

MAJ 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

GRØN OG CIRKULÆR OMSTILLING

SAMLET SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

MAJ 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

GRØN OG CIRKULÆR OMSTILLING

SAMLET SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	419.S, 420.S, 421.S, 422.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	04.05.2023
UDARBEJDET	LEFV, CALL
KONTROLLERET	MOBR, AMMU
GODKENDT	MOBR

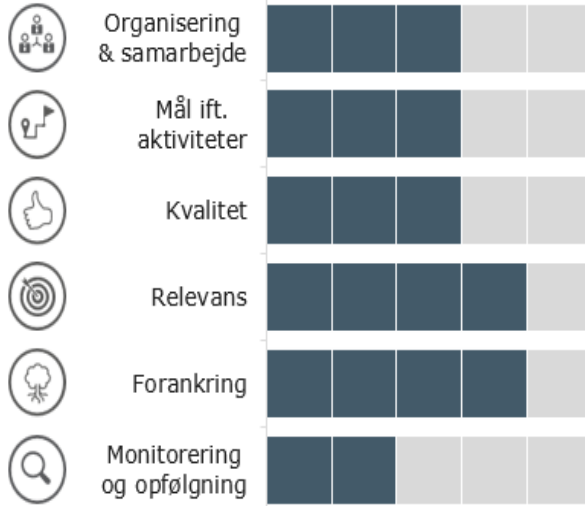
INDHOLD

1	Resumé: Grøn og cirkulær omstilling	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	4
3	Overordnet status	5
4	Projektets implementering	6
5	Fremdrift og målopnåelse	20
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	20
5.2	Målopnåelse i forhold til output	24
6	Effektvurdering	28
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	28
6.2	Forventninger til effekter	30
6.3	Indsatsens effektmål	32
7	Anbefalinger og læring	34

1 Resumé: Grøn og cirkulær omstilling

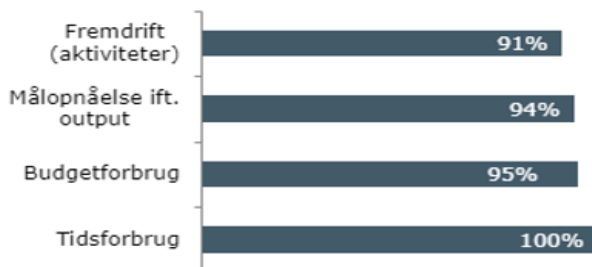
Projektets implementering

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



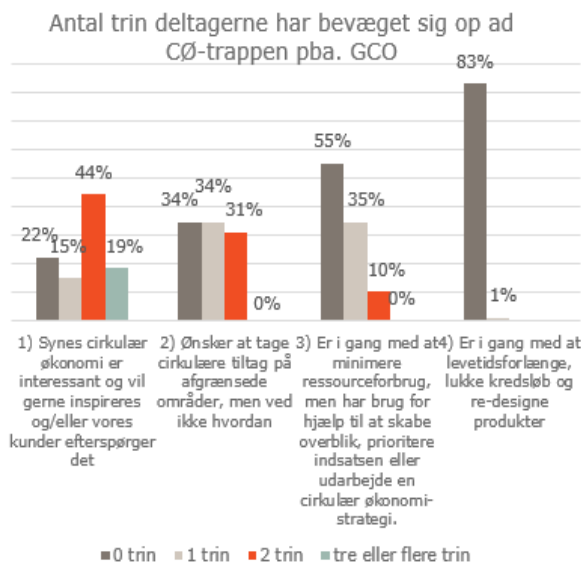
Projektets organisering og samarbejde har været præget af forskellige udfordringer samt læringer, hvilket har ledt til hensigtsmæssige samt nødvendige justeringer undervejs. De forskellige forløbstyper og deltagernes modenhedsniveauer har skabt forskellige betingelser og effektspotentiale for deltagerne. Både de umodne og modne virksomheder har fået et stort udbytte af deres forløb, og vurderer det har understøttet virksomhedens grønne transition. Deltagerne tilkendegiver imidlertid varierende oplevelser af projektets kvalitet, men generelt er det lykkedes at rykke virksomhederne op af CØ-modenhedstrappen. Systematisk og tværgående opsamling på deltagernes forløb har ikke været en integreret del af projektet, men styring af deltagernes progression er foregået via kontrol af deltagernes delleverancer i GCO-workbook og BBV.

Målopnåelse



Hovedparten af projektets samlede aktivitets- og outputmål er realiseret på evalueringstidspunktet, og projektet har haft en stor fremdrift siden midtvejsevalueringen. For alle bevillingerne gør det sig gældende, at hovedparten af budget er anvendt på evalueringstidspunktet. Hvad angår GCO generel-bevillingen for Region Sjælland skyldes underforbruget, at projektet ikke har realiseret de målsatte aktiviteter.

Effektvurdering



Det er lykkedes projektet at få særligt de umodne virksomheder til at bevæge sig op ad CØ-modenhedstrappen. Dette skyldes, at de bl.a. har lettere ved at flytte sig ift. deres indstilling og interesse for CØ, hvorimod mere modne virksomheder har en tendens til at blive på deres trin. De mere modne virksomheder rykker sig derfor ikke synderligt på CØ-modenhedstrappen, men kan i stedet i højere grad sætte handling bag samt eskalere deres omstilling. Udviklingen blandt de umodne virksomheder indikerer derfor, at de har fået udvidet deres muligheds- og handlerum inden for CØ. Virksomhederne anslår dernæst et højt output ift. reduktion i energi- og materialeforbrug, som følge af deres forløb, og især de to plastbevillinger anslås forløbene at resultere i store årlige estimerede fald i energi- og materialeforbrug hos de deltagende virksomheder.

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

GCO- projektet har i samspil med partnere, konsulenter, danske og internationale eksperter, haft til formål, at finde de bedste løsninger til at hjælpe de danske virksomheder til at identificere cirkulære forretningsmuligheder. Projektet har særligt haft fokus på virksomheder, der ikke har været særlig langt med at arbejde med cirkulær økonomi eller bæredygtighed mere generelt, eller som ikke har været vant til at arbejde sammen med erhvervsfremmesystemet.

Partnerskabet bag projektet har arbejdet med forskellige måder, hvorpå SMV'er har kunne deltage i programmet enten via netværk, workshops, individuelle forløb, designsprints, brug af labs til at eksperimentere med nye løsninger, private og offentlige samarbejder eller via udviklingsprojekter - alle med dét formål, at størsteparten af de deltagende virksomheder kunne få udarbejdet en grøn forretningsplan. Det brede udbud af aktivitetsmuligheder har skulle sikre, at også de virksomheder, der endnu ikke har arbejdet seriøst med at udarbejde en grøn forretningsmodel synes, at der er aktiviteter, der har matchet deres interesser.

GCO har særligt haft fokus på brancher, hvor analyser tidligere har vist, at den cirkulære omstilling kunne give store reduktioner i materialer, CO₂ og forbrug generelt. Foruden en stor indsats på plast, har følgende brancher været udvalgt som fokusbrancher: Livsstil og Tekstil, Byggeri, Service, Fødevarer og Fremstillingsindustrien. Projektets aktiviteter har dog været åbne for virksomheder fra andre brancher, hvor nye samarbejdsmuligheder og værdikædesamarbejder har været mulige.

Baseret på fire individuelle bevillinger har indsatsen har bestået af følgende delindsatser, med den ansvarlige partner i parentes:

Tabel 1: GCO Projekter og delindsatser

GCO Projekter	Delindsatser
GCO Generel	A: Højere værdiudnyttelse af materialer (LDC)
GCO Generel	B: Fremme cirkulært design og produktudvikling (LDC)
GCO Plast	C: Øget plastgenanvendelse (CLEAN)
Tværgående	D: Digitalisering (GATE 21) og internationalisering (LDC).

GCO har bestået af to dele: GCO Generel og GCO Plast. LDC og CLEAN har været operatører, hvor LDC har haft ansvar for især delindsats A og B, mens CLEAN især har haft ansvar for delindsats C, med særligt fokus på at facilitere egentlige værdikædesamarbejder. Herudover har der indgået en meget bred partnerkreds, bestående af bl.a. Dansk Design Center, Erhvervshuse, Gate21, Plastcenter Danmark og Netværk for bæredygtig erhvervsudvikling.

Læsevejledning

I rapporten vil indsatsens fire bevillinger blive evalueret som et samlet projekt, men hvor det er relevant og nødvendigt, har vi fremhævet forskellene mellem de to dele. Opgørelsen af bevillingernes måltal (kapitel 5) og effekter (kapitel 6) er dog opdelt på hver af bevillingerne. Evalueringen er en del af et større evalueringsarbejde rundt om GCO-projekterne, hvor der forud for denne slutevaluering er gennemført en evaluering af rekrutteringsarbejdet, en analyse med særskilt fokus på de kollektive forløb og en midtvejsevaluering.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	Grøn Cirkulær omstilling i Danmark (Plast) - øvrige
Tilskudsmodtager:	CLEAN
Region:	Øvrige
Sagsbehandler:	Michael Kjærgaard
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
Samlet budget:	DKK 48,8 mio. kr.
Bevillingsperiode:	01.10.2019 – 31.03.2023

FAKTA-BOKS	Grøn Cirkulær omstilling i Danmark (Plast) – Sjælland
Tilskudsmodtager:	CLEAN
Region:	Region Sjælland
Sagsbehandler:	Michael Kjærgaard
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
Samlet budget:	DKK 14,4 mio. kr.
Bevillingsperiode:	01.09.2019 – 31.03.2023

FAKTA-BOKS	Grøn og Cirkulær Omstilling i SMVer (GCO) -Sjælland
Tilskudsmodtager:	Lifestyle & Design Cluster (Den Erhvervsdrivende Fond Development Centre UMT)
Region:	Region Sjælland
Sagsbehandler:	Torben Juul Classen
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)

FAKTA-BOKS	Grøn og Cirkulær Omstilling i SMVer (GCO) - Sjælland
Indsatsområde:	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
Samlet budget:	DKK 21,5 mio. kr.
Bevillingsperiode:	01.09.2019 – 31.03.2023

FAKTA-BOKS	Grøn og Cirkulær Omstilling i SMVer (GCO) – øvrige
Tilskudsmodtager:	Lifestyle & Design Cluster (Den Erhvervsdrivende Fond Development Centre UMT)
Region:	Øvrige
Sagsbehandler:	Torben Juul Classen
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
Samlet budget:	DKK 70,2 mio. kr.
Bevillingsperiode:	01.09.2019 – 31.03.2023

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
Delindsats A <ul style="list-style-type: none"> A2: Udviklingsforløb med eksterne konsulenter (stor voucher) A3: Udviklingsforløb med faglige camps og netværk (lille voucher) A4: Investeringstilskud til implementering af grøn forretningsmodel 		<ul style="list-style-type: none"> Deltagervirksomhedernes viden om CØ forretningsmodeller er øget Virksomheder har fornet ressourcemæssige, miljømæssige og kommercielle potenti-aler og udviklet nye grønne forretningsmodeller Virksomheder har forbedret udnyttelse af plast 		<ul style="list-style-type: none"> Fald i drivhus-gasemissioner, energiforbrug og materialeforbrug Virksomheder er mere ressourceeffektive Øget konkurrenceevne hos danske SMV'er
Delindsats B <ul style="list-style-type: none"> B2: CØ-sprint B3: CØ-strategi 		<ul style="list-style-type: none"> Værdikædesamarbejder har løftet løsning i form af CØ-løsninger, designtænkning og/eller tværgående plast-faglige problemstillinger 		
Delindsats C <ul style="list-style-type: none"> C2: Udviklingsforløb med eksterne konsulenter (stor voucher) 		<ul style="list-style-type: none"> Arbejdet med digitalisering har styrket 		

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • C3: Kollektive forløb (lille voucher) • C4: Investeringsstilskud til implementering af CØ-plan <p>Tværgående</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1, B1, C1, Rekruttering, screening og udvælgelse af virksomheder • Kommunikation • Internationalt input: Inspiration eller udvidet værdikædesamarbejde • Digitalisering 		<ul style="list-style-type: none"> • deltagernes CØ-forretningsmodeller • Internationalt input har styrket CØ-forretningsmodellerne hos deltagervirksomhederne • Formidling har sikret vidensdeling og -spredning til bevilingsgiver, operatører og målgruppen • Deltagervirksomhederne har besluttet sig for justeringer af forretningsstrategi eller har konkrete planer om at investere i CØ-omstilling 		

3 Overordnet status

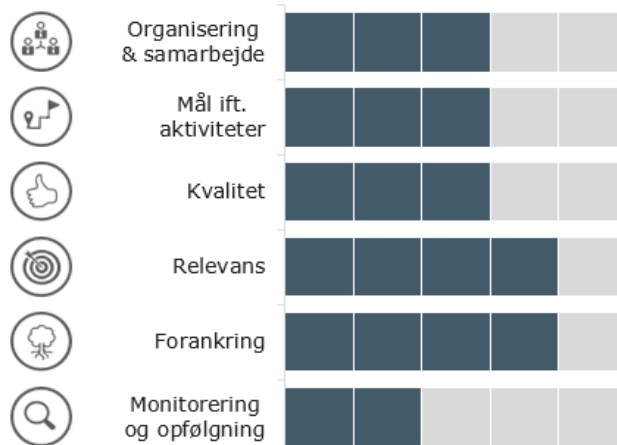
På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede måltal. Projektet har siden midtvejsevalueringen haft en stor fremdrift, da projektet på daværende tidspunkt var bagud ift. de opstillede måltal (særligt på Sjællands-bevillingerne). I en stor del af projektperioden har Covid-19 situationen påvirket projektets rekruttering samt aktiviteter, hvilket gjorde det svært at nå ud til virksomhederne samt at gennemføre de planlagte aktiviteter i den første del af projektperioden. Dertil har det været tidskrævende at etablere det organisatoriske setup med projektets mange partnere.

På trods af en langsom rekruttering i starten, har projektet siden indhentet forsinkelsen. Indførelsen af en tydeligere rollefordeling og organisering påvirkede ifølge projektholder rekrutteringen positivt, og dernæst fik indførelsen af en ny forløbstype (A3+/fleksforløb) ligeledes indvirkning herpå, ifølge konsortiegruppen (herefter KG-gruppen).

Projektets aktivitetsmål er løbende blevet justeret på tværs af de fire bevillinger og projektperioden har været forlænget med et år.

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 har været præget af forskellige udfordringer samt læringer, hvilket har ledt til hensigtsmæssige samt nødvendige justeringer undervejs.

Som nævnt i midtvejsevalueringen har projektet organisatorisk set været et af de mest komplekse erhvervsfremmeprojekter, der er bevilget støtte til inden for struktur-fondsperioden. Eksterne faktorer har på den ene side vanskeliggjort opbygningen af organisationen (Covid-19), og på den anden side er GCO etableret samtidig med, at den nye lov om erhvervsfremme skulle implementeres. Projektets organisering har således skulle etableres og udspille sig i en periode med omstruktureringer og usikkerhed, hvilket projektholder og KG-gruppen vurderer har haft betydning for programmets organisering på flere parametre. Om end krisebevidstheden i al almindelig har været stigende i projektperioden må en permanent tilstand med skiftende kriser af forskellige art efter vores opfattelse anses for at være et vilkår længerevarende projekter skal kunne operere i.

I projektets første halvdel var organiseringen uigennemsigtig, da projektet involverede en bred række aktører (partnere), med dertilhørende forskellige interesser, ønsker og forudsætninger, der skulle krydses, hvorfor organiseringen samlet har været unødigt kompleks og uoverskuelig. Opgaver, roller og processer var ifølge KG-gruppen utydelige for mange, og det samme gjorde sig gældende ift. opdelingen og formålet med de forskellige organisatoriske led (styregruppe, KG-gruppe og partnere) (udbydes nedenfor). Undervejs i projektperioden, og særligt siden midtvejsevalueringen, kan vi konstatere, at roller og arbejdsgange løbende er blevet strømlinet, hvilket vi vurderer har haft stor betydning for projektets fremdrift og de mange aktører der har skulle agere i det. Foruden disse betingelser og ændringer følger nedenfor en nærmere gennemgang af de enkelte organisatoriske led og processer, der har haft betydning for samarbejdet i og omkring GCO.

Projektoperatør

De to projektoperatører CLEAN og LDC har som tidligere nævnt været ansvarlig for to bevillinger hver. De har stået for koordinering, forvaltning af økonomi (uddybes nedenfor), procesunderstøttet projektets forskellige partnere samt løbende screenet og rekruttere deltagere. De to operatører har haft en daglig dialog i løbet af projektperioden, hvilket vi finder afgørende for projektets fremdrift men også understøttende for den løbende håndtering af spørgsmål og problemer undervejs i projektet. Med CLEANs nye projektlederkonstellation, der var afledt af personaleudskifning et stykke ind i projektperioden, roses denne af KG-gruppen for at have arbejdet dedikeret, løsningsorienteret samt struktureret med projektorganisationens forskellige udfordringer. Efter vores opfattelser har denne del af projektledelsen levet op til de forventninger man må have til et projekt med GCOs kompleksitet. Generelt roses de to projektoperatører af KG-gruppen for at være blevet stærkere i rollen undervejs, men særligt hos CLEAN fremhæves udviklingen at have ført til faste rammer, og tydelig og hurtig afklaring, hvilket KG-gruppen tilkendegiver har været en stor hjælp i et ellers komplekst projekt.

KG-gruppen og styregruppen

Ved projektperiodens begyndelse var der nedsat en styregruppe, der både rummede brancheorganisationer samt partnere, hvilket ikke er en sammensætning vi traditionelt ser. Almindeligvis rummer styregruppen de aktører, der økonomisk er involveret i projektet, og som derfor naturligt bør træffe beslutninger herom. Ifølge de to operatører ville brancheorganisationerne imidlertid ikke "nøjes" med at sidde med i en følgegruppe, da de politisk havde en større interesse i at sidde tættere med ved bordet. På trods af dette kan vi konstatere, at styregruppen ikke opnåede den politiske effekt eller beslutningskompetence, som den var tiltænkt. Desuden blev den heller ikke vedligeholdt tilstrækkeligt, da der kun blev afholdt 3-4 styregruppemøder indtil midten af projektperioden. Efterfølgende har projektoperatørerne kun sendt informationsmails til styregruppen for at holde dem opdaterede og involverede som rekrutteringspartnere.

Beslutningskompetencen har imidlertid været placeret hos KG-gruppen, hvorfor KG-gruppen igennem projektet har været med til at træffe beslutninger, der har skulle understøtte projektets fremdrift og processer. Ved midtvejsevalueringen kom det til udtryk, at KG-gruppen manglede en tydeligere rollebeskrivelse og arbejdsdeling, da de oplevede mange overlap. For at imødegå dette indførte de to operatører en fast mødekadence for KG-møderne, i et forsøg på at skabe mere gennemsigtighed og tydeliggøre rolle- og ansvarsfordelingen. Dette kan vi konstatere har haft en positiv effekt på KG-gruppens arbejde og rolleforståelse, hvorfor vi finder prioriteringen gunstig for projektets fremdrift. Dog fremhæver KG-gruppen, at der person- og organisationsmæssigt har været flere overlap mellem KG-gruppen og partnergruppen, hvortil de beskriver, at de oplevede sidstnævnte udviklede sig til et *pseudoorgan*. KG-gruppen påpeger, at de oplevede der blev holdt møder om de samme ting, man at det reelt kun var KG-gruppen der kunne træffe beslutninger, hvorfor partnergruppen kom til at virke som et ekstra og tidsforbrugende lag, hvilket de vurderer var u hensigtsmæssigt, da det reelt var den store partnerkreds der forestod forløbene. Overlap mellem de to grupper ift. personer/organisationer vurderer vi har skabt forvirring ift. roller og beslutningskompetencer, og dernæst synes det at have været ueffektivt ift. aktørernes tids- og ressourceforbrug.

Partnergruppen	<p>Projektets partnere har været udførende i projektet, med ansvar for fremdrift, timeregistrering, sikring af faglige leverancer og godkendelse i de enkelte forløb og hos den enkelte deltager. Det er de to projektoperators opfattelse, at der har været stor forskel på partnernes modenhed og deres projekt- og forløbskompetencer/kendskab, da de har oplevet at nogle har skulle have mere hjælp end andre til at sammensætte cirkulære udviklingsforløb. I starten havde flere af partnerne svært ved at gennemskue deres rolle, men ifølge KG-gruppen – hvor flere partnere har siddet med i, er forventninger til og imellem partnerne løbende blevet afstemt i projektperioden. Både operatør og KG-gruppen fremhæver dog, at det havde været godt med afholdelse af flere partnernøde, hvor der kunne udveksles erfaringer, status på samarbejde med konsulenterne, forløbene mv., men at møderne, på trods af behovet, ebbede lige så stille ud. Dette mener de to projektoperators skyldes eksekveringspres, hvorfor erfaringsudveksling blev nedprioriteret. Løbende erfaringsudveksling vurderer vi ligeledes ville have understøttet de forløbsansvarliges arbejde, og samtidig ville det have understøttet en løbende dialog, og dermed samarbejdet partnerne imellem, undervejs i projektperioden.</p>
Rekruttering	<p>Oprindeligt havde alle de involverede aktører rekrutteringsansvar, og i starten gik screeningen på omgang. Selvom der var retningslinjer for screeningsprocessen påpeger KG-gruppen, at de oplevede, at man fra gang til gang startede forfra, og på trods af retningslinjerne var det alligevel forskelligt, hvad der lå til grund for eller vægtede i screeningen. Hertil fremhæver de to projektoperators, at det samtidig skabte en tendens til konkurrence i partnerskabet, om virksomhederne, da hver aktør ønskede at positionere sig og sikre sin deltagerandel, hvilket bidrog til en krigerisk tankegang. Dette gjorde, at projekts screeningsproces i efteråret 2020 blev ændret, således det kun var LDC og CLEAN, der stod for vurdering og godkendelse af ansøgninger til projektet samt henvisning af virksomheder til faglige forløb. Denne prioritering vurderer både projektoperators og KG-gruppen som afgørende, da det påvirkede rekrutteringen positivt, og samtidig blev den interne konkurrence mellem aktørerne reduceret. Denne ændring finder vi afgørende for projektet, da de både har skabt en mere afgrænset rollefordeling, og samtidig har bidraget til et bedre forhold og stemning imellem projektets forskellige aktører. De to projektoperators oplyser, at der i 2022 blev der igangsat en særskilt sjællandsindsats for at komme i mål med sjællandsforpligtelsen, hvilket Gate21, Erhvervshus Sjælland og Erhvervshus Hovedstaden blev involveret i.</p>
Budget/økonomi	<p>Ved tidspunktet for midtvejsevalueringen var det tydeligt, at projektets budgetmodel skabte forvirring og projektets forskellige partnere manglede overblik. Det skyldes, at projektet var født med forskellige budgetmodeller i henhold til de to projektoperators. Ved CLEANs budgetmodel blev budgettet delt ud på forhånd, uanset hvordan rekruttering til forløb gik, hvorimod LDCs budgetmodel i stedet var aktivitetsbaseret. I tilfælde hvor der var overlap mellem parterne, gjorde de to budgetmodeller det imidlertid besværligt at tale på tværs af programmet. For at skabe mere gennemsigtighed og ro blandt projektets partnere fandt de to projektoperators det nødvendigt at udarbejde en konsolideret budgetmodel, grundet projektets størrelse og kompleksitet i såvel aktiviteter samt partnere. De to projektoperators vurderer, at den nye</p>

budgetmodel¹ bidrog til mere smidige processer samt fleksibilitet, hvilket KG-gruppen bekræfter. De tilføjer, at det tillige bidrog til en større villighed til at fordele virksomhederne imellem sig, og at erhvervshusenes rolle som "spilfordeler" var et godt mellemlid i processen. På den baggrund er det vores vurdering, at den konsoliderede budgetmodel og partnerskabsaftale har haft den ønskede effekt.

Opsummerende har projektets organisering og samarbejde været karakteriseret af en del udfordringer, hvor flere har ført til ændringer og læringer undervejs i projektperioden (se læringspunkt 1).

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



De forskellige forløbstyper og modenhedsniveauer har skabt forskellige betingelser og effektpotentialer for deltagerne, og de udvidede fokus på mere modne virksomheder har skabt en stærkere sammenhæng mellem projektets tilbud og de ønskede effekter. På trods af en langsom rekrutteringsopstart er projektet nået i mål med det ønskede antal deltagere, dog med undtagelse af GCO Generel Sjællands-bevillingen, jf. afsnit 5.1. Dog er der sket markante rekrutteringsmæssige fremskridt siden midtvejsevalueringen på Sjællands-bevillingerne, hvilket vidner om, at projektets særlige rekrutteringsindsats for Sjællands-bevillingerne har haft den ønskede effekt.

Projektets ambition har været at rekruttere virksomheder inden for udvalgte fokusbrancher, hvor analyser tidligere har vist, at den cirkulære omstilling kunne give store reduktioner i materialer, CO₂ og forbrug generelt. Foruden en stor indsat på plast, har følgende brancher været udvalgt som fokusbrancher: 1) Design, mode og møbler, 2) Byggeri, 3) Service 4) Fødevarer- og fremstillingsindustrien. De tre største andele blandt disse har været inden for henholdsvis 1) Fremstilling, 2) Design, mode og møbler og 3) Byggeri, jf. figur 3 nedenfor. Herudover har knap en femtedel af projektets deltagere været inden for øvrige brancher. Generelt synes projektets deltagere at have været jævnt fordelt blandt de forskellige brancher, hvorfor projektets ambition om en bred vifte af virksomheder synes at være realiseret. Det samme gør sig gældende ift. deltagerens geografiske placering, jf. figur 4, om end der har været en højere andel deltagere fra erhvervsregionerne Erhvervshus Hovedstaden og Erhvervshus Midtjylland. Figur 4 indikerer samtidig deltagerfremgangen inden for erhvervsregionen for Erhvervshus Sjælland, da regionen har haft tredje flest antal deltagere.

Figur 3 Ansøgninger fordelt på branche

Brancher	Antal	Andel
Byggeri	53	13%
Design, mode og møbler	61	15%
Fremstilling	75	19%
Fødevarer	42	11%
Plast	38	10%
Service	31	8%

¹ Den konsoliderede budgetmodel var en blanding ml. CLEANS udgiftsbaserede model og LDC's aktivitetsbaserede model

Brancher	Antal	Andel
Øvrige	72	18%
Uoplyst	25	6%
Virksomheder i alt	397	100%

Kilde GCO-opgørelse, marts 2023

Note: Branchen "Fremstilling" kan også indeholde plastvirksomheder.

Figur 4 Ansøgninger fordelt på erhvervsregion

Erhvervsregion	Antal	Andel
Erhvervsregion Fyn	41	10%
Erhvervsregion Hovedstaden	106	27%
Erhvervsregion Midtjylland	97	24%
Erhvervsregion Nordjylland	40	10%
Erhvervsregion Sjælland	67	17%
Erhvervsregion Sydjylland	46	12%
Virksomheder i alt	397	100%

Kilde GCO-opgørelse, marts 2023

Hvad angår deltagernes modenhedsniveau ift. den grønne omstilling har 52 % haft ingen eller en smule erfaring, forud for deltagelsen, jf. figur 5. Oprindeligt var projektet målrettet virksomheder der var umodne ift. den grønne omstilling, og som var nybegyndere i erhvervsfremmesystemet, men grundet rekrutteringsudfordringer blev der åbnet op for også at rekruttere mere modne virksomheder samt gengangere. Derfor rummer figuren kategorierne "en del erfaring", "meget erfaring" og "vi er født grønne", og andelen her vidner om (samlet 30 %) at godt en tredjedel af projektets deltagere kan karakteriseres som modne. Med ændringen skulle fordelingen være 80/20 blandt umodne og modne virksomheder. Jf. figur 5 synes fordelingen rettere at være 50/30, men kategorien "uoplyst" er på knap 20 % og kan rumme deltagere inden for begge kategorier, hvorfor den eksakte fordeling er svær at klarlægge. Dog kan dette vidne om en lavere implementering blandt de umodne virksomheder og modsat en højere blandt de modne, end forventet, hvorfor projektet ikke har været lige så stærkt implementeret blandt de umodne virksomheder som målsat.

Figur 5 Ansøgninger fordelt på virksomhedernes erfaring med grøn omstilling

Erfaring med grøn omstilling	Antal	Andel
Ingen erfaring	44	11%
En smule erfaring	164	41%
En del erfaring	71	18%
Meget erfaring	18	5%
Vi er født "grønne"	26	7%
Uoplyst	74	19%
Virksomheder i alt	397	100%

Kilde GCO-opgørelse, marts 2023

Afprøvede forløbstyper

Intentionen med GCO-projektet har været at afprøve forskellige forløbstyper – både klassiske forløb med konsulenter, designdrevne og nogle kollektive og

branchefokuserede forløb. Programmet har således været baseret på kendte metoder, men også eksperimentelle og nytænkende forløbstyper. Et aspekt vi vurderer, har gjort projektets aktivitetsportefølje kompleks, hvilket de interviewede aktører ligeledes vurderer, og har gjort det svært at agere samt navigere i.

Projektets **individuelle forløb** har ifølge projektoperatør og KG-gruppen været de mest eftertragtede, hvilket afsnit 5.1 understøtter. Forløbet har ikke været branchespecifikt, og voucherstørrelsen samt rådgiversamarbejdet har været et stort trækplaster. Det har imidlertid været svært at samle deltagere til de **kollektive forløb**, der har været branchespecifikke, hvorfor hovedparten af måltallene for denne aktivitet på tværs af de fire bevillinger er blevet reduceret i løbet af projektperioden. Ambitionen om en lige fordeling blandt individuelle og kollektive forløb har således ikke været mulig at realisere. Selvom det er lettere at udfordre virksomhederne, når de sidder sammen, ifølge KG-gruppen, har det været svært at sælge forløbet til virksomhederne. De påpeger ligeledes, at der har været stor forskel på hvilke brancher eller nicheområder der har fundet forløbet relevant, og dermed hvilke virksomheder der har kunnet gøres en forskel for. Den indsamlede data giver imidlertid ikke mulighed for at berøre dette yderligere eller konkludere noget mere konkret herom.

Som følge af projektets rekrutteringsudfordringer blev der oprettet et såkaldt **fleksforløb**. Dette har været en kombination af kollektive forløb samt rådgivning, som både de to projektoperatører og KG-gruppen vurderer, har bidraget positivt til rekrutteringen. Særligt vurderer de, at voucher-størrelsen har haft betydning herfor. Andelen af fleksforløb kan vi imidlertid ikke identificere, da forløbene ikke er registreret som en selvstændig aktivitet jf. projekternes målopnåelse i afsnit 5.1. Det er vores indtryk, at forløbstypen har understøttet en mere smidig rekruttering, men den indsamlede data giver ikke mulighed for at belyse det nærmere.

Herudover har der været afviklet såkaldte **designforløb** (CØ-sprint eller strategi), der har været et af de forløb man ønskede at teste i projektet. Projektet har imidlertid haft svært ved at rekruttere deltagere hertil, hvorfor kun halvdelen af de oprindeligt planlagte designforløb er gennemført. Ifølge KG-gruppen har det været svært at rekruttere mindre samt umodne virksomheder, da de har fundet timetallet højt, og dernæst har flere haft svært ved at forholde sig til indholdet i forløbet, da planen har været utydelig. Alligevel har de to projektoperatører indtryk af, at deltagerne har fået et stort udbytte af forløbet, men interview med deltagerne viser et varierende billede. Grundet rekrutteringsudfordringerne til forløbene og deltagerens varierende oplevelser heraf, finder vi forløbernes værdiskabelse begrænset.

Endeligt har der været to nyskabende og tværgående spor i form af **digitalisering** og **internationalisering**, hvilke ifølge de to projektoperatører har været faglige suppleringsforløb. Ligesom ved midtvejsevalueringen bemærker vi, at det har været utydeligt hvordan de har været tænkt ind i projektet, og dernæst har der ikke været opstillet måltal herfor, jf. projekternes målopnåelse i afsnit 5.1, hvorfor efterspørgslen herpå er svær at afdække. Ifølge projektoperatør har forløbet været noget virksomhederne har kunnet udvide med undervejs, og noget de er blevet informeret om fra start af og samt i slutningen af deres forløb. Både

de to projektoperatører og KG-gruppen vurderer, at forløbene har været en usynlig mulighed over de øvrige forløb, og interview med KG-gruppen indikerer, at der har været uklarhed om, hvem der reelt har kørt forløbene. Særligt påpeger de, at der har været en tendens til at modne virksomheder tager imod tilbuddet, da de umodne virksomheder ofte ikke kan overkomme mere. Hvis ikke projektets målgruppe var blevet udvidet kan det derfor antages, at der havde været et minimalt til ingen deltagere i disse forløb.

Samlet synes projektets sammenhæng ml. aktiviteter og mål at være blevet sløret grundet et stort aktivitetsudbud, og dernæst deltagernes forskellige forudsætninger og behov for de forskellige aktiviteter. På den baggrund er det vores vurdering, at projektets aktivitetsportefølje har været (for) bred, da hver aktivitet har krævet og været udfordret af noget forskelligt, hvilket har bidraget til at projektets sammenhæng ikke har været tydelig.

CØ-modenhedsniveau og -potentialer

Ift. de to deltagertyper, kategoriseret som enten umodne eller modne inden for grøn omstilling og CØ, fremhæver KG-gruppen, at effektpotentialet har været forskelligt. Den største effekt vurderer de er opnået blandt de modne virksomheder, da de ifølge KG-gruppen har været nemmere at rykke enten mere markant eller på flere parametre, da de er længere i deres udvikling og tankegang, og dernæst har de ofte også ressourcer og organisatorisk kapacitet at trække på, ift. at realisere potentialer og gennemføre ændringer. Derfor har projektets implementeringsstøtte også været mest relevant og anvendt blandt de modne virksomheder (uddybes under 'Forankring'). De umodne, og ofte små virksomheder, påpeger de rettere bevæger sig mindre eller på færre parametre, da det er starten på deres omstilling. I den forbindelse er der også forskel på virksomhedernes potentialer for hvor meget og hvad der eventuelt kan ændres, hvilket udover modenhedsniveau kan være betinget af virksomhedstypen, branchen samt hvor i værdikæden de befinder sig. Ses der på de to typer af modenhedsniveau er det dog vores vurdering, at de to deltagertyper har haft forskellige forudsætninger og potentialer for effekt, hvorfor sammenhængen mellem projektets aktiviteter og mål varierer alt efter hvilken af virksomhedstyperne der er tale om.

De forskellige forløbstyper og modenhedsniveauer synes at have skabt forskellige betingelser og effektpotentiale for deltagerne. Vi vurderer, at projektets aktiviteter, på trods af et oprindeligt fokus på de umodne virksomheder, på visse områder har haft et højere anvendelsespotentialer blandt de mere modne virksomheder (eks. digitaliserings- og internationaliseringsforløb, CØ-sprint og strategi og implementeringsstøtte). Det udvidede fokus, der inkluderer de mere modne virksomheder, vurderer vi på nogle punkter har understøttet en stærkere sammenhæng mellem projektets aktiviteter og mål, da deres forudsætninger for at nå de opstillede mål har været større (se læringspunkt 2 og 9).

Kvalitet, målgruppens oplevelse

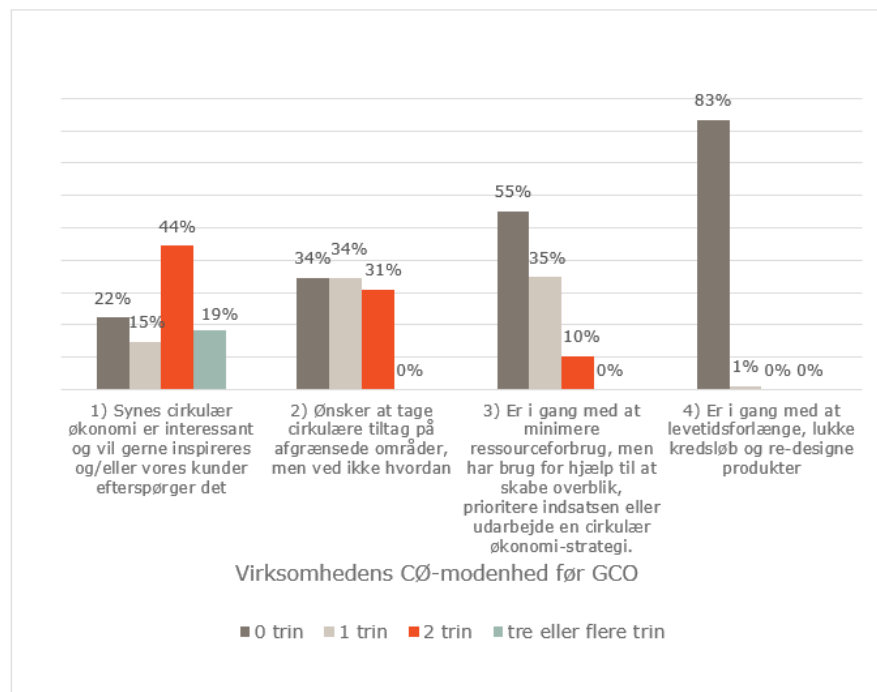


Deltagerne tilkendegiver varierende vurderinger af projektets kvalitet, men generelt er det lykkedes at rykke virksomhederne op af CØ-modenhedsstrappen. En god, overordnet indikation af projektets kvalitet er, om de deltagende virksomheder har rykket sig op ad den cirkulære modenhedsstrappe, som vi, ligesom ved midtvejsevalueringen, har brugt som et måleværktøj til at måle virksomhedernes cirkulære progression. Ifølge vores

spørgeskemaundersøgelse er 43% af virksomhederne rykket op ad CØ-modenhedstrappen² i forhold til det modenhedstrin, de befandt sig på før projektdeltagelse.

Nedenfor ses andelen af virksomheder, der er rykket henholdsvis nul, et, to, tre eller flere trin op ad CØ-modenhedstrappen, fra det udgangspunkt/trin de startede på ved forløbsstart.

Figur 4 Antal trin, som deltagende virksomheder har flyttet sig op af CØ-trappen efter deltagelse i GCO



Kilde: Survey gennemført af COWI. N=111. Antal virksomheder på de forskellige trin før deltagelse i GCO; trin 1= 27, trin 2= 29, trin 3= 49 og trin 4=6.

Note: Virksomhederne er blevet spurgt, hvor de på en skala fra 1-5 vil beskrive at deres virksomhed var før og efter deltagelse i GCO. Deltagende virksomheder, der før deltagelse i GCO placerede sig på trin 5 på modenhedstrappen indgår ikke. Trin 5 er virksomheder, som vurderer, at cirkulær økonomi gennemsyrer hele deres forretning.

Herudover ses det, at det er lettere at rykke virksomheder op ad CØ-modenhedstrappen, desto mere umodne virksomhederne er mht. CØ. Flere virksomheder angiver at være rykket to trin, med et udgangspunkt i henholdsvis trin 1 (44%) og trin to (31%). Umodne virksomheder kan således lettere flytte sig ift. deres indstilling og interesse for CØ, hvorimod mere modne virksomheder har en tendens til at blive på deres trin (henholdsvis trin 3 (55%) og trin 4 (82%)). De mere modne virksomheder rykker sig derfor ikke synderligt på CØ-modenhedstrappen, men kan i stedet i højere grad sætte handling bag samt eskalere deres omstilling. Hertil skal det bemærkes, at der er forskel på hvor store/små de enkelte trin er i CØ-modenhedstrappen, hvilket har indflydelse på virksomhedernes potentiale for at rykke sig. Derfor har umodne virksomheder

² RegLab (2019): Succesfuld cirkulær omstilling – i SMV'er, regioner og kommuner.

lettere ved at flytte sig fra de nederste trin, end de modne virksomheder har på de højere trin.

Individuelle og kollektive forløb

Virksomheder der har haft et individuelt forløb tilkendegiver en høj tilfredshed med deres forløb. De har fundet samarbejdet og sparringen med den tilknyttede eksterne rådgiver god og udbytterigt, da forløbet har været håndholdt og tilpasset deres virkelighed og dagligdag. Tilbage melding fra virksomheder der har deltaget i de kollektive forløb varierer imidlertid, og kvaliteten af disse forløb synes derfor at have været svingende. Hovedparten af de interviewede virksomheder, der har deltaget i et kollektivt forløb påpeger, at forløbet ikke har givet netværk eller samarbejdspartnere som forventet, og at det har været svært at spejle sig i hinanden. Enkelte virksomheder beretter dog om et stort udbytte af forløbene, og vurderer at det branchemæssigt har været godt sammensat. De umodne virksomheder tilkendegiver at de har fået et stort udbytte af oplæggene om CØ, men for de mere modne virksomheder har udbyttet varieret, da den formidlede viden ikke har været nyt for dem. Alle de interviewede virksomheder, der har deltaget i de kollektive forløb, anerkender, at erfaringsdeling med andre virksomheder kan være givende, når man står med delte udfordringer, men virksomhederne vurderer, at deres interesser i flere tilfælde har været lidt for langt fra hinanden, og enkelte vurderer, at de har været i et forløb, der ikke har passeret til den branche/type virksomhed, som de identificerer sig med. Det vedrører såvel modenhedsniveau mht. grøn omstilling, deres forskellige brancher som placering i værdikæden inden for branchen. Dog påpeger flere, at der har været taget højde for konkurrenceaspektet blandt virksomhederne, hvilket de vurderer har været godt og understøttende for dialogen i forløbet. Generelt har der været tilfredshed med de afholdte workshops og fysiske møder, men de online aktiviteter har også været værdsat, da virksomhederne kan være placeret forskellige steder i landet.

De interviewede deltagere (både kollektive og individuelle forløb) har overordnet fundet varigheden af deres forløb god. Hertil vurderer de interviewede rådgivere, at forløb af seks måneders varighed har været gode, da det har været muligt at holde momentum igennem forløbet, og samtidig har forløb af denne længde ligeledes givet virksomhederne den fornødne tid til at indhente relevant data på forskellige elementer og fra leverandører, hvilket ellers kan være svært med en snæver tidsramme. Rådgiverne tilkendegiver yderligere, at de oplever at de har manglet indblik i virksomhedernes deadlines og dialog med partnerne, hvilket de har oplevet som forvirrende.

Eksterne rådgivere

Fælles for virksomhederne, som har deltaget i både individuelle og kollektive og forløb, er, at de har haft tilknyttet en rådgiver. Flere giver udtryk for at de selv bragte en rådgiver med ind i forløbet, og andre har fundet det svært at vælge en, da rådgivernes kompetencer, ekspertise samt virksomhedens behov, har været svært at tage stilling til. Nogle virksomheder fortæller, at de oplevede deres rådgiver havde relevant og fagspecifik viden og kompetencer, hvilket de har fundet afgørende for deres udbytte og oplevelse af forløbet, og andre har modsat oplevet mere generelle rådgiverkompetencer. Enkelte virksomheder tilkendegiver, at deres rådgiver havde svært ved at arbejde med projektets grønne fokus og projektets to værktøjer (GCO-workbook og BBV), hvilket påvirkede processen og den sparring de havde forventet og håbet på.

De interviewede rådgivere fremhæver i den forbindelse selv, at rådgiverbranchen inden for bæredygtighed er vokset markant inden for de seneste år, men at vidensniveauet, kvaliteten og kompetencerne varierer. Projektoperatør og KG-gruppen er hertil enige om, at ikke alle rådgivere har haft det tilstrækkelige faglige niveau, hvilket har givet udslag i svingende kvalitet og hvor meget hjælp de har skullet have undervejs, hvorfor rekrutteringen og kvalificering af rådgivere bør være skarpere (se læringspunkt 4).

BBV og GCO-Workbook

I GCO har der været to obligatoriske værktøjer (BBV og GCO-Workbook), som virksomhederne har arbejdet med i deres forløb mht. deres værdikæde og forretningsmodel.³ Virksomhedernes oplevelse og arbejde med de to værktøjer varierer imidlertid.

De umodne virksomheder giver generelt udtryk for stor tilfredshed med GCO-workbooken, da den har struktureret deres forløb og overvejelser undervejs, men også været retningsgivende. Arbejdet med BBV har de dog fundet forvirrende og omstændig, både ift. opgørelse, metode og format, samt processen med at indhente data, og nogle vurderer, at arbejdsindsatsen ikke står mål med udbyttet af værktøjet eller adresserer deres behov. I nogle tilfælde har arbejdet med BBV udelukkende været foretaget af den eksterne rådgiver. Flere af de modne virksomheder påpeger, at krav til arbejdet med GCO-workbooken har været for stringente, da det ikke er alle dele af den de har fundet udbytterige eller som har matchet deres behov og niveau. Med hensyn til BBV-værktøjet giver det dog de fleste virksomheder et godt overblik over, hvor deres CO₂-belastning er, men flere betvivler beregningerne, da tallene har en tendens til at være (overraskende) høje (se læringspunkt 6).

Generelt for *born green* virksomheder, har de ikke kunnet se formålet med GCO-workbooken, da aspekterne og overvejelserne heri i forvejen indgår i deres forretningsmodel, og dernæst er indsigterne, som BBV giver indblik i, ofte noget de er opmærksomme på eller i forvejen har redskaber til at orientere sig imod.

De interviewede rådgivere tilkendegiver i den forbindelse, at de har fundet BBV kompliceret, og efterspørger mere indflyvning hertil, udover det indledende seminar. Hernæst oplever de overlap mellem BBV og Klimakompasset. Værktøjet vurderer de dernæst gør sig bedst til producerende virksomheder, og i mindre grad til servicevirksomheder, hvorfor værktøjet ikke har kunne dække projektets branchemæssige bredde. Dertil finder de det omstændigt, at materiale-/ressourcetyper skal oprettes fra bunden hver gang, såfremt de ikke allerede indgår i værktøjet.

Relevans, målgruppens oplevelse



Både de umodne og modne virksomheder har fået et stort udbytte af deres forløb, og vurderer det har understøttet virksomhedens grønne transition. Samlet tilkendegiver de interviewede deltagere, at

³ BBV: give virksomhederne et overblik over, hvor virksomhedens CO₂-belastning er, hvilket skulle støtte prioritering/omprioritering i forløbet.

GCO-workbook: en skabelon til en grøn cirkulær forretningsmodel, med det formål at sikre, at alle deltagere når den ønskede faglige progression i forløbet.

forløbet har gjort dem klogere på deres virksomhed samt grønne og cirkulære udviklingsmuligheder. Hovedparten fremhæver, at forløbet bl.a. har understøttet deres grønne transition, og samtidig har givet dem indblik i deres værdikæde samt værdikædesamarbejder, vigtigheden og behovet for data nu og i fremtiden, anvendelse af fraktioner, bortskaffelse af emballage mm.

Umodne virksomheder

Ifølge de interviewede virksomheder, der kan klassificeres som umodne, har forløbet været startskuddet til deres videre grønne omstilling og udvikling. De fremhæver, at de forud for forløbet var på bar bund, men at man var klar over at det var i den retning man skulle, da bl.a. stigende krav inden for branchen samt kunderne pressede sig på, og på sigt vil kunne blive afgørende for virksomhedens overlevelse. Enkelte pointerer dog, at de har fundet forventningerne til CØ for høje ift. hvor de var. For flere af virksomhederne har det samtidig været det første erhvervsfremmeprojekt de har deltaget i. Generelt er det virksomhedernes vurdering, at forløbet har været med til at give dem et fælles sprog i virksomheden, og samtidig har det været givende at have nogle at sparre med, da de oplever området som komplekst men rigt på muligheder. Herudover vurderer de, at de igennem forløbet er blevet mere bevidste om grønne og cirkulære greb og udviklingsmuligheder, behovet for eventuelt nye og andre komponenter, maskiners levetid og andre har fået bekræftet, at de allerede var i gang med flere grønne tiltag. De interviewede rådgivere påpeger i den forbindelse, at det blandt de umodne virksomheder ofte er de lavthængende frugter, der bliver fremhævet som oplagte grønne og cirkulære udviklingsmuligheder, da det matcher virksomhedernes parathed og i nogle tilfælde også ressourcekapacitet.

Modne virksomheder

Blandt de interviewede virksomheder, der i stedet kan klassificeres som modne, har forløbet været med til at kaste lys over nye aspekter i deres værdikæde og deres forretningsmodel. De påpeger, at de forud for forløbet havde mange tanker og ideer, som de gerne ville have hjælp til at adressere (eks. hjælp til at finde nye produktionspartnere med data om deres CO₂-aftryk, miljøvenlig produktion mv.), og at de så en værdi i at arbejde mere målrettet med cirkularitet. Virksomhederne vurderer, at de pga. forløbet er blevet endnu klogere på processer, har fået skærpet deres strategi og har igangsat nye initiativer, herunder investeret i nye maskiner, taget produktion tilbage, reduceret CO₂-aftryk mv. De interviewede rådgivere påpeger i den forbindelse, at de modne virksomheders udgangspunkt er stærkere, hvorfor det er nemmere for dem at skabe resultater der får indflydelse og at de ofte kommer længere med deres forretningsudvikling.

Fokus i virksomhedernes forretningsmodel og værdikæde

For at tydeliggøre hvad virksomhederne konkret har haft fokus på i deres GCO-forløb, har vi inkluderet nedenstående figurer. Af figur 7 ses det, at virksomhederne især har haft fokus på tilbagetagning og genanvendelse (20%), værdikædesamarbejde (17%) og erstatning af konventionelle materialer med organiske/fornybare materialer i deres arbejde med forretningsmodellen (16%). Derudover ses det af figur 8, at virksomhedernes primære fokus, med hensyn til deres værdikæde, især har været målrettet CO₂-regnskab, dokumentation og certificering (46%) samt genbrug og genanvendelse (29%).

Figur 5 Virksomhedernes primære fokus i GCO mht. forretningsmodellen

Virksomhedernes primære fokus i GCO mht. forretningsmodellen	Andel i pct.
Tilbagetagning og genanvendelse	20%
Værdikædesamarbejde	17%
Erstatte med organiske/fornybare materialer	16%
Forlænget levetid (tilbyde reparation, opgradering og vedligeholdelse)	10%
Tilbagetagning og gensalg	5%
Service, abonnement eller funktion frem for ejerskab	5%
Andet	28%
Antal virksomheder i alt	126

Kilde: survey gennemført af COWI

Figur 6 Virksomhedernes primære fokus i GCO mht. værdikæden

Virksomhedernes primære fokus i GCO mht. værdikæden	Andel i pct.
CO ₂ -regnskab/dokumentation/certificering	46%
Genbrug/genanvendelse	29%
Design og produktion	13%
Salg og kommunikation	2%
Anvendelse/forbrugeren	2%
Andet	9%
Antal virksomheder i alt	126

Kilde: survey gennemført af COWI

Forankring af output



Hovedparten af deltagerne har brugt GCO-forløbet som et springbræt til deres videre arbejde med grøn omstilling, og nogle af projektets aktiviteter har været understøttende for deltagernes forankring af udbyttet. De deltagende virksomheder fortæller, at de gennem deres forløb har fået afklaret potentialer og muligheder for en grøn og cirkulær forretningsmodel samt pejlemærke ift. reduktion i CO₂-aftryk, og via sparring med den eksterne rådgiver har fået redskaber til at arbejde videre med grøn omstilling. Vi vurderer, at de umodne virksomheder ikke ville have realiseret dette potentiale foruden deres deltagelse i GCO-projektet, men at projektet har kickstartet deres arbejde med grøn omstilling. Som nævnt, er det i overvejende grad de lavthængende frugter, som de umodne virksomheder har fået hjælp til at kaste lys over, hvorimod de mere modne virksomheder i højere grad har fået skærpet deres strategi og CØ-fokus samt potentialet for at igangsætte nye initiativer. Fælles for begge typer af deltagere er, at flere efterfølgende er startet i nye projekter, hvor eks. SMV:Grøn nævnes. Hvad virksomhederne eksakt går videre med efter forløbet varierer imidlertid på tværs af brancher og modenhedsniveau, men det er vores indtryk, at hovedparten af deltagerne har brugt GCO-forløbet som et springbræt til deres videre arbejde, uanfægtet modenhedsniveau. Lovgivning og kommunale godkendelser kan imidlertid være med til at forhindre ændring eller investering i virksomhedernes praksis, hvorfor den

politiske understøttelse kan være en udfordring. Dog kan virksomhedernes kunder ligeledes hindre implementeringen af nye tiltag, og påvirke i hvilken grad nye tiltag honoreres og om virksomheden kan flytte sig som mellemed (se læringspunkt 7).

Forankring via projektets aktiviteter

Virksomhederne fremhæver, at forløbet dels har været med til at give dem et fælles sprog, men også udbrede og forankre fokus på grøn omstilling bredt i virksomheden. Et vigtigt aspekt til dette skyldes, at der i projektet aktiviteter – særligt de kollektive forløb, har været fokus på at involvere flere medarbejdere i virksomheden (eks. medarbejdere, ledelse og direktør), for netop at sikre større opbakning og ejerskab i virksomheden. Vi vurderer, at dette er et vigtigt element, der styrker den organisatoriske forankring i de deltagende virksomheder og øger sandsynligheden for, at virksomhederne selv vil arbejde videre med indsatsen i GCO efter deres deltagelse i projektet.

Herudover har det i GCO været muligt for virksomhederne at søge implementeringsstøtte, hvilket ifølge projektoperatør og KG-gruppen særligt har vist sig at være relevant for de mest modne virksomheder, da det kræver, at virksomhederne har et erkendt behov og derfor har været for tidligt i det stadie de umodne virksomheder har befundet sig på. Implementeringsstøtten har dog ikke været lige så eftertragtet, som forventet, og dernæst pointerer de to projektoperatører, at man grundet en sen bevilling kom sent i gang med at udbrede tilbuddet, hvilket vi vurderer har indvirkning på projektets forankringspotentiale (se læringspunkt 3).

Organisatorisk og metodisk forankring

GCO har været det første større projekt efter erhvervsfremmereformen, og ifølge projektoperatør og KG-gruppen har GCO ført til et større kendskab til hinandens kompetencer og roller i det nye system, hvorfor vi vurderer, at denne ambition synes at være indfriet. Det nye kendskab og samarbejdsflader forventes at kunne udnyttes i fremtidige store og brede erhvervsfremmeprojekter. Vi finder det derfor sandsynligt, at projektets metoder og erfaringer videreføres efter projektperioden.

Monitorering og opfølgning



Systematisk og tværgående opsamling på deltagernes forløb har ikke været en integreret del af projektet, men styring af deltagernes progression er foregået via kontrol af deltagernes delleverancer i GCO-workbook og BBV. I midtvejsevalueringerne foreslog vi, at der skulle etableres en fast evalueringspraksis for hvert virksomhedsforløb i projektet, da projektet på daværende tidspunkt ikke havde en fast praksis herfor, og der var forskel på om de enkelte forløbsansvarlige selv evaluerede de enkelte forløb. I 2021 blev der udviklet et evalueringssetup, som partnerne kunne bruge til kick-off aktiviteterne og til midtvejsevalueringer, som COWI og Pluss har leveret input til, men dette har ikke været obligatorisk at anvende. På tidspunktet for nærværende evaluering kan vi konstatere, at der ikke har været en systematisk eller tværgående evalueringspraksis, men i nogle tilfælde har de forløbsansvarlige forestået evaluering af deres egne forløb, hvorfor evaluering og opfølgning med virksomhederne er foregået i varierende grad og hovedsageligt internt hos den enkelte forløbsansvarlige. Dette finder vi kritisk, da et stort projekt som GCO, med mange partnere og forløbsansvarlige, bør evaluere de gennemførte forløb og aktiviteter, for at få indblik i virksomhedernes tilfredshed samt

oplevelse af kvalitet, relevans og udbytte, for at kunne forbedre forløbene på tværs men også at lære af hinanden ift. hvad der virker. Efter vores opfattelse kunne GCO således med fordel have haft systematiske feedbackmekanismer til at evaluere målgruppens oplevelse af deres forskellige forløb, hvor denne viden kunne være blevet delt på eksempelvis KG-gruppemøder samt partnermøder, således at man kunne have foretaget databaserede justeringer af projektets forskellige forløb (se læringspunkt 5).

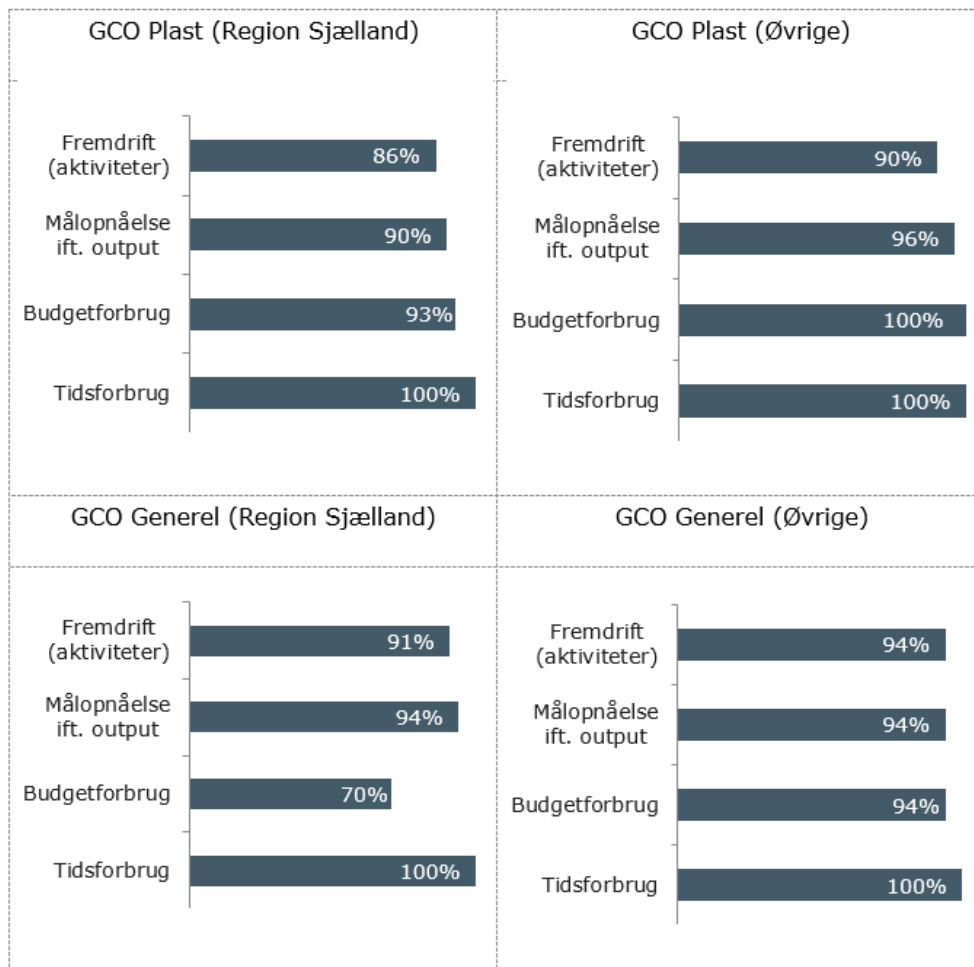
Opfølgning og styring via GCO-workbook og BBV

Opfølgning og styring af de enkelte forløb er foregået via projektets to værktøjer – GCO-workbook og BBV, hvor de forløbsansvarlige løbende har fulgt op på virksomhederne delleverancer og kvaliteten heraf. Selvom der ikke har været en fast praksis for opfølgning på virksomhedernes udbytte, har der således i stedet været tæt opfølgning med virksomhedernes arbejde og fremgang i forløbet. Hertil har der ifølge de to projektoperatører været afholdt erfaringsudvekslingsseminarer med både partnere og rådgivere, for at sikre, at arbejdet med GCO-workbooken og BBV har fungeret, og at viden og udfordringer er blevet delt. Som tidligere bemærket har BBV ikke været et optimalt værktøj at anvende for alle, da det for nogle virksomheder ikke har passeret tilstrækkelig godt til deres materialer eller til det marked, som de agerer i. Derfor har flere virksomheder enten fået et skævt eller for positivt billede af de mulige effekter af deres forretningsmodel. Eftersom redskabet ikke har været lige oplagt at anvende for alle deltagerne, har det efter vores vurdering skabt nogle u hensigtsmæssigheder ift. at vurdere deltagerne progression i forløbet og kvaliteten af arbejdet.

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).

Figur 9 Målopnåelse for de enkelte bevillinger



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 91% af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 10a GCO Plast (Øvrige): Status på opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status pr. februar 2023	Målopnåelse i procent
A1: Rekruttering	771	771	100 %
A2: Netværksaktiviteter	120	114	95 %
A3: Voucherordning	118	114	97 %
A4: Etablering af værdikædebaserede netværksprojekter	34	36	100 %
A5: Identificerede plastfaglige værdikædeprojekter	12	8	67 %
A6: Investeringstilskud til implementering af CØ-plan	8	6	75 %
A7: Kommunikation	392	392	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 30.04.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har på evalueringstidspunktet realiseret måltallene for hovedparten af de opstillede aktivitetsmål, dog på nær måltallene for værdikædeprojekter (A5) og investeringstilskud (A6). Siden midtvejsevalueringen er der foretaget justeringer af bevillingens aktivitetsmål. Eksempelvis er mål for rekruttering blevet opjusteret, og endda til over det oprindelige forventede niveau, hvilket vidner om, at rekrutteringsgrundlag har været større end forventet. Omvendt er mål for implementeringstilskud blevet nedjusteret med over 50 %. Der har således ikke været det forventede aftag og interesse for implementeringsstøtten.

Figur 7b GCO Plast (Sjælland): Status på opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status pr. februar 2023	Målopnåelse i procent
A1: Rekruttering	96	96	100 %
A2: Netværksaktiviteter	24	24	100 %
A3: Voucherordning	25	25	100 %
A4: Etablering af værdikædebaserede netværksprojekter	10	5	100 %
A5: Identificerede plastfaglige værdikædeprojekter	1	0	0 %
A6: Investeringstilskud til implementering af CØ-plan	6	6	100 %
A7: Kommunikation	111	111	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 30.04.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Plast-bevillingen for Region Sjælland har haft en stor fremdrift siden midtvejs-evalueringen og har på evalueringstidspunktet realiseret størstedelen af de opstillede måltal.

Måltal for rekruttering er siden midtvejsevalueringen blevet opjusteret, men på evalueringstidspunktet er der ingen identificerede plastfaglige værdikædeprojekter, hvilket sammenlignet med Plast-bevillingen for øvrige Regioner er bemærkelsesværdig. Målet for kommunikation er imidlertid opjusteret markant.

Figur 80c GCO Generel (Sjælland): Status på aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status pr. februar 2023	Målopnåelse i procent
A1: Rekruttering, screening og udvælgelse	418	364	87 %
A2: Udviklingsforløb med ekstern konsulent (stor voucher)	36	34	94 %
A3: Udviklingsforløb med faglige camps og netværk (lille voucher)	10	10	100 %
A4: Investeringstilskud til implementering af grøn forretningsmodel	3	2	67 %
A5: CØ-sprint	5	5	100 %
A6: CØ-strategi	3	3	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 06.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

For Region Sjællands bevillingen i GCO-Generel har fremdriften ligeledes været stabil siden midtvejsevalueringen, og projektet har på evalueringstidspunktet realiseret flere af de opstillede måltal. Projektet er imidlertid et stykke fra at nå måltallet for rekruttering, der dog er blevet opjusteret siden midtvejsevalueringen, men projektet har trods alt rekrutteret flere virksomheder end oprindeligt målsat (320). Desuden kan vi konstatere, at der har været en større efterspørgsel på udviklingsforløb med eksterne konsulenter, da måltallet løbende er blevet opjusteret i projektperioden, og modsat er måltallet for de kollektive forløb blevet nedjusteret, og endda halveret.

Figur 10d GCO Generel (Øvrige): Status på aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status pr. februar 2023	Målopnåelse i procent
A1: Rekruttering, screening og udvælgelse	1.068	1.068	100 %
A2: Udviklingsforløb med ekstern konsulent (stor voucher)	124	124	100 %
A3: Udviklingsforløb med faglige camps og netværk (lille voucher)	41	41	100 %
A4: Investeringstilskud til implementering af grøn forretningsmodel	9	6	67 %
A5: CØ-sprint	18	18	100 %
A6: CØ-strategi	22	22	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 06.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

For Generel-bevillingen for øvrige Regioner har fremdriften ligeledes været stor siden midtvejsevalueringen, hvorfor hovedparten af aktivitetsmålene er

realiseret. Vi noterer, at måltallene for udviklingsforløbene er blevet opjusteret undervejs, og at de kollektive forløb er blevet mere end halveret, hvorfor billedet flugter med justeringerne for Generel-bevillingen for Region Sjælland. Der synes ikke at have været den forventede interesse for CØ-sprint forløb, da måltallet er blevet nedjusteret med i alt 63 %, og ligeledes synes implementeringsstøtten ikke at have haft den forventede interesse, da måltallet dels er nedjusteret med i alt 44 %, dels mangler at blive realiseret på evalueringstidspunktet.

5.1.1 Opsummering på fremdriften i bevillingernes aktiviteter

Opsummerende har det på tværs af begge bevillinger gjort sig gældende, at der har været gennemført flere individuelle udviklingsforløb (stor voucher) end målsat, men dertil også færre kollektive forløb end forventet. Desuden har færre virksomheder modtaget implementeringsstøtte end målsat, hvilket projektholder bl.a. beskriver skyldes markeds- og leveringsmæssige usikkerheder foranlediget af Covid-19 situationen samt krigen i Ukraine. Levering af eventuelle nye maskiner og redskaber, der har kunne understøtte virksomhedernes grønne omstilling, har derfor været ramt af usikkerheden i forskellige forsyningskæder.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 11a Plast (Øvrige): Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	48,7	48,7	100 %
Tidsforbrug (måneder)	41	41	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af ERST 02.05.2023.

Figur 11b Plast (Region Sjælland): Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	14,4	13,4	93 %
Tidsforbrug (måneder)	42	42	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af ERST 02.05.2023.

Figur 91c GCO (Region Sjælland): Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	21,5	15,1	70 %
Tidsforbrug (måneder)	42	42	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af ERST 02.05.2023.

Figur 11d GCO (Øvrige): Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	70,2	66	94 %
Tidsforbrug (måneder)	42	42	100 %

Note: Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluatør af ERST 02.05.2023.

For alle bevillingerne gør det sig gældende, at hovedparten af budget er anvendt på evalueringstidspunktet. Ved midtvejsevalueringen konstaterede vi et højere budgetforbrug ift. de gennemførte aktiviteter, hvilket hovedsageligt skyldtes store omkostninger ifm. rekruttering, udgifter til partnerløn samt at få projektorganiseringen på plads. På daværende tidspunkt var det uvist, om dette ville blive indhentet, da det ikke var tydeligt, om projektorganiseringens stordriftsfordele, og en forsimplet organisering, ville indtræde. Flere af partnerne beredtede om et markant overforbrug, med på tidspunktet for slutevalueringen synes udfordringen ikke længere at gøre sig gældende, hvilket især kan tilskrives de to projektoperators beslutning om at lave en konsolideret budgetmodel.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 94 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 12a Plast (Øvrige): Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	146	116	79 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	20.555.228	20.555.228	100 %
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	10.5612.8	184.855.18	+100 %
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	91.260.04	149.160.06	+100 %
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	119.473.82	176.498.27	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 30.04.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 12b *Plast (Region Sjælland): Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet*

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	34	26	76 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	4.539.030	4.539.030	100 %
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	1879,81	2192,52	+100 %
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	4719,91	12381,68	+100 %
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	1785,76	1.325	74 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 30.04.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

I GCO Plast øvrige Regioner og Region Sjællands-bevillingen er hovedparten af de opstillede outputindikatorer realiseret på evalueringstidspunktet. For begge bevillinger gør det sig gældende, at de afspejler et iøjnefaldende højt anslået årligt fald i drivhusgasemissioner, energi- og materialeforbrug hos de deltagende virksomheder, og samtidig er højere end de effekter der anslås ved GCO generel øvrige Regioner og Region Sjælland (jf. figur 12c og 12d nedenfor). Erfaringsmæssigt ved vi dog, at estimater for effekt, der fremgår af virksomhedernes udarbejdede forretningsplaner, ofte er optimistiske, og forudsætter en succesfuld implementering.

Figur 12c GCO (Region Sjælland): Status ift. de opstillede outputmål på evaluerings-tidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings-tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som får udviklet nye grønne forretningsmodeller	54	52	96 %
B2: Antal virksomheder som modtager støtte	62	61	98 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	6.454.485	5.809.036	90 %
B4: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	16.514	13.327	81 %
B5: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	112.366	116.697	+100 %
B6: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	6.304	14.182	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 06.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet har GCO generel Region Sjælland en høj målopnåelse på hovedparten af de opstillede outputindikatorer, der blandt andet omfatter, at 52 virksomheder på evalueringstidspunktet har fået udviklet nye grønne forretningsmodeller og et betydeligt anslået årligt fald i energi- og materialeforbrug hos de deltagende virksomheder. Projektet er dog et stykke fra at komme i mål med det anslåede årlige fald i drivhusgasemissioner hos de deltagende virksomheder, hvilket er en kontrast til målopnåelsen for B5 og B6, hvor de anslåede niveauer ligger et godt stykke over det målsatte.

Figur 1210d GCO (Øvrige): Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnå- else
B1: Antal virksomheder som får udviklet nye grønne forretningsmodeller	205	135	66 %
B2: Antal virksomheder som modtager støtte	441	438	99 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	28.241.783	28.221.183	100 %
B4: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO ₂ -ækvivalenter)	467.448	465.339	100 %
B5: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	820.568	818.517	100 %
B6: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	380.485	379.200	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 06.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Hvad angår GCO generel bevillingen for øvrige Regioner er 5 ud af 6 af de opstillede outputmål realiseret på evalueringstidspunktet. Projektet er dog et stykke fra at komme i mål med antallet af virksomheder, som får udviklet nye grønne forretningsmodeller

Bevillingernes anslåede målopnåelse for energi- og materialeforbrug kommenteres på under afsnit 6.3.

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 effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 398 deltagere, hvoraf 126 respondenter har besvaret hele spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 32%. 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 de ønskede effekter.

Figur 13 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter (viden og inspiration)

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?	
Andel af virksomhederne, der angiver at have...	Andel virksomheder
...fået bedre forståelse af, hvordan input fra eksterne kan hjælpe os til at blive mere grønne	62%
...fået redskaber til fremover selv at kunne prioritere mellem mulige, nye cirkulære tiltag	54 %
...fået idéer til at udvikle jeres forretning, som vi ikke selv havde set	53 %
... oplevet arbejdet med GCO's workbook, som nyttigt ift. at identificere cirkulære udviklingsmuligheder for virksomheden	41 %
... hørt om erfaringer fra andre virksomheder, som har givet konkret inspiration til egen virksomhed	35%
...fået kendskab til nye teknologiske og praktiske muligheder inden for vores produktområde/branche	33%
...oplevet Excel-værktøjet 'Bæredygtig Bundlinje' som nyttigt/værdifuldt	29%

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?	
Andel af virksomhederne, der angiver at have...	Andel virksomheder
...fået idéer til, hvordan vi kan organisere os internt, for at gøre det nemmere at arbejde med det cirkulære	27%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala (n=122).

På baggrund af deltagernes besvarelser vurderer vi, at et betydeligt antal virksomheder oplever, at de har styrket deres forudsætninger med hensyn til viden og inspiration for at nå de opstillede effektmål gennem deres deltagelse i GCO-projektet. Blandt andet angiver 62%, at de har fået en bedre forståelse af, hvordan input fra eksterne kan hjælpe dem med at blive mere grønne. Derudover vurderer 54% af respondenterne, at de har fået redskaber til selv at prioritere mellem mulige nye cirkulære tiltag i fremtiden. Lidt over halvdelen af respondenterne vurderer også, at de har fået idéer til at udvikle deres forretning, som de ikke selv ville være kommet frem til. At de to sidstnævnte andele ikke er højere kan formentlig skyldes, at projektet har haft en større andel modne virksomheder med end forventet, og at disse selvsagt har et andet og mere udviklet udgangspunkt end de umodne virksomheder.

Vi bemærker dog, at det område, hvor projektet har bidraget mindst med hensyn til viden og inspiration, er i forhold til at give virksomhederne idéer til, hvordan de kan organisere sig internt for at gøre det nemmere at arbejde med det cirkulære. Dernæst tilkendegiver lidt over en tredjedel, at erfaringer fra andre virksomheder (kollektive forløb) har givet dem inspiration til egen virksomhed, hvilket underbygger pointen fra de gennemførte interviews med deltagerne, hvor få har indikeret, at dette har været et udbytte af forløbet.

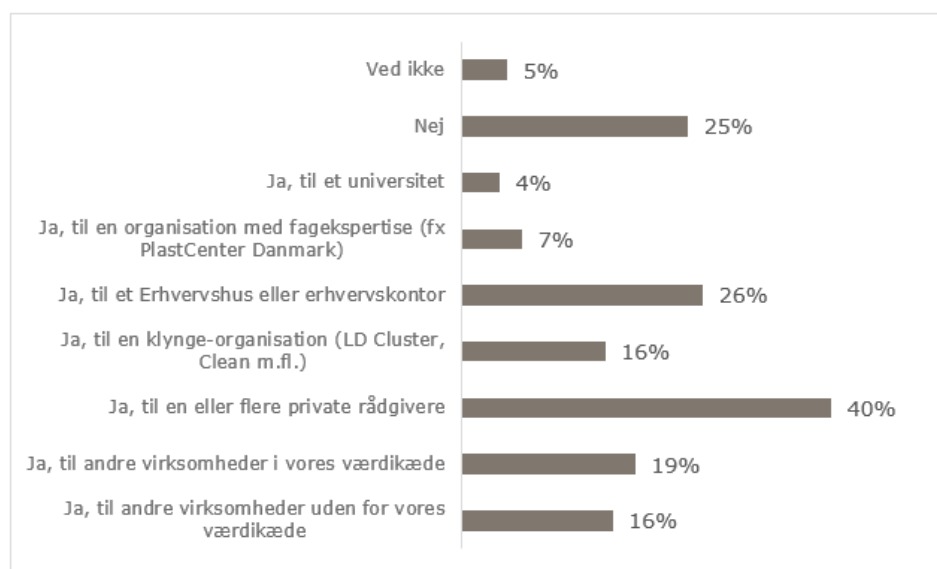
Figur 14 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter (handling og handlerum)

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?	
Andel af virksomhederne, der angiver at have...	Andel virksomheder
... fået opprioriteret en grøn eller cirkulær dagsorden i virksomheden	70%
... fået et klart overblik over de konkrete investeringer, som er nødvendige for at føre den nye grønne forretningsplan ud i livet	60%
... ændret samarbejdet med leverandører og/eller kunder i værdikæden i en mere grøn retning?	57%
...fået en handlingsplan, som I kan følge i den første tid efter projektdeltagelse	54%
Kan din virksomhed implementere den grønne forretningsplan uden yderligere rådgivning/støtte?	51%
Har selv de økonomiske midler der skal til ift. at investere i den grønne forretningsmodel?	39%
Vurderer du, at din virksomhed vil føre den nye, grønne forretningsmodel ud i livet inden for 3 år?	39%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala eller har svaret ja (n=122).

I ovenstående tabel er der mere fokus på handlinger og handlingsrum end på viden og inspiration, som der var fokus på i figur 13. Bl.a. angiver 70%, at de har fået opprioriteret en grøn eller cirkulær dagsorden i virksomheden, og 60% vurderer, at de har fået et klart overblik over de konkrete investeringer, som er nødvendige for at føre den grønne forretningsplan ud i livet. Det er dog mindre positivt, at 39% af virksomhederne ikke vurderer, at de selv har de økonomiske midler, der skal til i forhold til at investere i den grønne forretningsmodel samt ikke vurderer, at virksomheden vil føre den nye, grønne forretningsmodel ud i livet inden for 3 år. Hvad angår sidstnævnte kan dette relateres til pointerne fra de gennemførte interviews om, at de umodne virksomheder ikke nødvendigvis har den nødvendige kapacitet og ressourcer til at iværksætte hele den grønne forretningsmodel. Dernæst er det som tidligere nævnt uvist hvad de enkelte virksomheder eksakt vælger at implementere/arbejde videre med efter forløbet.

Figur 15 Har din virksomhed, som følge af deltagelse i GCO, opbygget nye netværk, som kan gavne jer på længere sigt?



Kilde: Survey gennemført af COWI. N=122.

Note: Det har været muligt for virksomhederne at afgive flere svar.

Endvidere er virksomhederne blevet spurgt ind til, om de som følge af deltagelse i GCO har fået opbygget nyt netværk, som kan gavne dem på længere sigt. Af figur 15 ses det, at det først og fremmest er sket til private rådgivere og dernæst erhvervshusene. Der er relativt få virksomheder, som peger på, at de som følge af deltagelse i GCO har fået opbygget nye netværk til klyngeorganisationer, virksomheder uden for deres værdikæde samt organisationer med faglig ekspertise, som kan gavne dem på længere sigt.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 68% af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 13% vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 16 Deltagernes positive effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Virksomheder med positiv forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	84%
Antal nyansatte	68%
Undgåede fyringer	20%

Kilde: Survey gennemført af COWI. N=99.

Af de virksomheder, som forventer at have eller allerede har fået et udbytte af projektdeltagelsen i GCO, vurderer henholdsvis 84% og 64%, at de har en positiv forventning til stigning i årlig omsætning og antal nyansatte, mens kun 20% har positive forventninger til undgåede fyringer. Dermed synes deltagernes forløb, at have skabt yderst positive forventninger til effekter.

Figur 17 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,7
Antal nyansatte	2,5
Undgåede fyringer	0,4

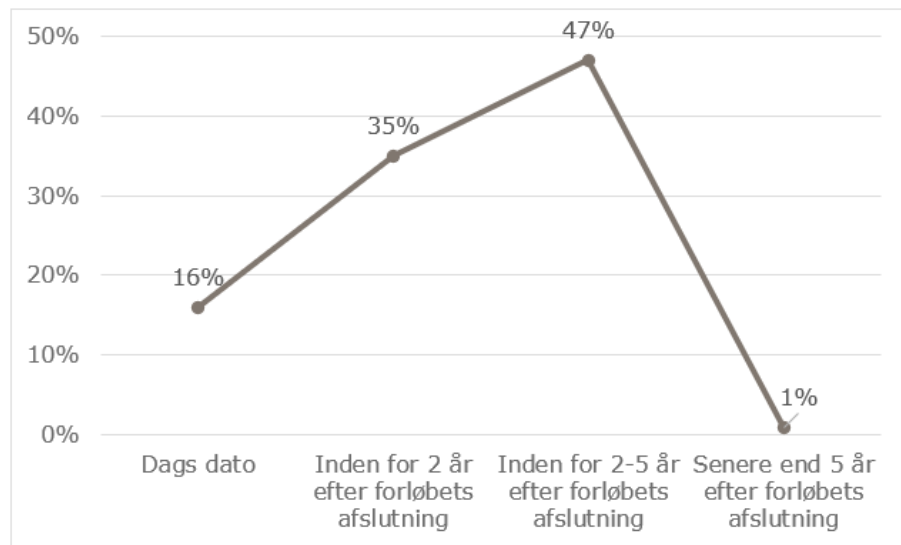
Kilde: Survey gennemført af COWI. N=99.

De virksomheder, som forventer at have eller allerede har fået et udbytte af projektdeltagelsen, vurderer i gennemsnit, at deres samlede udbytte af indsatsen vil resultere i en stigning i årsomsætning på 1,7 millioner kroner, og vil i gennemsnit medføre 2,5 nyansættelser (fuldtidsstillinger) samt undgåelse af 0,4 afskedigelser. Til forskel fra midtvejsevalueringen er effektforventninger til årsomsætning faldet fra 4,7 mio. kr., men forventninger til nyansættelser er steget fra 2,1.

Tidshorisont for effekter

Lidt over en tredjedel af deltagerne forventer, at den samlede effektskabelse vil indtræffe inden for 2 år, mens omkring knap 50% forventer, at effekten vil indtræffe inden for 2-5 år efter afslutningen af deres forløb i GCO.

Figur 18 Overblik over deltagernes forventninger til timing af den samlede effekt-skabelse



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

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellerne nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen. I henhold til anbefalingerne fra regionalfondsprogrammet opgøres effekter som forventede effekter og er derfor de samme som outputmålene.

Figur 19a Plast (Øvrige) Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	91.260,04	149.160,06	+100 %
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	119.473,82	176.498,27	+100 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 30.04.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 19b Plast (Region Sjælland) Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	4.719,91	12.381,68	+100 %
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	1.785,76	1.325	74 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 02.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 19c GCO (Region Sjælland) Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	112.366	116.697	+100 %
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	6.304	14.182	+100 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 06.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 19d GCO (Øvrige) Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	820.568	818.517	100 %
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	380.485	379.200	100 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 06.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

C1 og C2 svarer til outputmål B4 og B5 for GCO-plast bevillingerne og B5 og B6 for GCO-generel bevillingerne. På baggrund af virksomhedernes deltagelse i projektet anslås et højt output ift. reduktion i energi- og materialeforbrug, og især de to plastbevillinger anslås forløbene at resultere i store årlige estimerede fald i energi- og materialeforbrug hos de deltagende virksomheder. Erfaringsmæssigt ved vi dog, at de estimerer for effekt der fremgår af forretningsplaner, er optimistiske, og i langt de fleste tilfælde afspejler en succesfuld implementering.

Ved midtvejsevalueringen var det ikke sandsynliggjort, at projektet ville nå de opstillede effektmål, men ovenstående store anslåede effekter overgår det mål-satte niveau, hvorfor vi finder det sandsynligt at flere af de ønskede effekter vil blive realiseret, dog med opgørelsesmetoden og kritikken af værktøjet in mente.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger⁴ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Hvad kan projektet lære os om, hvad det kræver at køre store og komplekse projekter med mange aktører? Projektet, der har været det første store projekt efter erhvervsfremmereformen, har søgt at hjælpe danske virksomheder med at identificere grønne og cirkulære forretningsmuligheder, særligt med fokus på de virksomheder der har været umodne ift. at arbejde med cirkulær økonomi og bæredygtighed. Som tidligere bemærket har projektets organisering og samarbejde været underlagt en række forskellige udfordringer, der særligt i projektets første halvdel har påvirket projektets fremdrift, samarbejde og virke. Bl.a. har projektets størrelse stillet store krav til de to projektoperatører, der har manglet en tydelig rolle- og samarbejdsbeskrivelse mellem og af projektets forskellige samarbejdsorganer, og endeligt har projektets oprindelige budgetmodel været forvirrende. Udfordringer, som vi overordnet vurderer, at projektet har formået at adressere i projektets sidste halvdel.

På baggrund af projektets erfaringer finder vi, at følgende aspekter skal være til stede og/eller taget højde for i fremtidige store projekter:

- 1 En indledende opstartsfasen, der muliggør, at projektet organisatorisk og administrativt kan etableres, inden selve aktiviteterne igangsættes. Det er vigtigt, at det administrative og styringsmæssige setup er på plads, af hensyn til at sikre et så optimalt driftsgrundlag, som overhovedet muligt.
- 2 Tydelige krav og forventningsafstemning om, hvilke kompetencer projektlederrollen kræver ift. at løfte, koordinere og sikre fremdriften i et bredt, komplekst og nationalt projekt. En kombination af administrative, kommunikative og faglige kompetencer er en styrke ift. at sikre såvel hensigtsmæssige strukturer, opfølgning og kommunikation på et vist fagligt niveau.
- 3 En tydelig rolle- og samarbejdsbeskrivelse til at sikre, at projektets samarbejdsorganer er funktionelle og arbejdsdygtige fra start. Et stort og komplekst nationalt projekt involverer mange og forskellige partnere, hvorfor det er essentielt, at samarbejdsgrundlaget, roller, forventninger og arbejds-gange er fastlagt fra start. Hertil er det samtidig væsentligt, at der undervejs foretages relevante tilpasninger.
- 4 Kontinuerlig videndeling og opsamling på erfaringer skal sikre den indholdsmæssige og faglige værdi i nationale projekter. En sådan videndeling og erfaringsopsamling betyder også, at projektets gode erfaringer kan spredes og potentielt forankres vidt og bredt blandt aktørerne (udbydes under læringspunkt 5).

⁴ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Læringspunkt 2

En stor aktivitetsportefølje skaber et bredt tilbud og muligheder for deltagerne, men et afgrænset fokus er nemmere at målrette samt at arbejde med i en bred partnerkreds. Projektet har været målrettet en bred

gruppe af brancher, men særligt virksomheder der har været umodne inden for grøn omstilling og cirkulære forretningsmodeller samt nye inden for erhvervsfremmesystemet, og er undervejs ændret til også at omfatte de mere modne virksomheder. Hertil har projektet omfattet en række forskellige aktiviteter og tilbud, hvor intentionen har været at afprøve forskellige forløbstyper – både klassiske forløb med konsulenter, designdrevne og nogle kollektive og branchefokuserede forløb. Programmet har således været baseret på kendte metoder, men også eksperimentelle og nytænkende forløbstyper. Et aspekt vi vurderer, har gjort projektets aktivitetsportefølje bred og kompleks, hvilket de interviewede aktører ligeledes vurderer. Fra andre projekter ved vi, at det kan være svært at arbejde med en bred målgruppe, men også med et bredt udsnit af aktiviteter, da det dels kan kræve forskellige tilgange og metoder at skabe en forandring blandt projektets deltagere, og samtidig er en bred aktivitetsportefølje svær at administrere og bevare overblik over. De forskellige forløbstyper og modenhedsniveauer synes at have skabt forskellige betingelser og effektspotentiale for deltagerne. Som tidligere bemærket er det vores vurdering, at projektets aktiviteter, på trods af et oprindeligt fokus på de umodne virksomheder, på nogle områder har haft et højere anvendelsespotentiale blandt de mere modne virksomheder (eks. digitaliserings- og internationaliseringsforløb, CØ-sprint og strategi og implementeringsstøtte). Var projektets fokus ikke blevet udvidet er det derfor vores vurdering, at disse aktiviteter ville have haft en lav grad af anvendelse blandt de umodne virksomheder. Det udvidede fokus vurderer vi derfor har bidraget til, at der blev skabt en stærkere sammenhæng mellem projektets tilbud og de ønskede effekter. I og med projektets aktivitetsportefølje har været bred og komplekst, og i princippet har rummet aktiviteter, der har været over den oprindelige målgruppes udviklingsniveau, synes dette at sløre projektets sammenhæng og værdiskabelse.

Herudover peger interview med KG-gruppen på, at et projekt af denne størrelse – både hvad angår aktiviteter og involverede aktører, kræver meget faste rammer, som vi kan konstatere, har været en udfordring for projektet at etablere. De forskellige aktiviteter og forløbstyper har været uddelt til forskellige forløbsansvarlige, men blandt de forløbsansvarlige har det været svært at holde overblik over de afholdte aktiviteter og hvem der har været ansvarlig herfor (særligt digitalisering og internationaliseringsforløb, da disse har været en usynlig overlægges til de øvrige forløb), samt hvad tendensen og resultaterne har været i de enkelte forløb.

Med afsæt i projektets størrelse og kompleksitet ville et mere afgrænset fokus have gjort det nemmere at drifte samt effektuere i praksis, men også at samle op på erfaringerne. Baseret på interviewene vurderer vi, at der havde været flere fordele ved enten at have indsnævret aktiviteterne eller at have reflekteret mere over kombinationen af forskellige typer aktiviteter (kendte aktiviteter og læring fra nye og uprøvede aktiviteter), da det, efter vores vurdering, ville have muliggjort en mere smidig og effektiv proces med mindre forvirring blandt alle projektets aktører og samtidig have skabt en større sammenhængskraft. I fremtidige projekter, store som små, bør man derfor nøje overveje, hvorvidt det

giver værdi og om projektet kan rumme et bredt fokus og aktivitetsportefølje, eller om det er mere meningsfuldt at indsnævre aktivitetsudbud og/eller nøje overveje kombinationen af aktiviteter. På baggrund af disse erfaringer bør man derfor være opmærksom på:

- 1 At det skal være tydeligt, hvem projektet er værdiskabende for og kan bidrage til en forandring hos.
- 2 At det skal være tydeligt, hvem der er ansvarlig for hvilke forløb, og gennemførelse heraf.
- 3 At sammenhængen mellem aktiviteterne skal være tydelig.
- 4 At kombinationen af aktiviteter er velovervejet.

Læringspunkt 3

Hvad kan projektet lære os om barrierer for at søge implementeringsstøtte? I projektet har det været muligt at søge implementeringsstøtte, men ifølge de to projektoperatører kom projektet sent i gang hermed, grundet et sent tilskud på hovedbevillingen. De to projektoperatører vurderer, at implementeringsstøtten med fordel kunne have været lagt tydeligere ind i projektet, i forløbenes design, så flere virksomheder tidligt ville kunne orientere sig om muligheden deraf og efterfølgende potentielt anvende den. Hertil har Covid-19 og forsyningsusikkerheder for nogle virksomheder medført, at det har været mindre attraktivt at søge.

Implementeringsstøtten har imidlertid vist sig særligt relevant for de modne virksomheder, mens det for de umodne virksomheder har været for tidligt ift. deres modenhedsstadiet. Støtten har dog ikke været så eftertragtet, som forventet, hvilket kan skyldes at tilbuddet blev udbredt sent i projektet, at virksomhederne ikke har haft et erkendt behov, eller at noget regulatorisk har hindret investeringen/implementeringsstøtten. Hertil blev det ved midtvejsevalueringen påpeget, at virksomhederne har oplevet at de har ventet længe på tilbagemelding om implementeringsstøtte, og dernæst har materialet omkring implementeringsstøtten virket uoverskueligt, og retningslinjer for hvad der blev givet støtte til uklare. Nogle virksomheder har derfor fundet det uoverskueligt, og har undladt at søge. Med afsæt i projektets erfaringer finder vi disse aspekter nødvendige for at sikre en højere udnyttelse og udbredelse af implementeringsstøtten i fremtidige projekter.

- 1 Tidlig inkorporering og oplysning om muligheden for at søge implementeringsstøtte.
- 2 Reduceret sagsbehandlingstid for implementeringsstøtteansøgninger.
- 3 Informations- og ansøgningsmateriale gøres så simpelt som muligt.
- 4 Entydige kriterier for støtteberettigelse.

Læringspunkt 4

Prækvalificering af rådgivere er afgørende for at sikre tilstrækkelig kvalitet og fagligt niveau i rådgivningstunge forløb. En stor del af projektets

aktiviteter har involveret eksterne rådgivere. De interviewede rådgivere fremhæver selv, at rådgiverbranchen inden for bæredygtighed er vokset markant inden for de seneste år, men at vidensniveauet, kvaliteten og kompetencerne varierer. Projektoperatør og KG-gruppen er hertil enige om, at ikke alle har haft det tilstrækkelige faglige niveau, hvilket har givet udslag i svingende kvalitet og hvor meget hjælp de har skullet have undervejs. Hertil har nogle interviewede virksomheder påpeget, at de oplevede deres rådgiver besad relevant og fagspecifik viden og kompetencer, hvilket de har fundet afgørende for deres udbytte og oplevelse af forløbet, og andre har modsat oplevet mere generelle rådgiverkompetencer. Enkelte virksomheder har endda tilkendegivet, at deres rådgiver havde svært ved at arbejde med projektets grønne fokus og projektets to værktøjer (GCO-workbook og BBV), hvilket påvirkede processen og den sparring de havde forventet og håbet på.

Dette tydeliggør et behov for en kritisk rekruttering og kvalificering af rådgivere i fremtidige projekter inden for grøn omstilling og cirkulære forretningsmodeller. Rådgiverne betinger i stor grad virksomhedernes udbytte af forløbet, hvorfor det er afgørende de har det fornødne faglige niveau og kompetencer.

Læringspunkt 5

Systematisk opfølgning, monitorering og videndeling af projektets aktiviteter har betydning for evnen til løbende at udvikle kvaliteten i projektet. Igennem hele projektperioden har der ikke været indtænkt en systematisk eller tværgående evalueringspraksis, men i nogle tilfælde har de forløbsansvarlige forestået evaluering af deres egne forløb, hvorfor evaluering og opfølgning med virksomhederne er foregået i varierende grad og hovedsageligt internt hos den enkelte forløbsansvarlige. Der eksisterer derfor ikke viden om deltagerens udbytte af de forskellige aktiviteter eller eventuelle forbedringspotentialer. Den manglende systematiske opfølgning vurderer vi medfører, at der ikke eksisterer viden om, hvad virksomhederne har fundet udbytterigt i deres udarbejdede planer, hvad der særligt har været udfordrende for de henholdsvis umodne og modne virksomheder, og andre eventuelle opmærksomhedspunkter vedr. projektets brede målgruppe. Dette besværliggør vurderingen af kvaliteten og værdien af de forskellige forløb, og hvorvidt de bidrager til formålet om, at identificere cirkulære forretningsmuligheder.

Praksis omkring videndeling og erfaringsudveksling er et element vi, men også de to projektoperatører og KG-gruppen, vurderer kunne have været prioriteret højere i projektperioden. Den manglende erfaringsudveksling på udførende niveau kan resultere i mindre faglig udvikling i et projekt, hvilket besværliggør udbredelse af, hvad der virker og skaber værdi for de enkelte målgrupper. Værdien i et stort nationalt projekt er netop, at det er muligt at trække og udvikle på en bred palette af erfaringer, således både de gode og mindre gode historier og erfaringer udbredes blandt de forløbsansvarlige samt projektoperatør. Skal store nationale projekter give mening, er det efter vores vurdering netop afgørende, at der foregår tilstrækkelig videndeling og opsamling, og at denne særligt foregår blandt de udførende led. Hvis ikke denne finder sted, går værdien i nationale projekter tabt, og i disse tilfælde vil simple projekter med få partnere være lige så givtige.

De nedenstående punkter vurderer vi derfor vil bidrage til at sikre, at de rette omstændigheder for optimal monitorering af forløbene og videndeling/erfaringsopsamling er til stede:

- 1 Der skal etableres et tværgående monitoreringssetup, så der systematisk kan indsamles feedback. Dette for løbende at kunne kvalificere afholdte aktiviteter, og foretage eventuelle justeringer på baggrund heraf, men også at følge om de fører til den ønskede forandring hos deltagerne.
- 2 Der skal etableres et formaliseret forum eller ramme for videndeling og erfaringsudveksling på operatørniveau såvel som blandt de udførende led. Dette skal sikre, at den brede palette af erfaringer udnyttes fra start, og vil højne sandsynligheden for, at viden og erfaringer udbredes på tværs men også til og i den enkelte organisation.

Læringspunkt 6

Udfordringer og forbedringspotentialer ved anvendelse af BBV som bæredygtighedsværktøj. Projektet har gjort brug af måleværktøjet Bæredygtig Bundlinje, og som tidligere bemærket har virksomhederne haft forskellige oplevelser med anvendelsen heraf. De umodne virksomheder har fundet værktøjet forvirrende og omstændigt, både ift. opgørelse, metode og format, samt processen med at indhente data, og nogle vurderer, at arbejdsindsatsen ikke har stået mål med udbyttet af værktøjet eller adresseret deres behov. For nogle virksomheder har værktøjet således ikke været optimalt ift. deres kunder/marked. De interviewede rådgivere påpeger, at værktøjet gør sig bedst til producerende virksomheder, og i mindre grad til servicevirksomheder, hvorfor værktøjet ikke har kunne rumme projektets branchemæssige bredde. BBV-værktøjet har dog givet de fleste virksomheder et godt overblik over, hvor deres CO₂-belastning er, men flere betvivler beregningerne, da tallene har en tendens til at være (overraskende) høje. Desuden har *born green* virksomheder fået et lavt udbytte heraf, da de i forvejen er opmærksomme på eller i forvejen har redskaber til at orientere sig efter.

Samlet er det vores vurdering, at BBV har været et godt redskab til at skabe et overblik over virksomhedernes CO₂-belastning, men at redskabet kræver en stor arbejdsindsats for umodne virksomheder, ikke er intuitivt, og samtidig ikke er oplagt at anvende for alle de virksomheder og brancher som projektet dækker. Følgende overvejelse bør derfor gøres i fremtidige projekter, hvor BBV kan være et potentielt måleværktøj:

Indledende behovsafdækning: indledningsvist skal virksomhedens branche, behov og placering i værdikæden vurderes, for at vurdere hvilket måleredskab der er mest oplagt for virksomheden at anvende. Virksomheder der vil have et lavt udbytte af værktøjet bør stilles mere frit ift. at vælge et værktøj til at dokumentere deres effekter, så længe dette er et anerkendt værktøj.

Introduktion til anvendelse af BBV: værktøjet kræver en længere introduktion og tilvænning, førend virksomheder samt rådgivere kan anvende det produktivt. Der bør således prioriteres en grundig indføring og introduktion til værktøjet.

Datakvalitet: For at BBV skal være effektivt, kræves nøjagtige og pålidelige data. Virksomheder kan have udfordringer med at indsamle og rapportere pålidelige data om deres bæredygtighedspræstationer. Manglende data kan føre til misvisende resultater og utilstrækkelige handlingsplaner. Man bør derfor søge at sikre, at virksomheder forbedre deres bæredygtighedsdata ved at implementere bedre dataindsamlings teknologier og -metoder. Dette kan hjælpe med at sikre mere pålidelige og nøjagtige data.

Opdateret database: oprettelse af elementer/materialer bør gemmes og kunne anvendes af andre, således hver aktør der anvender værktøjet ikke skal oprette og starte en proces forfra, hvis dette arbejde har været gennemført tidligere.

Læringspunkt 7

Udfordringer og barrierer ift. implementering af grønne forretningsmodeller. Projektet har været henvendt til både umodne og modne virksomheder inden for grøn omstilling og cirkulær økonomi, hvilket naturligt har givet deltagerne forskellige forudsætninger for implementering af deres udarbejdede grønne forretningsmodel. Disse aspekter har vi opsummeret i følgende punkter:

Manglende incitament: Nogle virksomheder kan have svært ved at se økonomisk gevinst ved at implementere grønne forretningsmodeller og kan derfor være tilbageholdende med at investere i dem. Hvis de økonomiske fordele ved at implementere grønne forretningsmodeller ikke er klare eller synlige, kan virksomhederne have svært ved at retfærdiggøre omkostningerne ved at ændre deres forretningsmodeller. Herudover kan manglende kendskab eller overblik over krav og tendenser i kommende lovgivning/reguleringer ligeledes være en barriere, samt manglende overblik over risiko ved fremtidig ressource- og forsyningssproblematik.

Manglende viden og ekspertise: Nogle virksomheder kan mangle den nødvendige viden og ekspertise til at implementere grønne forretningsmodeller effektivt. Implementering af grønne forretningsmodeller kræver ofte en grundig forståelse af miljø- og samfundsmæssige konsekvenser af virksomhedens aktiviteter samt de muligheder, der er tilgængelige for at reducere miljøbelastningen.

Barrierer for innovation: Virksomheder kan opleve barrierer for innovation, når de prøver at implementere grønne forretningsmodeller. Nye teknologier og processer kan være dyre at udvikle og implementere, og det kan være svært at overvinde tekniske udfordringer, når der skal findes nye måder at reducere miljøpåvirkningen. Dertil kan den sociale adfærd hos kunderne eller i markedet også betinge virksomhedernes innovation.

Lovgivning og reguleringer: Lovgivning og reguleringer kan også være en udfordring for nogle virksomheder, når de prøver at implementere grønne forretningsmodeller. Der kan være krav om miljøcertificering, miljømæssige rapporter og andre former for dokumentation, der kan være tidskrævende og ressourcekrævende at opfylde.

Mangel på støtte og ressourcer: Endelig kan nogle virksomheder opleve mangel på støtte og ressourcer til at implementere grønne forretningsmodeller. Implementeringen af grønne forretningsmodeller kan kræve investeringer i nye

teknologier, processer og uddannelse af medarbejdere. Hvis virksomhederne ikke har de nødvendige ressourcer og støtte til rådighed, kan det være svært for dem at implementere grønne forretningsmodeller effektivt.

Læringspunkt 8

Et veldefineret og afgrænset begrebsapparat er nødvendigt inden for grønne projekter, for at undgå at projektets formål sløres. Fra interview med de eksterne rådgivere vil vi fremhæve en interessant pointe, som vi vurderer at fremtidige projekter bør tage til efterretning.

De interviewede rådgivere vurderer alle, at projektets intentioner har talt til virksomhederne på forskellige modenhedsniveauer. I henhold til projektets oprindelige fokus på de umodne virksomheder, er det deres vurdering, at for meget af det "grønne" har været presset ind i projektet ift. det niveau som har kunnet forventes af umodne virksomheder, hvilket de vurderer har sløret projektets formål, begreber og værktøjer. De fremhæver at man bør være påpasselig med at blande for mange ting sammen, da det kan lede til forkeret sprogbrug og begrebsanvendelse. Særligt blandt de umodne virksomheder kan begreber som grøn omstilling, bæredygtighed og cirkularitet ofte, men fejlagtigt forstås som en og samme ting. Dette uddyber de med, at definitioner og arbejdsmetoder kan variere og områderne/brancherne kan være med til at betinge dette. Dernæst er de enige om, at umodne virksomheder ofte ikke er klar til at tænke cirkulært, da det kræver et vist modenhedsniveau og ressourcemæssig kapacitet i de enkelte virksomheder, førend de kan tænke og agere cirkulært.

Fremtidige "grønne" projekter bør på den baggrund sørge for, at det grønne udviklingsfokus er afgrænset, veldefineret og tilpasset målgruppen. Dette for at sikre, at for høje forventninger samt forkeret begrebsanvendelse ikke slører projektets formål eller påvirker deltagerens forståelse og videre grønne udvikling og omstilling.

Læringspunkt 9

Akademikere kan bidrage til at fremme SMV'erne grønne og cirkulære omstilling. En tendens vi har sporet i dette projekt, men også blandt mange andre projekter inden for denne prioritetsakse er, at SMV'er generelt mangler kvalificeret arbejdskraft for at kunne skalere deres virksomhed, men også akademiske kompetencer ift. arbejdet med grøn omstilling og cirkulær økonomi. Uddannelsesniveaulet i SMV'erne kan således betinge forståelsen samt prioriteringen af grønne og bæredygtige initiativer, men også anvendelsen af forskellige værktøjer og teknologier, der er tilgængelige til at fremme omstillingen. Tilkobling af en akademiker vil således kunne understøtte virksomhederne i at skubbe på udviklingen, da de kan bringe værdifuld viden og ekspertise ind i virksomhederne, hvilket de kan bruge til at udvikle og implementere nye ideer og metoder.

Nærværende projekt understreger derfor potentialet for at udvikle programmer inden for prioritetsaksen, hvor der samtidig er fokus på at hjælpe virksomhederne i processen vha. tilførsel af akademiske kompetencer. Fra andre projekter ved vi, at SMV'er dog skal modnes førend de kan se værdien og potentialet i højtuddannet arbejdskraft, og tør tage skridtet mod investering heri. Tilførsel af højtuddannet arbejdskraft til de danske SMV'er vil således både kunne understøtte virksomhedernes vækst- og skaleringspotentiale og konkurrenceevne men

samtidig også understøtte deres forretningsmæssige grønne omstilling samt udviklingen af mere grønne og bæredygtige produkter og services.

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.