55 deltagere, hvoraf 30 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 55 %. 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 arbejde med energi- og ressourceeffektivitet i deres forretning.

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

| I hvilken grad vurderer du, at din virksomhed på baggrund af din deltagelse i projektet har fået øget motivation til fremadrettet at arbejde med energi- og ressourceeffektivitet? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i> | Antal Virksomheder, % |
|---|--------------------------|
| I meget høj grad | 20 |
| I høj grad | 53 |
| I nogen grad | 10 |
| I mindre grad | 3 |
| Slet ikke | 13 |
| Ved ikke | 0 |

(n=30)

Knap 73 % af respondenterne oplever, at deres deltagelse i projektet i høj eller meget høj grad har givet dem en øget motivation til fremadrettet at arbejde med energi- og ressourceeffektivitet. Det er efter vores vurdering et fint niveau, men man skal være opmærksom på at virksomhederne har haft forskellige udgangspunkter for deres arbejde med energi- og ressourceeffektivitet.

Desuden har 60 % af virksomhederne efter deltagelse i projektet har fået et klart overblik over deres potentialer for forbedring af virksomhedens energi- og materialeforbrug. Vi vurderer at dette er et fornuftigt udgangspunkt i forhold til at skabe et overblik over virksomhedens energi- og materialeforbrug.

Figur 7 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

| I hvilken grad vurderer du, at din virksomhed efter deltagelse i projektet har fået et klart overblik over jeres potentialer for forbedring af virksomhedens energi- og materialeforbrug? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i> | Antal Virksomheder, % |
|---|------------------------------|
| I meget høj grad | 27 |
| I høj grad | 33 |
| I nogen grad | 27 |
| I mindre grad | 0 |
| Slet ikke | 13 |
| Ved ikke | 0 |

(n=30)

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Spørgeskemaet har også undersøgt virksomhedernes forventninger til, at deres deltagelse i projektet kan skabe effekter i form af reduceret drivhusgasemissioner.

Under 30 % af respondenterne forventer, at projektdeltagelsen i høj eller meget høj grad kan reducere deres virksomheds drivhusgasemissioner. Ca. 33 % af respondenterne forventer i høj eller meget høj grad, at projektdeltagelsen vil medføre en forbedret konkurrenceevne.

Figur 8 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

| I hvilken grad vurderer du, at din virksomhed på baggrund af din deltagelse i projektet har mindsket virksomhedens drivhusgasemissioner? Andel af virksomhederne, der angiver at... | Antal Virksomheder, % |
|--|-----------------------|
| I meget høj grad | 7 |
| I høj grad | 20 |
| I nogen grad | 30 |
| I mindre grad | 20 |
| Slet ikke | 17 |
| Ved ikke | 7 |

(n=30)

Figur 9 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

| I hvilken grad vurderer du, at din virksomhed på baggrund af din deltagelse i projektet vil opnå en forbedret konkurrenceevne? Andel af virksomhederne, der angiver at... | Antal Virksomheder, % |
|--|-----------------------|
| I meget høj grad | 3 |
| I høj grad | 30 |
| I nogen grad | 37 |
| I mindre grad | 7 |
| Slet ikke | 20 |
| Ved ikke | 3 |

(n=30)

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 10 *Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet*

| | Målsætning i projektperioden | Målsætning efter projektperioden | Status | Procentvis målopnåelse |
|---|------------------------------|----------------------------------|--------|------------------------|
| C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule) | 0 | 65.000 | 80.654 | 100 % |
| C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons) | 0 | 1.000 | 1.327 | 100 % |
| C3: Årlig reduktion i CO2 (tons) | 0 | 10.000 | 5.926 | 59 % |
| C4: Årlig reduktion i materialer (tons) | 0 | 2.387 | 31.630 | 100 % |

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

Projektet har formået opnå en større målopfyldelse for tre af fire effektmål, baseret på virksomhedernes forventning til effekt i de udarbejdede planer. Baseret på den udsendte survey ser vi at flere respondenter mener at styrken i denne indsats ligger i, at virksomhederne kommer i gang og bliver fastholdt i processen. Derudover er der glæde ved at indsatsen udmønter sig i konkrete initiativer, som virksomhederne kan søge implementeringsstøtte til og derved arbejde videre med den grønne omstilling.

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

Udlicitering af facilitatorrollen til kommunale partnere skaber forankring efter projektets afslutning. Baseret på erfaringerne i projektet, vurderer vi, at der er flere fordele ved at placere faciliteringen af et udviklingsprojekt i myndighedsregi. Denne placering sikrer nemlig, at kompetencer ift. en bred dialog med virksomhederne om cirkulær økonomi og bæredygtighed forankres hos kommunerne, som efter endt projekt vil være bedre rustet til at arbejde med en cirkulær omstilling hos virksomhederne. Således overdrages kompetencerne løbende fra projektholder til medarbejderne undervejs i de involverede kommuner, så deres erfaringer opbygges. Det er i den proces nødvendigt at sikre, at medarbejderne er velinformerede og har relevant materiale til rådighed til at løfte i facilitatorrollen. Samtidig skal man være opmærksom på, at placeringen af projektet i myndighedsregi kan skabe uro og en rodet kommunikation mellem kommune og virksomhed. Et udviklingsprojekt kræver tillid hos virksomhederne, hvilket kan være udfordrende at opnå, hvis den samme kommunale medarbejder både kommer som myndighed og facilitator. Vores endelige vurdering er dog, at andre lignende projekter med fordel kan lægge facilitatorrollen ud hos myndighedspersonerne, som efter endt projekt, forventes at videreføre denne opgave, så disse løbende kompetenceopbygges.

Læringspunkt 2

Netværksskabelse på tværs af virksomheder og studerende har i høj grad været givende, da det har skabt grøn nytænkning. Projektet har tilbudt en række workshops og netværksmøder undervejs i projektets levetid. Vi kan konstatere, at dette har skabt stor værdi, da virksomhederne har haft mulighed for at lære fra hinanden. Deltagervirksomhederne giver således udtryk for, at de har bibeholdt kommunikationen med hinanden på trods af konkurrenceudfordringer. Derudover er flere studerende blevet aktiveret under projektets levetid. Altså har flere virksomheder takket ja til, at studerende kunne indgå i virksomheden for en periode og derved hjælpe med at dykke dybere ned i energi- og ressourceeffektivisering. På denne måde har virksomhederne fået afdækket yderligere områder, hvor indsatser kan igangsættes og de studerende har fået en større praktisk sektorkendskab.

Læringspunkt 3

Udvælgelse af rådgiver kan være en omfattende proces. Projektet har lettet virksomhedernes administrative byrde ved valg af rådgiver. Projektet viser, at en rammeaftale med private rådgivere, som virksomhederne kan vælge til at gennemføre deres forretningsudviklingsaktiviteter, er en god idé for virksomheder og rådgivere. En sådan pulje af rådgivere, som er på en rammeaftale under projektet, sikrer, at man har samlet en god gruppe af rådgivere og med den rette ekspertise og de rette kompetencer af en vis kvalitet, som lever op til projektets ambitioner. Et rammeudbud gør det tilmed langt mere interessant for rådgiverne, da omkostningerne i form af tid og ressourcer til tilbuds-skrivning reduceres til én gang. Derudover oplever samtlige af de interviewede

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

virksomheder, at det har været en overskuelig opgave at finde den rigtige rådgiver, som passer til dem.

Læringspunkt 4

Implementeringsstøtten er attraktiv for flere virksomheder, men den lange tilbagebetalingsperiode er en barriere, hvilket betyder at færre virksomheder vil gøre brug af implementeringsstøtten. Flere erhvervsfremmeprojekter arbejder med udviklingen af vækstplaner eller lignende strategidokumenter, som det endelige produkt virksomhederne kan tage med hjem fra et projekt. Som oftest må virksomhederne ikke få støtte til reel implementering, og denne del er derfor overladt til dem selv efter projekt, hvor det blot er muligt at skabe de bedste forudsætninger hos virksomhederne for, at de kan arbejde videre med implementeringen efterfølgende. Projektholder erfarer også, at implementeringsstøtten er efterspurgt hos virksomhederne. Vi kan altså konstatere, at behovet eksisterer. Det er særdeles attraktivt for flere SMV'er at modtage implementeringsstøtte på op til 40 % af omkostningen. Det betyder i vid udstrækning dels, at man øger sandsynligheden for, at de ønskede forandringer reelt implementeres i virksomhederne og dermed forankres. Dels at virksomhederne kan igangsætte større initiativer og derved ikke blot skabe mindre ændringer. Dog ser vi en udfordring ved at både ansøgning om implementeringsstøtte og tilbagebetalingsperioden anses som relativ lang. Processen for ansøgning om implementeringsstøtte kan som udgangspunkt ikke ændres og det er derfor en vigtig læring at inkorporere processen, i dens fulde længde, bedre i projektets tidsramme.

Bilag A Sådan scorer vi

Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

| | Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre | Samlet 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 sekundær 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. |