

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

RETHINK BUSINESS 4: CIRKULÆR FORRETNINGSUDVIKLING

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

RETHINK BUSINESS 4: CIRKULÆR FORRETNINGSUDVIKLING

SLUTEVALUERING

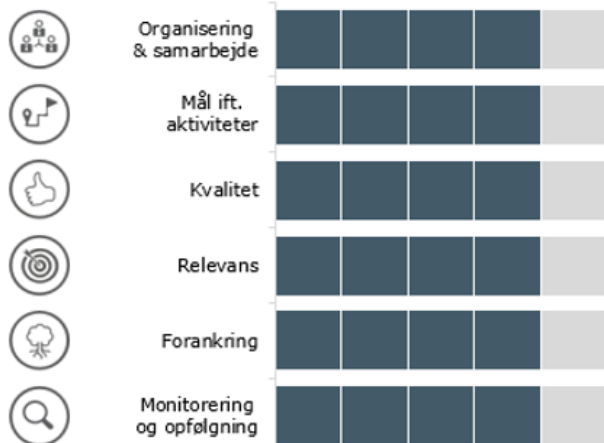
PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	365.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	18.12.2022
UDARBEJDET	DEOM
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE

INDHOLD

1	Resumé: Rethink Business 4: Cirkulær forretningsudvikling	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	11
7	Anbefalinger og læring	13
8	Bilag: Sådan scorer vi	15

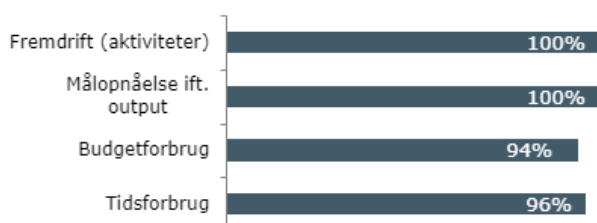
1 Resumé: Rethink Business 4: Cirkulær forretningsudvikling

Projektets implementering Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 4



Projektets organisering og samarbejde bygger på flere års partnerskab mellem LDC og EHMJ, hvilket har ledt til en naturlig rolle- og ansvarsfordeling aktørerne imellem. Projektets rationale har været velargumenteret, og der er potentiale for stor effektskabelse. Virksomhederne har været tilfredse med deres rådgivningsforløb, og har oplevet rådgiverne som kompetente. Virksomhederne vurderer også, at de har fået et nyt blik på deres egen forretning, og de vurderer, at de faktisk har "rethinket" deres forretningsmodel, da de har fået en større og mere helhedsorienteret forståelse af deres forretning. Projektet har haft en tæt og løbende mundtlig opfølgning med virksomhederne, hvilket har sikret en håndholdt indsats.

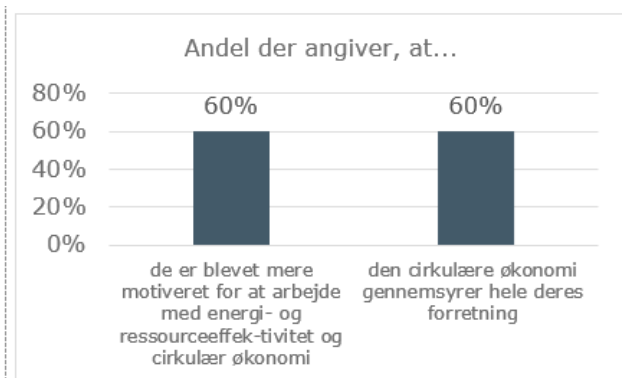
Målopnåelse Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 4



Projektets fremdrift har været tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau, og projektet har overpræsteret på antal udarbejdede cirkulære forretningsmodeller.

På evalueringstidspunktet har projektet anvendt størstedelen af budgettet, hvilket indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

Effektvurdering Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 4



Virksomhederne har fået styrket deres forudsætninger for effektskabelse, og de forventer en stigning på 0,8 mio. i deres årlige omsætning, som følge af deres nye forretningsmodel, hvoraf en tredjedel forventes at komme fra udenlandske markeder.

På evalueringstidspunktet er det ikke muligt at afdække projektets effektskabelse hvad angår reduceret energi- og materialeforbrug, grundet udfordringer med projektets registreringsværktøj. På baggrund af virksomhedernes positive tilkendegivelser om deres udbytte af forløbet, giver vi en grøn score.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.

Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med projektet Rethink Business 4 – Cirkulær Forretningsudvikling (RB4) har været at udvikle nye grønne og cirkulære forretningsmodeller, som er med til at optimere virksomhedernes materialeforbrug, ved at lukke ressourceteknisk kredsløb gennem design og rene materialer med mulighed for gendannelse efter at slutproduktet er forbrugt. Kredsløbet lukkes bedst i et samarbejde mellem partnere i virksomhedens forretningsmiljø og ved at forankre viden i og mellem virksomhederne i hele værdikæder.

De deltagende virksomheder har i samarbejde med en fag- og branchekyndig konsulent skulle udarbejde en bæredygtig cirkulær forretningsplan og evt. et designbrief for, hvordan virksomheden ville kunne realisere den cirkulære forretningsmodel – eller væsentlige dele heraf. FN's 17 Verdensmål har indgået i processen.

Målgruppen for projektet har været alle små og mellemstore virksomheder, netværk og iværksættere, der har ønsket at arbejde med cirkulære forretningsmodeller, og som har været beliggende i Region Midtjylland.

Indsatsen bestod af følgende tre spor:

- > **Aktivitet 1:** Ansøgning og screening
- > **Aktivitet 2:** Ekstern konsulentrådgivning
- > **Aktivitet 3:** Fælles holdaktiviteter og sparring med projektholder

Lifestyle & Design Cluster (LDC) har haft operatørrollen og projektet har været gennemført i tæt partnerskab med Erhvervshus Midtjylland (EHMJ).

RB4 har afløst tre tidligere regionale programmer tilbage fra 2012 og ligger ift. fokus og tilgang tæt på projekterne "Fokuseret værdikædesamarbejde" (som er afsluttet), "CØ SMV" og "Grøn Cirkulær Omstilling".

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Lifestyle & Design Cluster
Sagsbehandler:	Ida Bøtker
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
Samlet budget:	DKK 9,0 mio.
Bevillingsperiode:	18.06.2018 - 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

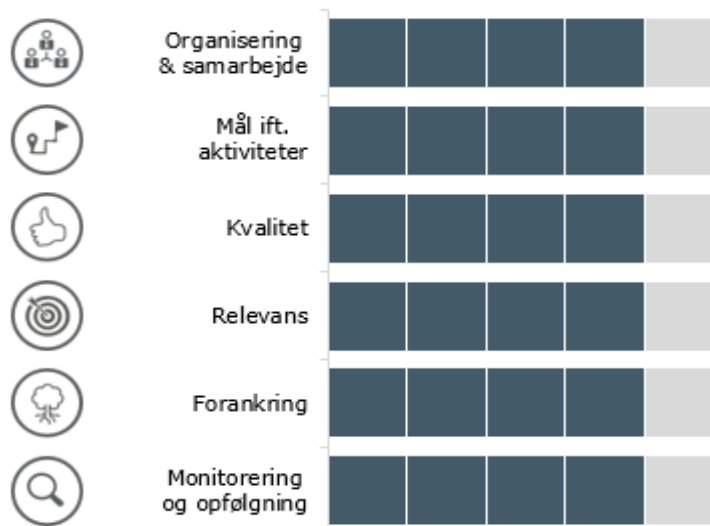
Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Opsøgende arbejde og screening af virksomheder med potentiale og interesse for at udvikle deres forretningsmodel i en cirkulær retning • Udvikling af cirkulære forretningsmodeller via samarbejde med private konsulenter • Resultatformidling og kommunikation 		<ul style="list-style-type: none"> • Cirkulære forretningsmodeller er udviklet, og inkluderer virksomheder i deltager-virksomhedernes værdikæde (særligt ved netværk – der evt. kan etableres af projektet) • Videndelingsaktiviteter sikre overdragelse af viden og erfaring blandt deltagere • Projektets udbytte og læring er videreføremidlet 		<ul style="list-style-type: none"> • Fald i energiforbrug • Fald i materialeforbrug • Forbedret konkurrenceevne i deltager-virksomhederne

3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret de opstillede måltal. COVID-19 situationen har forsinket nogle af projektets aktiviteter, om end det ikke har haft indvirkning på gennemførelsen heraf. Projektet er dertil blevet forlænget af flere omgange, og afsluttes med årets udgang, og har desuden modtaget en ekstrabevilling, der har muliggjort gennemførelsen af et ekstra hold, udelukkende med iværksættere, sidst i projektperioden. På det sidste hold 3, som var en tillægsbevilling fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, fik projektholder efter godkendelse hos sagsbehandler i Erhvervsstyrelsen lov til at give tilsagn til ca 1/3 iværksættere fra andre regioner end Midtjylland.

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



Projektets organisering og samarbejde bygger på flere års partnerskab mellem LDC og EHMJ, hvilket har ledt til en naturlig rolle- og ansvarsfordeling aktørerne imellem.

Som i de tidligere RB-projekter, er det vores indtryk, at der har været et tæt og velafprøvet parløb mellem LDC og EHMJ. Projektholder oplyser, at de har været fælles om driften af projektet samt rekruttering af virksomheder, hvor sidstnævnte har sikret, at det er blevet rekrutteret på baggrund af dialog og en ensartet afvejning og udvælgelse af virksomheder. Det administrative har LDC imidlertid været ene ansvarlig for. Herudover har LDC, via sin klyngefunktion, sikret såvel viden og kompetencer om CØ, hvor EHMJ i stedet har bidraget med en mere bred viden og indblik i regionens erhver. Vi vurderer på den baggrund, at der med aktørkredsen har været sikret såvel bred som specifik viden og kompetencer om CØ, der samtidig har skabt en naturlig rolle- og ansvarsfordeling.

Der har være tilknyttet en fast konsulentstab gennem årene, hvilket vi vurderer har været værdifuldt for projektet, da de har bragt erfaring og kendskab til cirkulærforretningsudvikling ud til virksomhederne men også sikret en ensartet arbejdsmetode. Flere af konsulenter er dertil selv iværksættervirksomheder, og har derfor haft lignende udfordringer i sin tid som de virksomheder, de nu rådgiver, hvilket skaber en god autenticitet og nærhed for virksomhederne. Ifølge projektholder har konsulenterne selv etableret et netværk, hvor de har kunne trække på hinandens ressourcer, hvilket vi vurderer har skabt et godt forum for videndele og erfaringsudveksling konsulenterne imellem.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektets rationale har været velargumenteret, og der er potentiale for stor effektskabelse.

De interviewede virksomheder fremhæver, at de har fået en større bevidsthed omkring virksomhedens miljømæssige aftryk, samt har fået en mere helhedsorienteret forståelse for deres

underleverandører og hele værdikæden generelt set. Samtidig vurderer de, at de er blevet mere målrettede, hvilket allerede nu har ledt til en bedre placering på markedet og dermed øget konkurrenceevne (uddybes under 'Relevans'). På den baggrund vurderer vi, at projektets rationale har været velargumenteret, da de ønskede effekter synes at være indfriet. Ift. projektets øgede fokus på iværksættere ser vi et stort potentiale ift. udviklingen af grønne og cirkulære forretningsmodeller, både for "sorte" og "born green" virksomheder. Som bemærket ved midtvejsevalueringen har effektskabelsen og målingen heraf dog været vanskelig, da en eventuel materiale- eller CO₂ reduktion kræver konkrete salg af produkter, hvor iværksættervirksomheder ofte kun er på udviklingsstadiet. Det er dog vores indtryk, at virksomhederne har fået stor værdi af at være med i projektet, og at de både har fået gode netværksrelationer og har rykket sig op af CØ-modenhedstrappen. På trods af udfordringen med af måle effektskabelsen finder vi det sandsynligt, at projektet vil føre til reduceret ressource- og materialeforbrug samt øget konkurrenceevne, jf. virksomhedernes opnåede udbytte på baggrund af de udarbejdede cirkulære forretningsmodeller.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har været tilfredse med deres rådgivningsforløb, og har oplevet rådgiverne som kompetente. De interviewede virksomheder giver udtryk for, at de har fundet matchet mellem dem og den pågældende rådgiver godt. De fremhæver, at de har fundet rådgiverne kompetente, og to af de fire interviewede virksomheder har endda været så tilfredse med samarbejdet, at de har fortsat samarbejdet med konsulenten efterfølgende (uddybes under 'Forankring'). Virksomhederne angiver yderligere, at de har fået et stort udbytte af de afholdte konferencer, som har været afholdt under projektet, da det har muliggjort videndeling på tværs af de deltagende virksomheder. De udarbejdede forretningsmodeller vurderer de ligeledes har været håndgribelige, hvorfor de har positive forventninger til implementeringen heraf (uddybes under 'Forankring').

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fået et nyt blik på deres egen forretning, og de vurderer, at de faktisk har "rethought" deres forretningsmodel. De interviewede virksomheder fortæller, at de før deres deltagelse i projektet ikke vidste hvor de skulle starte i forhold til arbejdet med bæredygtighed og grønne forretningsmodeller. På evalueringstidspunktet vurderer de, at de har fået en markant bedre forståelse af, hvad det vil sige at arbejde med grønne og cirkulære forretningsmodeller i praksis. Herunder bl.a. ift. hvordan man udvikler sig som grøn virksomhed, men også særligt ift. bevidstheden omkring virksomhedens miljømæssige aftryk. Til dette følger, at de oplever, at de har fået en større samt mere helhedsorienteret forståelse for deres underleverandører og hele værdikæden generelt set. Hertil oplever virksomhederne at de har fået et "grønt" sprog, som har været givende, både internt i virksomhederne men også overfor deres kunder. Flere virksomheder oplever, at de er blevet mere målrettede og troværdige i arbejdet med cirkularitet, på grund af forløbet, bl.a. via nye certificeringer og strategier, og at de rent faktisk har fået 'rethought' deres forretningsmodel, med en bedre placering på markedet til følge.

Forankring af
output



Virksomhederne har fået en større og mere helhedsorienteret forståelse af deres forretning, og erfaringerne med de grønne og cirkulære forretningsmodeller samles i et casekatalog. Ifølge de interviewede

virksomheder har de fået en større og mere helhedsorienteret forståelse af deres forretning, på baggrund af forløbet, men også større indblik i betydningen af værdikæder. Hertil bliver de udarbejdede forretningsmodeller oplevet som både håndterbare og skalerbare, hvilket vi finder befordrende ift. forankring i virksomhederne. De interviewede virksomheder påpeger også, at rådgiverne har givet et nyt og kritisk blik på virksomheden, hvilket virksomhederne oplever har bidraget til, at de er blevet skubbet i en ny og grønnere retning, hvilket har været med til at "rethinke" forretningen. Vi vurderer at dette er gode tegn på, at deltagervirksomhederne faktisk bliver "rethinked", og at de grønne og cirkulære forretningsmodeller implementeres i virksomhedernes organisation og drift. Som tidligere nævnt har nogle af virksomhederne fortsat samarbejdet med deres konsulent, da de har oplevet høj faglig kvalitet og sparring fra konsulenterne, hvilket vi finder understøttende for forankringen af de nye cirkulære forretningsmodeller.

Ifølge projektholder har de (LDC) og EHMJ løbende fulgt op med virksomhederne, samt søgt at guide dem videre i rette erhvervsfremme indsatser, således de kan fortsætte deres udvikling. Vi kan i den forbindelse konstatere, at der har været god sparring og dialog på tværs af LDC's øvrige CØ-projekter. Projektholder oplyser yderligere, at alle cases fra de fire RB-forløb vil blive samlet i et omfattende casekatalog (jubilæumsskrift), der skal vise resultaterne af 10 års cirkulær forretningsudvikling - herunder cases fra 125 virksomheder og kommuner samt tværgående læringscases. Dette vurderer vi er en god måde at sammenfatte alle erfaringer fra RB-forløbene, som gør det muligt at se på tværs af erfaringerne samt resultaterne.

Monitorering og opfølgning

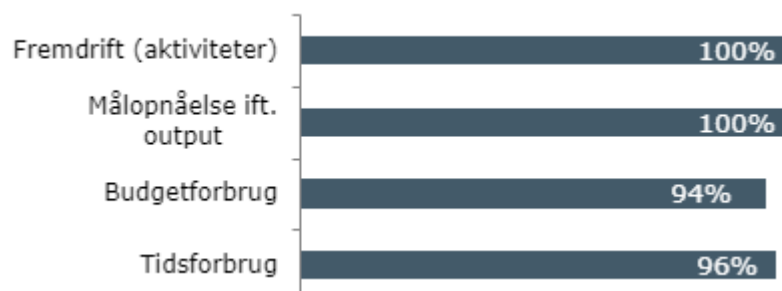


Projektet har haft en tæt og løbende mundtlig opfølgning med virksomhederne, hvilket har sikret en håndholdt indsats.

Projektet har haft en lille og agil projektorganisering, hvilket har gjort, at projektholder løbende og hurtigt har kunne tilpasse indholdet til deltagernes behov. En af projektets styrker, vurderer vi, har været, at det har været muligt projektholder at have en håndholdt dialog med virksomhederne, frem for en egentlig systematisk opfølgning. Dette har samtidig været understøttet af konsulenternes løbende dialog og samarbejde med virksomheder. På den baggrund vurderer vi, at projektet har haft en tæt og løbende mundtlig opfølgning, hvilket har sikret en håndholdt indsats.

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: Opsøgende arbejde og screening af virksomheder	80	228	+100%
A2: Udvikling af cirkulære forretningsmodeller	30	46	+100%
A3: Resultatformidling og kommunikation	35	74	+100%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 27.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har overpræsteret markant på de opstillede aktivitetsmål. Vi noterer, at selvom der er blevet screenet over det dobbelte af hvad der var målsat, så har dette ikke tilsvarende påvirket antallet af virksomheder der har fået udviklet en cirkulær forretningsmodel. Dette vurderer vi indikerer, at projektets screeningsværktøj har bidraget til at sikre en kritisk masse af deltagere.

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)	9,0	8.5	94 %
Tidsforbrug (måneder)	52	50	96 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 27.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet har projektet anvendt størstedelen af budgettet, hvilket indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

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	30	77	+100%
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	0	0	100%
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	1.632	5247	+100%
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	1.680	4312	+100%
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	1.005	12912	+100%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 27.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Ligesom ved midtvejsevalueringen så synliggør opgørelsen, at der er problemer med at opføre de forventede klima- og miljøeffekter, særligt blandt iværksætterne, da de ofte endnu ikke har konkret produktion og salg (se læringspunkt 1). Dernæst ved vi erfaringsmæssigt, at estimerer for effekt ofte er optimistiske, og

i langt de fleste tilfælde afspejler en succesfuld implementering og en gunstig markedssituation (B3-B5).

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). Besvarelsenerne 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 30 deltagere, hvoraf 15 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 50 %. 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 og cirkulær økonomi.

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
Virksomheden er blevet mere motiveret for at arbejde med energi- og ressourceeffektivitet og cirkulær økonomi	60 %
Den cirkulære økonomi gennemsyrrer hele deres forretning	60 %
De er i gang med at minimere ressourceforbrug	27 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=15)

Blandt respondenterne er 60 % mere motiverede for at arbejde med energi- og ressourceeffektivitet og cirkulær økonomi, end før de startede i projektet. Desuden melder 60% at den cirkulære økonomi nu gennemsyrrer hele deres

forretning, og af de resterende respondenter melder 27%, at de efter projektet er gået i gang med at minimere deres ressourceforbrug.

Disse tendenser bekræftes af de interviewede virksomheder, om end virksomhedernes udtalelser synes mere positive, end hvad ovenstående tal indikerer.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 69 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 23 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 7 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,8 mio. kr.
Andel af den forventede årlige omsætning, der forventes at komme fra eksport	31 %
Antal nyansatte	1,2

(n=11)

Gennemsnitligt betragtet forventer respondenterne, at deres årlige omsætning på sigt vil stige med 0,8 mio. kr. som følge af deres nye forretningsmodeller, hvoraf ca. en tredjedel forventes at blive hentet på udenlandske markeder. For hver mio. kr. stigning i omsætningen, forventer deltagere med positive vækstforventninger ligeledes, at de gennemsnitligt vil ansætte 1,2 årsværk. På baggrund heraf vurderer vi, at arbejdet med cirkularitet har stort potentiale for virksomhederne, og på sigt kan skabe stor værdi.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	1.680	-	-
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	1.680	-	-

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Note 2: Angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

På evalueringstidspunktet er det ikke muligt at opgøre effektmålene, da de ligger uden for projektperioden. Projektholder oplyser dertil, at de

siden midtvejsevalueringen har valgt ikke at opgøre målopnåelsen pga. forskellige praktiske, strukturelle og økonomiske årsager (se læringspunkt 1).

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

Et kvalitetssikret værktøj er afgørende for måling af forventede miljømæssige effekter. Der har været udfordringer med målopførelsen af projektets output og effektmål, særligt for iværksættersegmentet. Dette skyldes, at det anvendte BB-værktøj er mangelfuldt på området for genanvendte materialer, og at det er designet til virksomheder med allerede eksisterende produktion. Da iværksættervirksomhederne ikke har etableret produktion eller salg af produkter, er det ikke lykket at udregne besparingspotentialer for de miljømæssige effekter på en fyldestgørende måde. Projektholder har på denne baggrund, efter midtvejsevalueringen, fravalgt at opgøre effektal for samtlige virksomheder af praktiske, økonomiske og strukturelle årsager.

På baggrund af projektets udfordring med at opgøre de forventede miljømæssige effekter bør man i fremtidige projekter søge at sikre, at man anvender et beregningsværktøj, der er tilpasset de omstændigheder, som projektet arbejder under, således der kan udregnes fyldestgørende og retvisende CO₂ beregninger og modeller for materialebesparelser.

Læringspunkt 2

Håndholdte og dybdegående konsulentforløb skaber potentiale for store effekter. Det har været en styrke for projektet, at konsulentydelsen ikke blot har været en voucher, men at konsulenterne har været med helt nede i 'maskinrummet' hos virksomhederne. Ifølge de interviewede virksomheder har det været gavnligt med konsulenter som har fulgt virksomhederne tæt under forløbet, og som har formået at stille kritiske spørgsmål og fokusere på deres blind spots, da de vurderer det har hjulpet dem til at se virksomheden fra flere sider. De interviewede konsulenter angiver, at de i starten brugte tid på at lære projektets kritiske tilgang, som de vurderer, har været anderledes fra andre og mere klassiske måder de arbejder på. Tilgangen og virksomhedernes udbytte vurderer vi indikerer, at projektet har skabt de rette betingelser for, at virksomhedernes forretningsmodel er blevet "rethinked". I fremtidige projekter bør man derfor overveje potentialet ved at få virksomheder og konsulenter til sammen at arbejde kritisk og grundigt i dybden, da udbyttet heraf kan resultere i en skærpet og/eller ny forretningsmodel, med store effekter til følge.

Læringspunkt 3

Tillæring af et "grønnere sprog" styrker virksomhedernes interne udvikling, men også virksomhedens profil udadtil. Ifølge de interviewede virksomheder har det særligt været givende at blive vejledt i alle termerne som hæfter sig til cirkulær forretningsudvikling, som er et område alle virksomheder nu og i fremtiden skal forholde sig til. Gennem projektets håndholdte forløb har virksomhederne fået kompetent hjælp og vejledning af konsulenterne, hvorigenem virksomhederne har fået indblik og tillært sig et "grønnere sprog" med udgangspunkt i deres egen virksomhedsdrift. Ifølge de interviewede virksomheder har det bidraget til, at de internt i virksomheden er blevet bedre rustet, men

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

også har skabt en fællesforståelse og kultur omkring det, og samtidig vurderer de, at det har gjort dem mere troværdige og kompetente overfor deres kunder. Et afgørende aspekt hertil vurderer vi er, at konsulenterne har formået at møde virksomhederne der hvor de er, kombineret med et fokus på, hvilket marked og værdikæde, de skal tale ind i. Virksomhedernes udbytte i form af et grønnere sprog betragter vi som en positiv afledt effekt, der har afgørende betydning for såvel virksomhedens interne udvikling og grønne/cirkulære retning, men også ift. virksomhedens eksterne profil og profilering på markedet. På den baggrund vurderer vi, at disse positive afledte effekter bør anvendes i promovningen af andre lignende projekter, da det kan være med til at tydeliggøre et projekts værditilbud overfor virksomhederne.

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	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 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.