

DECEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TEKSTILRESTER OG AFFALD SOM RESSOURCE

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



DECEMBERDECEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TEKSTILRESTER OG AFFALD SOM RESSOURCE

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	470.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	18.12.2022
UDARBEJDET	DEOM
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

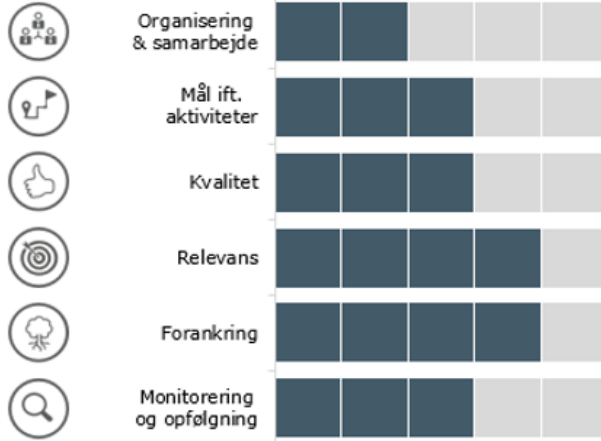
1	Resumé: Tekstilrester og affald som ressource	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13
8	Bilag: Sådan scorer vi	15



# 1 Resumé: Tekstilrester og affald som ressource

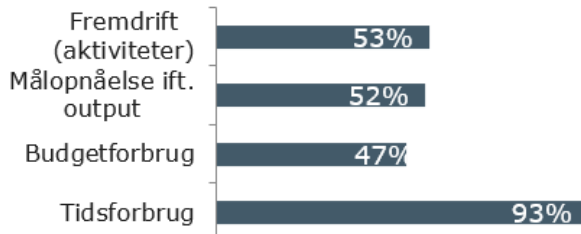
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,2**



Arbejdsgangen har været udfordret i projektet, og der har manglet en konkret plan for virksomhedernes rolle og proces. Projektet har været i et for tidligt stadie ift. deres mål og visioner, og det har været en udfordring at skabe opmærksomhed omkring hvad tekstilsymbiosen kan bruges til. Virksomhederne har langt hen ad vejen været tilfredse med forløbet, men efterspørger en mere langsigtet planlægning samt et overblik over det endelige mål. Virksomhederne har fået indblik i potentialet ved cirkulære tekstilstrømme, og har i den forbindelse fået nye samarbejdspartnere men også et sprog inden for området. Der er store ambitioner i projektet om at gøre Herning til en ny "tekstil hovedstad", og på trods af få konkrete resultater på projektet, er der stort potentiale for næste fases version af projektet. Grundet projektets karakter har arbejdet med udvikling og modning fyldt en del i projektet.

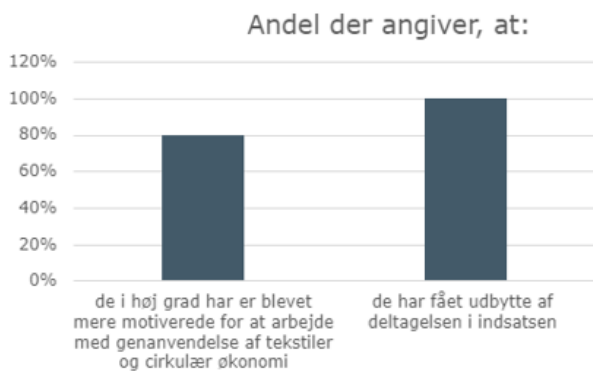
## Målopnåelse



Projektet har realiseret lidt over halvdelen af de opstillede måltal. Dette skal ses i lyset af at projektet har været i et for tidligt stadie ift. deres mål og visioner.

På evalueringstidspunktet har projektet et stort underforbrug af midler, hvilket flugter med målopnåelsen for de opstillede aktivitetsmål.

## Effektvurdering



Alle de adspurgte virksomheder vurderer at de har fået et udbytte af forløbet, og 80% angiver, at de er blevet mere motiverede for at arbejde med genanvendelse af tekstiler og cirkulær økonomi.

På evalueringstidspunktet er det imidlertid ikke muligt at afdække projektets effektskabelse og ej heller virksomhedernes formodede værdiskabelse. Vi vurderer dog at projektet har stort potentiale, hvorfor vi giver en gul 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 har været at understøtte små og mellemstore tekstilvirksomheders udvikling af nye potentielle forretningsmodeller og værdikædesamarbejder. Produktion og forbrug af tekstiler medfører betydelige miljø-, ressource- og klimamæssige påvirkninger, hvorfor der har været stor interesse for at finde veje til øget bæredygtighed. Derfor ved de danske mode- og tekstilvirksomheder, at deres nuværende forretningsmodeller skal undergå forandringer. Der hersker imidlertid fortsat usikkerhed om, hvordan og i hvilket omfang brugte tekstiler kan genanvendes på kommercielt grundlag, men projektet har søgt at skabe samarbejde mellem SMV'er og andre virksomheder, offentlige aktører, frivillige organisationer og innovatører om udviklingen af nye forretningsmodeller.

Projektet har bestået af følgende hovedaktiviteter:

- Konzeptudvikling i samarbejde med projektpartnere, pilotprojekt om husstandsindsamling af tekstiler i Herning Kommune, og rekruttering af SMV'er.
- Udvælgelse af værdikædesamarbejde, som i form af pilotprojekter skal afprøve forskellige muligheder for øget cirkularitet
- Organisering og målformulering/fokusering af udvalgte pilotprojekter.
- Gennemførelse af pilotprojekter, som vil indgå i fremtidige symbioser.
- Investeringsstøtte til implementering af (dele af) SMV'ers cirkulære forretningsmodeller (udgik i 2022).
- Opsamling af læring fra de gennemførte pilotprojekter og formulering af cirkulære, symbioserelaterede forretningsplaner.

Projektet er blevet varetaget af Lifestyle & Design Cluster (LDC) og Herning Kommune, Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande og Erhvervshus Midtjylland har indgået som centrale partnere. Projektet har dog også samarbejdet med en række nationale partnere – herunder frivillige organisationer og vidensaktører.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Lifestyle Design Cluster
<b>Sagsbehandler:</b>	Tina Lund Lodahl
<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
<b>Indsatsområde:</b>	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-3)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 18 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	25.08.2020 - 31.12.2022



## 2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

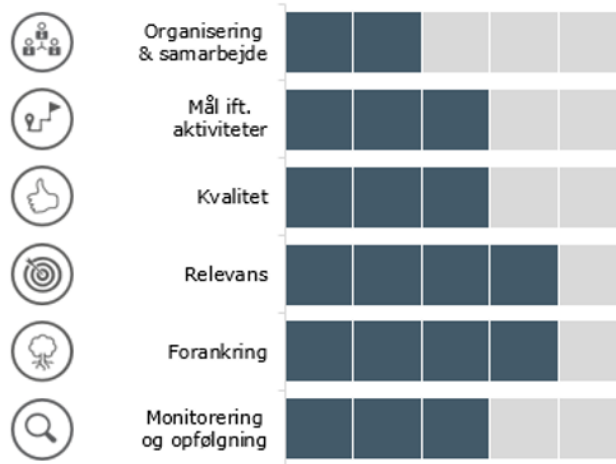
Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Rekruttering og konceptudvikling</u>: Herunder gennemførelse af pilotprojekt om husstandsindsamling af tekstiler i Herning Kommune.</li> <li>• <u>Værdikædemapping og samarbejder</u>: Identificering af lovende muligheder for øget cirkularitet og etablering af virksomhedsnetværk.</li> <li>• <u>Organisering og målformulering af pilotprojekter</u>: Kortlægning af, hvor der endnu ikke eksisterer cirkulære løsninger og opøgning af innovationsmiljøer mhp. på at udvikle løsning.</li> <li>• <u>Gennemførelse af pilotprojekter</u>: Udvalgte pilotprojekter gennemføres med fokus på udvikling af cirkulære forretningsmodeller.</li> <li>• <u>Investeringsstøtte</u>: Støtte og rådgivning i forbindelse med realiseringen af nye forretningsmodeller.</li> <li>• <u>Læring og erfaring fra pilotprojekter</u>: Formidling, videndeling og rapportering af anbefalinger til fremtidigt arbejde med symbiosen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er skabt viden om: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) hvad potentialet er for at forbedre indsamlingen af tekstiler,</li> <li>b) hvad de indsamlede tekstiler reelt kan anvendes til og erstatte via videre salg til genbrug og genanvendelse samt</li> <li>c) hvad de klima- og miljømæssige effekter vil være af en forbedret, mere systematisk og standardiseret, håndtering af brugte tekstiler</li> </ul> </li> <li>• Der er skabt indblik i potentialet for større samarbejde mellem aktørerne i økosystemet</li> <li>• Der er udviklet nye forretningsmodeller for SMV'er, der kan bidrage til at reducere mængden af tekstilaffald som bortskaffes ved afbrænding</li> <li>• Projektets erfaringer er delt og kan danne grobund for det fremtidige arbejde med symbiosen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mængden af tekstilaffald er reduceret.</li> <li>• Øget kendskab til og anvendelse af cirkulære forretningsmodeller og industrisymbioser i tekstilsektoren.</li> </ul>

### 3 Overordnet status

Projektet har haft en lang opstartsperiode, hvilket har bevirket en sen opstart af rekrutteringsprocessen (august 2021). Denne har imidlertid vist sig sværere end forventet, da særligt projektets værditilbud har været svært at videreformidle til SMV'erne, dels da symbiosesamarbejde er fremmed for flere, men også fordi det har været svært at på forhånd definere udbyttet for virksomhederne. Forløb med virksomhederne har derfor først været igangsat i januar 2022. På evalueringstidspunktet har projektet realiseret halvdelen af de opstillede måltal, og budgettet er undervejs blevet nedskrevet.

## 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



**Arbejdsgangen har været udfordret i projektet, og der har manglet en konkret plan for virksomhedernes rolle og proces.**

Flere af projektets partnere fortæller, at projektet har stort potentiale, men at de oplever, at manglende struktur og planlægning har udfordret projektets fremdrift. Projektholder har i den forbindelse løbende forsøgt at inddrage partnerne, men vi kan konstatere, at partnerne har oplevet dette som uhensigtsmæssigt, da de vurderer, at der har været for mange aktører involveret i beslutningsprocessen. Partnerne påpeger endvidere, at de heller så, at de var blevet involveret løbende, og når det var relevant. De fremhæver at de har oplevet, at de har "snublet over hinanden", i deres arbejdsgange på projektet, og at det har været utydeligt hvad der har skulle ske hvornår. I relation til dette har projektholder fundet det vanskeligt med en stor og bred partnerkreds, da forskellige arbejdsgange og engagement har gjort sig gældende. På den baggrund kan vi konstatere, at projektet siden midtvejsevalueringen fortsat har været udfordret på samarbejdsmodellen og rollefordelingen, hvilket har skabt frustration blandt de involverede aktører. På trods af dette finde såvel projektholder og partnere samarbejdet vigtigt, og de oplever de gradvist er kommet nærmere hinanden, hvilket vi finder understøttende for partnernes fremadrettede samarbejde (se læringspunkt 1)

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Projektet har været i et for tidligt stadie ift. deres mål og visioner, og det har været en udfordring at skabe opmærksomhed omkring hvad tekstilsymbiosen kan bruges til.**

At oprette en tekstilsymbiose har vist sig at være en større opgave end først antaget, og projektholder indrømmer selv, at de har været lidt for "naive" i deres tilgang og deres forventninger til projektet. F.eks. fortæller projektholder, at de har været i et for tidligt stadie ift. deres mål og visioner, og at det har været en udfordring at skabe opmærksomhed omkring hvad tekstilsymbiosen kan bruges til og hvad

virksomheder kan få ud af den, hvilket har haft indflydelse på projektets rekruttering. Ligeledes fortæller projektholder, at modningen af økosystemet omkring tekstilsymbiosen har været en længere proces end først antaget, da relationer og nye samarbejdsflader tager tid at etablere. Det har hertil været en udfordring at finde de lokale tekstilfraktioner til symbiosen, med undtagelse af tæpper. For at løse disse barrierer har projektholder udviklet Symbiosehjulet til at visualisere materialestrømmene for tekstiler, for virksomhederne, hvilket vi vurderer har et stort potentiale i projektets næste fase. Et af de konkrete initiativer (pilotprojekt) på projektet har været tekstilindsamling i byen Aulum uden for Herning i samarbejde med Herning Kommune. Dette projekt, vurderer vi, viser stort potentiale for en generisk model, som kan bruges fremadrettet i projektets næste fase.

De ovenstående faktorer har altså medvirket til, at tekstilsymbiosen, af projektholder, har fået karakter af et forprojekt. Med henblik på de beskrevne barrierer erkender vi udfordringerne ved at være "banebrydere" og det store udviklings- og modningsarbejde der har relateret sig til etableringen af en tekstilsymbiose. Vi ser dog store muligheder i, at projektholder bruger erfaringerne fra nærværende projekt til at skabe konkrete resultater fremover, i en ellers "sort" branche, som i den grad kalder på innovation og cirkulær økonomi (se læringspunkt 2)

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne har langt hen ad vejen været tilfredse med forløbet, men efterspørger en mere langsigtet planlægning samt et overblik over det endelige mål.**

De interviewede virksomheder giver udtryk for, at de langt hen ad vejen har været tilfredse med forløbet. De vurderer, at de har fået god hjælp og vejledning ift. hvem der kunne være gode at oprette kontakt til, og at der på de forskellige dage og aktiviteter, der har været arrangeret, har været dygtige oplægsholdere. Hertil fremhæver de, at de særligt har fundet de forskellige fremlæggelser givende, da det har givet dem indblik i, hvad der foregår i symbiosen, og at det har været inspirerende at høre, hvad de andre arbejder med. Blandt de interviewede virksomheder er der dog enighed om, at projektet har båret præg af, at der er blevet asfalteret mens man har kørt. I den forbindelse efterspørger de bl.a. en mere langsigtet planlægning af forløbet og et tydeligere overblik over det endelige mål.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne har fået indblik i potentialet ved cirkulære tekstilstrømme, og har i den forbindelse fået nye samarbejdspartnere men også et sprog inden for området.**

De interviewede virksomheder giver udtryk for, at de har fået et højt udbytte af forløbet i form af ny og relevant viden, fået et større netværk og adgang til nye samarbejdspartnere. Deres udviklede netværk vurderer de har skabt et fundament for deres videre udvikling af virksomheden. Virksomhederne oplever yderligere, at projektet har hjulpet dem med at positionere sig på markedet samt at indgå i en værdikæde for tekstilrester. I relation til sidstnævnte fremhæver de, at de har fået et sprog inden for området af cirkulære tekstilstrømme, og herunder et øget indblik i de muligheder og udfordringer, der ligger heri. Sproget vurderer de særligt har styrket deres kommunikation ud ad til og særligt overfor deres kunder.

Forankring af  
output



**Der er store ambitioner i projektet om at gøre Herning til en ny "tekstil hovedstad", og på trods af få konkrete resultater på projektet, er der stort potentiale for næste fases version af projektet.** På evalueringstidspunktet har virksomhederne fået en øget viden og bevidsthed omkring arbejdet med tekstilrester og potentialet ved symbiosesamarbejder. Projektet vurderer vi er begunstiget af sin centrale placering i Herning, med flere tekstilvirksomheder i området, et velvilligt politisk og erhvervsmæssigt landskab og en tæt tilknytning til vidensinstitutioner inden for tekstil i området. På trods af projektets manglende konkrete resultater på evalueringstidspunktet, vurderer vi, at der er et stort potentiale for at fortsætte arbejdet i Tekstilsymbiosens næste fase, hvor projektholder kan trække på erfaringerne fra nærværende (for)projekt, og arbejde videre på etablering og modning af en konkret og vel-fungerende tekstilsymbiose (se læringspunkt 3)

Monitorering og  
opfølgning

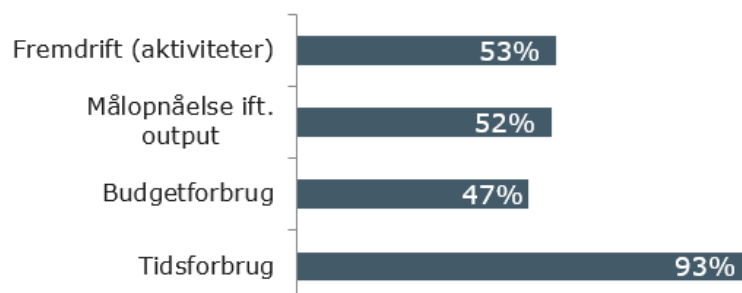


**Grundet projektets karakter har arbejdet med udvikling og modning fyldt en del i projektet.** På trods af partnernes oplevelse af manglende struktur i projektet, er det vores indtryk, at projektholder har faciliteret og erfaringsopsamlet på de afholdte sprintforløb (fra januar 2022 og frem til sommeren 2022) med virksomhederne. Dette har bl.a. givet projektholder indblik i virksomhedernes udbytte, potentialer og barrierer, men samtidig også sikret viden- og erfaringsudveksling på tværs af virksomhederne. Da projektet ikke har oprettet flere pilotprojekter end Aulum-casen, på evalueringstidspunktet, er det vanskeligt at vurdere monitoreringen af disse forløb yderligere. En af projektets øvrige partner efterspørger dog en konkret opsamling på pilotprojektets erfaringer, samt en videre handleplan.

I og med projektet har gennemført relativt få aktiviteter, kontra det målsatte, er det begrænset hvor meget opfølgning og monitorering, af projektets aktiviteter, som projektholder har kunnet foretage. Den løbende monitorering og opfølgning vurderer vi i nærværende projekt har været på et udpræget organisatorisk niveau samt ift. udvikling og modning af økosystemet.

## 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 53 % 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: Konzeptudvikling og rekruttering	25	41	+100%
A2: Værdikædemapping og -samarbejder	25	13	52%
A3: Organisering og målformulering af pilotprojekter	25	13	52%
A4: Gennemførelse af pilotprojekter	25	2	8%
A5: Investeringsstøtte	5	-	-
A6: Læring og erfaring fra projektet (Antal case-beskrivelser)	30	12	40%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 31.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har realiseret lidt over halvdelen af de opstillede måltal, hvilket skal ses i lyset af de tidligere omtalte omstændigheder, der gør sig gældende for projektet, i forbindelse med projektets udviklings- og modningsfokus. Vi noterer, at selvom der er blevet konceptudviklet mere og rekrutteret flere end hvad der var målsat, så har dette ikke tilsvarende påvirket antallet af værdikædemappings og igangsatte pilotprojekter.

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)	18	8.5	47 %
Tidsforbrug (måneder)	28	26	93 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 31.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet har projektet et stort underforbrug af midler, hvilket flugter med målopnåelsen for de opstillede aktivitetsmål.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 52 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
<b>Programfatsatte output</b>			
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	25	13	52%
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	2.000.000	-	-
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO <sub>2</sub> - ækvivalenter)	1.500	-	-
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	550	-	--
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	150	-	

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 31.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet har vi ikke modtaget opgjorte måltal for outputmål af projektholder. Dette skyldes, at projektholder efter midtvejsevalueringen har fravalgt at opføre effektal for samtlige virksomheder af praktiske, økonomiske

og strukturelle årsager. Projektholder har indtil projektets sidste del haft ambitioner om at alle virksomheder skulle kunne tilgå et nyt tool (kaldet Sam365), som skulle kunne bruges til CO<sub>2</sub> udregninger, men trods lovning fra udbyderes side om, at projektet kunne bruge værktøjet til test/forsøg, sprang denne fra i sidste øjeblik. Projektholder nåede at udarbejde én CO<sub>2</sub> måling hos én iværksætter i projektet, som skulle fungere som demonstrationscase, men pga. tid og økonomi blev det ifølge projektholder kun til denne ene udregning.



## 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 projektholder udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsenerne af spørgeskemaet giver en indikation af den umiddelbare værdi, deltagerne har fået ud af indsatsen, men ikke deres forventninger til effekter, da dette endnu er for tidligt at vurdere.

Undersøgelsen er sendt ud til 16 deltagere, hvoraf 15 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 94 %. 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 deltageres *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 reducere tekstilaffald og øge kendskab til og anvendelse af cirkulære forretningsmodeller og industrisymbioser i tekstilsektoren.

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel Virksomheder (%)
de er blevet mere motiverede for at arbejde med genbrug/genanvendelse af tekstiler og cirkulær økonomi	80 %
de overordnet har fået et udbytte af deres deltagelse i indsatsen	100 %

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

Alle respondenterne vurderer de har fået et udbytte af deres deltagelse, og 80 % vurderer, at de er blevet mere motiverede for at arbejde med genbrug og genanvendelse af tekstiler og cirkulær økonomi, end før de startede projektet. Den høje motivation og udbytte vurderer vi bidrager positivt til deltageres forudsætninger for effektskabelse.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 93 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst.

Da projektet har haft karakter af et forprojekt, er det på evalueringstidspunktet ikke muligt at opgøre virksomhedernes forventninger til effekter. Virksomhederne angiver i den forbindelse selv, at det er for tidligt at vurdere. 60 % af respondenterne angiver dertil, at de først forventer et udbytte af deres forløb inden for 2-5 år. Dette vurderer vi bekræfter, at projektet har haft karakter af at være et forprojekt. Dog vurderer flere af virksomhederne, at de på trods af projektets indledende status, kan se tegn på positive effekter fremadrettet i form af flere ansatte og øget omsætning samt at deltagelsen i projektet vil få dem til at stå stærkere på markedet i fremtiden.

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
<b>Programfatsatte effekter</b>				
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	340	-	-
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	150	-	-

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 31.10.2022. 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.

Vi har på evalueringstidspunktet ikke modtaget opgjorte effekttal af bevillingsmodtager, hvorfor de ikke indgår i vurderingen af projektets målopnåelse. Fra vores interviews med virksomhederne kan vi dog uddrage, at deltagerne har tilpasset sig øget kendskab og et bedre "sprog" omkring cirkulære forretningsmodeller i tekstilbranchen, og at de er blevet mere motiveret gennem projektet til at arbejde videre med dette.

## 7 anbefalinger og læring

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

### Læringspunkt 1

**I projekter der er målrettet udvikling og modning, af et nyt område og samarbejde, er det væsentligt at den fornødne tid og ressourcer prioriteres i opstarten.** Som tidligere nævnt har det at oprette en tekstilsymbiose vist sig at være en større opgave end først antaget. Projektholder vurderer i den forbindelse selv, at de har været lidt for naive i deres tilgang og deres forventninger til projektet, da projektet har været i et for tidligt stadie ift. de opstillede mål og visioner. I den forbindelse har det været en udfordring at skabe opmærksomhed omkring hvad tekstilsymbiosen kan bruges til og hvad virksomheder kan få ud af den, hvilket har haft indflydelse på projektets rekruttering. Ligeledes fortæller projektholder, at modningen af økosystemet omkring tekstilsymbiosen har været en længere proces end først antaget, da relationer og nye samarbejdsflader tager tid at etablere, og dernæst har det været vanskeligt at skaffe materialestrømme af tekstiler i området. Projektet har således erfaret, at det store arbejde med at udvikle, men også modne økosystemet, er tidskrævende. Dette skal man være opmærksom på, men også respektere, for at sikre en god proces og opstart af noget nyt. Fra andre projekter, der har karakter af at være et forprojekt, er fokus rettet mod at prøve samarbejder og idéer af, inden der investeres mange ressourcer i dem. Eksempelvis i Recycling City-projektet gik den første halvdel af projektperioden på grundigt at afdække og analysere hvilke materialefraktioner der var tilgængelige i området, og hvordan disse kunne indgå i en affaldssymbiose med andre små og mellemstore virksomheder. På baggrund af projektets erfaringer bør man derfor være opmærksom på følgende to faktorer i fremtidige innovative projekter, der har karakter af at være et forprojekt.

- > Opstartsfasen med grundig afsøgning og analyse af materialefraktioner
- > Realistiske og afstemte mål og visioner ift. projektets udviklingsstadie

### Læringspunkt 2

**En klar og tydelig organisering samt projektstyring er essentiel for at sikre mest muligt effektivitet og fremdrift i projektperioden.** Ifølge de interviewede partnere har projektet manglet en klar styring samt organisering. De angiver at der har manglet struktur og planlægning, da de har oplevet, at de har "snublet over hinanden", i deres arbejdsgange på projektet, og herudover har det været utydeligt, hvad der har skulle ske hvornår. Til dette følger, at projektholder har fundet det vanskeligt at samarbejde med en stor partnerkreds, da forskellige arbejdsgange og engagement, blandt parnterne, har gjort sig gældende. Projektet har således været udfordret på samarbejdsmodellen og rollefordelingen, på trods af stor interesse og en fælles tekstil-ambition for området.

---

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

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

- > **En tydelig rolle- og ansvarsfordeling:** generelt, men i særdeleshed i store projekter, med flere involverede aktører, er en tydelig rolle- og ansvarsfordeling nødvendig. Dette for at understøtte de involverede aktørers deltagelse og engagement. Hertil kan veldefinerede opgaver være en understøttende faktor.
- > **Overblik over projektets forskellige processer og milepæle:** en tydelig struktur bidrager til overblik over projektets forskellige processer og aktiviteter, og kan bruges som styringsredskab ifm. arbejdet hen imod projektets milepæle. Samtidig bidrager det positivt til de involverede aktørers indblik i projektets forskellige faser.
- > **Nedsættelse af styregruppe og/eller arbejdsgruppe:** til at sikre fremdrift og beslutningskompetence kan det være en fordel at nedsætte et formelt styrings- og handlingsrum – eks. i form af en styregruppe og/eller en arbejdsgruppe. Således er ansvaret og kompetencen placeret et sted, hvilket samtidig kan bidrage til øget ejerskab hos de implicerede aktører.

### Læringspunkt 3

**Udnyt projektets geografiske, historiske og politiske placering og skab en stærk fortælling, som interessenter kan tappe ind i.** Oprettelsen af en tekstilsymbiose i Herning er meningsfuld grundet byens og områdets historiske fortid med stor tekstilindustri. Der er derfor stort potentiale i at brande denne fortælling. Der er desuden en stor politisk velvilje og et godt erhvervsklima i kommunen, som kan bruges til projektets fordel. Tekstilbranchen har i disse år stor mediemæssig, klimamæssig og politisk opmærksomhed, grundet de miljø- og arbejdsmæssige forhold der knytter sig til produktion og forbrug af tekstiler. Her har projektholder læst tidsånden godt, og i projektets fortsatte drift kan der med fordel tænkes bredere i udbredelsen af projektets scope og involvere andre sektorer som f.eks. byggebranchen og møbelbranchen, der ligeledes er stærkt optaget af affaldssortering. Hertil følger, at man bør udnytte den gunstige situation til at skærpe fortællingen men også branding heraf.

## 8 Bilag: Sådan scorer vi

### Overordnet

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

### 1. Implementering (afsnit 4)

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

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.