

APRIL 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

CIRKULÆRE BYGGELØSNINGER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

APRIL 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

CIRKULÆRE BYGGELØSNINGER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 222.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 11.01.2021 rev. 28.04.2021
UDARBEJDET VISM
KONTROLLERET TAKW
GODKENDT LCPE

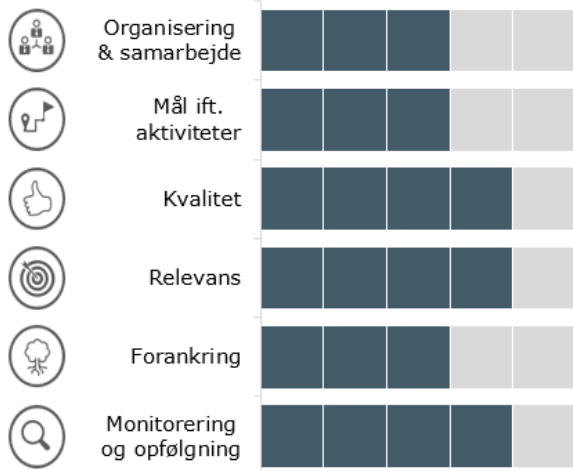
INDHOLD

1	Resumé: Cirkulære byggeløsninger	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	13
6.3	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	15

1 Resumé: Cirkulære byggeløsninger

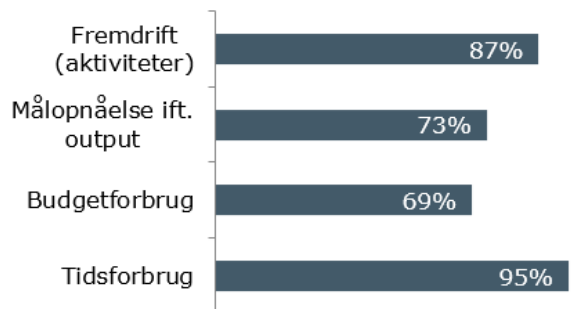
Projektets implementering

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



Rekrutteringsudfordringer kunne indikere, at det ikke har været attraktivt for målgruppen at deltage, men dem der faktisk deltog - typisk start-ups - har haft stor gavn af den hjælp de fik til at finde de rigtige partnere primært med henblik på at dokumentere deres bæredygtighed. Selvom det har været udfordrende at sikre en pipeline af relevante projektidéer og komme i kontakt med potentielle deltagere, er det lykkedes projektholder at projektmodne succesfulde cases. Der er brugt mange ressourcer på at opbygge og rekruttere til projektet, fordi projektholder ikke på forhånd havde et godt kendskab til byggebranchen, og ikke på forhånd en god kontaktholdelse til virksomheder i branchen. Derfor vurderer vi også, at det havde været en styrke for projektet, hvis der havde været en branchespecifik aktør som udførende på rekruttering.

Målopnåelse



Projektet har nået de fleste aktivitetsmål, men har ikke engageret det forventede antal virksomheder, bl.a. som følge af, at det ikke længere er et krav med deltagelse af tre, men kun to virksomheder i et samarbejde. Det betyder også, at det forventede output ikke er nået. Måltallene er nedjusterede undervejs i projektperioden, men projektholder har skulle anvende betydelig flere ressourcer på at rekruttere et passende antal deltagere. Der er et betydeligt underforbrug, der ikke forventes anvendt, som primært skyldes, at deltagerne ikke ønskede at benytte muligheden for at købe en ekstern konsulent ind.

Effektvurdering

Effekt mål	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status
Antal nye innovative virksomheder	4	4	3

Det er sandsynligt at projektet bidrager til at skabe 8 nye, innovative virksomheder - dog kun tre inden for projektperioden. På evalueringstidspunktet har tre virksomheder allerede opnået salg, og de fleste oplever efterspørgsel. Der er primært tale om, at deltagerne er kommet ind i projektet med en allerede udviklet løsning, som de med projektet har fået yderligere dokumentation på, er bæredygtigt. Selvom der i mindre grad er tale om egentlig produktudvikling, er netop dokumentation og test afgørende for, at produktet kan komme ud til en bredere kundekreds.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med projektet er at øge antallet af innovative SMV'er i Region Midtjylland inden for cirkulært byggeløsninger, koncepter og forretningsmodeller. Projektet fokuserer på at skabe synergier til områderne byggeri, retail, genanvendelse, affald, arkitektur, big data, vand og forsyning, samt sunde bymiljøer.

I projektet øges innovationshøjden i SMV'erne igennem innovationsforløb med udgangspunkt i SMV'ernes behov, og med vidensinstitutioner tilknyttet som hovedpartnere. Det skal sikre overførsel af viden og aktuel forskning fra området til SMV'erne i partnerskaberne. SMV'erne skal opnå input og sparring i deres innovationsprocesser henimod udvikling af innovative løsninger, og få mulighed for test og afprøvning af løsningernes anvendelighed.

Deltageren kan, sammen med deres partnervirksomheder, få støtte til:

- > 100% dækning af udviklingstimer hos en videninstitution
- > 50% dækning af omkostning til ekstern konsulent
- > Løbende sparring og rådgivning omkring innovationssamarbejdet.

CLEAN er operatør for projektet og havde oprindeligt VIA University College med som partner, der udtrådte som partner fra projektet i 2018, men stadig indgår som videnspartner i innovationssamarbejder og desuden indgår i styregruppe.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: CLEAN
>	Sagsbehandler: Gunvor Pedersen Mejlholm
>	Finansieringskilde: Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde: Innovationssamarbejder (ERDF-1)
>	Samlet budget: DKK 6,7 mio. (3 mio. medfinans. + 1,5 REM)
>	Bevillingsperiode: 01.09.2017-28.02.2021

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> › <i>Etablering af innovationssamarbejder.</i> Partnerskabet udpeger og beskriver potentielle innovationsprojekter, og understøtter konsortiedannelsen › <i>Facilitering af innovationssamarbejder.</i> Fælles innovationsworkshops, hvor principper og metodikker præsenteres for hvert enkelt projekt › <i>Videndeling og kommunikation.</i> Videns- og erfaringsopsamling på tværs af projekterne, og at resultater og erfaringer formidles eksternt. 	<ul style="list-style-type: none"> › Innovationssamarbejder er gennemført › Der er udviklet koncepter for nye cirkulære byggeløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> › Øget innovationsniveau i deltagervirksomhederne › Øget vækst og beskæftigelse i deltagervirksomhederne

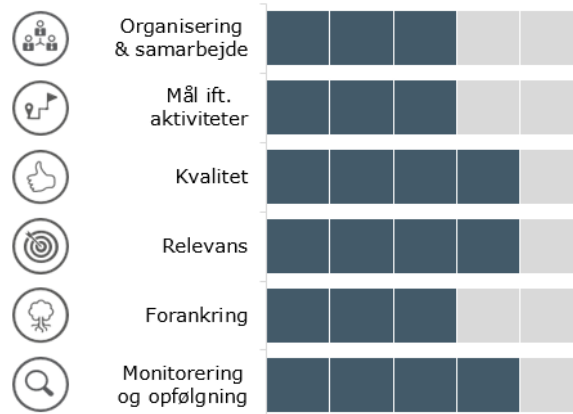
3 Overordnet status

Der har gennem hele perioden været udfordringer med at rekruttere deltagere til projektet. Projektet er derfor forlænget med lidt mere end et år, ambitioner for antal deltagende er blevet nedjusteret og budgettet reduceret med mere end to mio. kr. Projektet har også været udfordret af, at projektlederen undervejs er udskiftet tre gange.

Trods udfordringerne, er det lykkedes projektholder at indhente en del af det markante efterslæb, der var på tidspunktet for midtvejsevalueringen, og med de nye måltal, har projektholder leveret de forventede leverancer og investeret i nogle succesfulde projekter, om end hele budgettet ikke er udmøntet.

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



CLEAN har fungeret som en professionel projektholder, men det havde styrket især projektets rekruttering at have en partner med bedre kendskab til byggebranchen i projektet.

Oprindeligt indgik VIA som partner i projektet, men valgte at udtræde, da den medarbejder som indsatsen var forankret hos ved VIA, stoppede. VIA's ansatte havde en stor berøringsflade med byggebranchen og dermed et veletableret netværk til gavn for rekrutteringen. Der var dog ikke andre hos VIA, der naturligt kunne overtage rollen. CLEAN har derfor været eneansvarlig for indsatsen på et brancheområde, som ikke er en direkte kernekompetence. Til at understøtte rekrutteringen opfordrede projektholder derfor Vurderingsudvalget (bestående af branchespecifikke aktører) og Circularity City's Styregruppe til at benytte sig af deres netværk, som en del af projektets rekrutteringsstrategi.

Selvom CLEAN har stor erfaring med at administrere projekter og facilitere samarbejder må vi konstatere, at det havde været en fordel, hvis der havde indgået partnere med større kendskab til enten fagområde eller branchen, der kunne have hjulpet med især rekrutteringen. Det kunne f.eks. være et mere formelt samarbejde med DI. Den manglende fag- og brancheekspertise har betydet, at projektholder har brugt mange ressourcer på at opbygge projektet, f.eks. finde metoder til at kommunikere med branchen og skabe kendskab til projektet, fordi projektholder ikke havde erfaring med at arbejde med byggebranchen.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektet har modnet og udvalgt cases med faglig kvalitet og markedspotentiale, som dog ofte har mere karakter af eksternt rådgivnings-forløb end egentlig innovationssamarbejde. Projektholder har anvendt flere ressourcer end planlagt på at rekruttere deltagervirksomheder. Vi vil fremhæve to tiltag som projektholder har taget for at forbedre rekrutteringsindsatsen. For det første blev det hurtigt tydeligt for projektholder, at de var nødt til at nedtone selve begrebet CØ i dialogen med potentielle deltagere, fordi

det for mange virksomheder stadig er et nyt koncept. For det andet har projektholder forsøgt sig med en mere aktiv rekruttering end de oprindeligt havde forventet både online kommunikation og ved at deltage på messer eller afholde enkelte faglige workshops inden for emner relateret til cirkulært byggeri, og efterfølgende tage kontakt til virksomheder. Desuden har projektholder indtaget en større rolle i at modne projektidéer. Den ændrede strategi har dog ikke altid stået mål med ressourcerne, og rekrutteringen har derfor været en væsentlig udfordring gennem hele projektperioden, og flere af projektidéerne er ikke blevet til noget. Fx. havde projektet i deres ansøgningsmateriale også til hensigt at skabe innovationssamarbejder mellem den private sektor og enten den offentlige sektor eller med store virksomheder, som potentielle aftagere af de nyudviklede løsninger. Ingen af delene er lykkedes, om end projektholder havde tæt dialog om en projektidé, hvor en kommune stillede test-bygninger til rådighed.

Det eksterne vurderingsudvalg godkender partnerskaber til deltagelse i projektet. Udvalget består af repræsentanter fra bl.a. NCC, Aarsleff, MT Højgaard og DI Byg, og har haft en stor faglig indsigt i at vurdere om de screenede projekter lever op til den faglige kvalitet. Selvom de opstillede vurderingskriterier kan fremstå uigennemsigtige, fx. er markedspotentiale og miljø slået sammen i én vurderingsparameter, så er de udvalgte projekter interessante på begge parametre, og er nytænkende på markedet. Projektets forløb har ofte været fokuserede på at udarbejde dokumentation af eksisterende løsninger. Det betyder, at der i mindre grad udvikles nye produkter i innovationssamarbejdet, og at flere af projekterne har haft karakter af finansiering af rådgivning- fra en videninstitution- mere end egentlige innovationssamarbejder. Det er ikke en kritik af projekternes indhold, da det netop er en stor barriere for virksomhederne, men blot en konstatering, og en mulig forklaring på, at det har været svært at rekruttere til projektet, når overskriften er innovationssamarbejder.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Stor tilfredshed med projektholders facilitering af innovationssamarbejderne.

Generelt er der stor tilfredshed med projektholders facilitering af samarbejderne. Deltagerne værdsætter, at projektholder ikke har blandet sig i indholdet af innovationssamarbejdet, når først det er startet op, da de ikke har den faglige indsigt. I stedet har projektholder bidraget til at sikre fremdrift, og er lykkedes med at skabe en fortrolighed mellem det enkelte samarbejde og projektholder. Projektholder har også på professionel vis håndteret eventuelle samarbejdsvanskeligheder og hjulpet med at finde nye partnere. Deltagerne har imidlertid haft vanskeligt ved at forstå de formelle administrationskrav, f.eks. timeregistrering og at der ikke var midler til udstyr til test. Det vidner om, at der trods de indledende møder forud for opstart af et innovationssamarbejde, stadig udestår et arbejde med at forventningsafstemme omkring administrative forpligtelser og regler omkring deltagelse. Vi noterer os, at projektholder, som følge heraf, forsøgte at imødekomme dette behov ved f.eks. at udarbejde videoguides.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektet har primært tiltrukket helt små virksomheder, der er tæt på markedet, men hvor barrieren har været manglende dokumentation.

De virksomheder, som projektet har tiltrukket, er primært meget små virksomheder og startups. For dem, har det største udbytte ved at deltage,

for det først været at opnå finansiering til test og dokumentation af deres løsnings bæredygtighed. Det kan f.eks. være certificeringer, livscyklusanalyser og dokumentation af biodiversitetseffekter af deres løsning, noget som ellers er vanskeligt at finansiere for dette segment. Der er også et eksempel på, at videninstitutionen har hjulpet med markedsføring og beskrivelse af virksomhedens forretningsmodel. At de har fået mulighed for at få medfinansiering til de nødvendige certificeringer og dokumentation på deres bæredygtighed, betyder derfor, at de nu kan markedsføre sig med data og nu står bedre i konkurrencen med større virksomheder. Alle deltagere er enige om, at dokumentationen er afgørende for deres vækstperspektiver. Dog vurderer både projektholder og deltagere, at det havde været en fordel, hvis der havde været mulighed for at medfinansiere udstyr til test og ikke kun timefinansiering af videninstitutionen. Det har også været et ønske, at virksomheden kunne anvende andre kompetencer end de tilknyttede videninstitutioner (VIA, AU m.fl.) I projektet var der midler til at indkøbe eksterne konsulenter, men deltagerne skulle i så tilfælde selv betale halvdelen af udgifterne, hvilket dette segment ikke har haft det nødvendige kapital til at kunne dække. Desuden skal virksomheden investere mange timer, for at udløse midler til videninstitutionen. Derfor har projektet tiltrukket deltagere, der er meget tæt på marked, mens det for andre har været mere relevant at deltage i f.eks. CØ SMV eller Rethink Business 4, som er prioritetsakse 3-projekter. For det andet, har projektet ydet et vigtigt bidrag i at sammensætte de rette partnere- både blandt videninstitutioner og konkurrerende virksomheder, noget som flere deltagere pointerer, at de ikke selv kunne.

Forankring af output



Projektet har vedvarende løftet deltagerne på CØ-modenhedstrappen.

Projektet har bidraget til, at deltagerne er blevet opkvalificeret inden for CØ. Flere har nu fået et sprog herom og oplever, at de nu ved, at hvis de bruger de rigtige ord, bliver de genkendt på markeder. For mange var CØ et ukendt begreb, men flere af deltagerne arbejdede allerede cirkulært uden at være klar over det. Derudover har f.eks. LCA-analyser betydet, at virksomhederne har fået øjnene op for en systematisk tilgang til at vurdere de mest bæredygtige elementer i deres forretningsmodel. Det er helt sikkert et vigtigt element i markedsføringen og har givet deltagerne en fremtidig konkurrencefordel.

Til gengæld har der kun i mindre grad været egentlige kollektive aktiviteter på tværs af de enkelte projekter, som ellers kunne være med til at opbygge blivende netværksrelationer og vidensdeling. Projektholder mener ikke, at der har været logiske snitflader, fordi projekterne har været så forskelligartede. Virksomhederne har heller ikke efterspurgt det, men vi mener alligevel, at det, især inden for cirkulær økonomi, burde have været muligt at skabe merværdi for deltagerne, ved at bidrage til vidensdeling og netværksopbygning. Vi noterer os dog, at projektholder gjorde deltagende virksomheder opmærksomme på muligheden for at melde sig ind i CLEAN eller nogle af de andre netværk, som projektholder er ansvarlig for, som et middel til at forankre CØ-modenheden i virksomhederne gennem fortsat vidensdeling og netværksopbygning.

Monitorering og opfølgning



Projektet har i starten manglet en reel styregruppe til at forholde sig til udfordringer, men har selv løbende justeret indsatsen.

Det stod hurtigt klart, at det ville blive problematisk at rekruttere nok deltagere til projektet, og projektholder fik derfor justeret måltal og tidsperiode for projektet

og ændrede sin tilgang til kommunikation og rekruttering. Projektleder har derfor aktivt justeret i sine aktiviteter for at imødegå de opståede risici, men har ikke gennemført større ændringer i den formelle organisering, f.eks. ved at give inddrage andre partnere. Det skyldes formentligt også, at projektleder ikke kunne gå til en styregruppe med opståede problemer, idet der reelt ikke eksisterede en i starten af projektperioden. Den oprindelige styregruppe bestod af CLEAN og tidligere partner på projektleder-niveau, og havde derfor mere karakter af en drift-gruppe. Efter VIAs udtræden fra projektet som partner, blev styregruppen fra Circularity City styregruppe for projektet, bestående af repræsentanter fra Minor Change Group, Statens Byggeforskningsinstitut, GXN, VIA og CLEAN. På nogle af disse møder var repræsentanter fra Region Midtjylland og Danish Cleantech Hub New York også repræsenterede.

Der har ikke været flere projekter i gang ad gangen end, at projektholder har kunne lave en tæt og personlig opfølgning. Undervejs er opfølgningen sat op fra månedlige til ugentlige møder, hvor projektholder har fulgt op på de enkelte projekters opstillede milepæle og desuden haft dialog om samarbejdet. Den tætte dialog har betydet, at projektholder effektivt har fået justeret i enkelte problematiske samarbejder.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Status på evalueringstidspunktet er, at 87 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Etablering af innovationssamarbejder	76	187	+100%
A2: Facilitering af innovationssamarbejder	47	23	49%
A3: Videndeling og kommunikation	11	11	100%
A4: Projektledelse	5	9	100%

Måltallene er ændret undervejs i projektperioden, fra en oprindelig forventning om at kontakt med 85 virksomheder ville generere 36 deltagere til projektet, til et måltal om kontakt med 76 virksomheder til at involvere 47 deltagere. Vi noterer vi os, at projektholder skulle kontakte væsentligt flere virksomheder for at rekruttere et passende antal, men opnår ikke måltal bl.a. som følge af, at krav om antal deltagende virksomheder i hvert samarbejde er sat ned fra tre til to virksomheder.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	6,8	4,7	52%
Tidsforbrug (måneder)	41	39	95%

Opgjort dec. 2020

De primære årsager for reduceret budget er følgende dels, at det ikke var så attraktivt for de deltagende virksomheder at benytte muligheden for ekstern konsulent, fordi de selv skulle betale halvdelen. Dels udfordringer med rekruttering til projektet, afspejlet gennem et lavere antal deltagende virksomheder i innovationsforløb og overordnet set færre innovationsforløb end forventet. Og endelig har de ændrede krav til antal deltagende virksomheder, fra 3 til 2 pr. innovationsarbejde, betydet færre deltagere.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 73% af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	47	23	49%
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	47	23	49%
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U-projekter (kr.)	2.113.321	1.811.228	86%
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	14	14	100%
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	12	16	100%
B6: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	16	9	56%

Kontakt til 187 virksomheder har resulteret i, at 23 virksomheder indgår i et samarbejde (B2), hvoraf ni virksomheder har udviklet nye koncepter (B6). Projektleder forventer, at der udvikles yderligere et koncept inden for projektperioden.

På evalueringstidspunktet viser opgørelserne, at virksomhederne har investeret mindre i projekterne end forudsat (B3), men de har, ifølge projektleder, lagt de timer de skal, men nogle mangler at gennemføre de sidste aktiviteter. Dette måltal indhentes derfor.

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. Grundet det meget begrænsede antal besvarelser af det udsendte spørgeskema, baserer dette afsnit sig også på data fra telefoninterviews med deltagere. Desuden indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

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

Undersøgelsen er sendt ud til 20 deltagere, hvoraf syv respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 35 %. Dog har kun tre til fem virksomheder ønsket at svare på effektspørgsmålene. 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 deltagerne *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
...samarbejdet med en videninstitution bidrager til at løfte niveauet for innovation i virksomheden	4 ud af 5
...de fremover forventer at samarbejde med videninstitutioner omkring udvikling af nye produkter	3 ud af 5
...der konkret er markedsefterspørgsel efter løsninger de udvikler	3 ud af 5

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

Af de fem respondenter angiver fire, at samarbejdet med videninstitutionen har øget innovationsniveauet i virksomheden. Vores interviews med deltagervirksomhederne har vist, at det først og fremmest er i kraft af de LCA-analyser eller andre beregninger, som har hjulpet virksomhederne til arbejde mere systematisk med cirkulær økonomi. Det er en vigtig faktor for deltagerne fremover kan arbejde med cirkulær økonomi.

Tre ud af de fem, der har besvaret surveyen, forventer at samarbejde med videninstitutioner fremover. Her ved vi fra interviews, at samarbejdet med videninstitutionen generelt har været god og af høj kvalitet, men at flere også har ønsket at samarbejde med andre partnere.

Forventning til effekter

6.2 Forventninger til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at tre ud af de fem, der har besvaret effektspørgsmål forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens en enkelt vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 7 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

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

(n=3)

Som det fremgår, har kun tre virksomheder ønsket at sætte konkrete tal på deres forventede effekter. Gennemsnitligt, forventer disse tre at øge omsætningen med 7 mio. kr. årligt, som følge af det nye produkt. Fra vores interviews og gennemgang af materiale i forbindelse med evalueringen, er der dog ingen tvivl om, at stort set alle deltagere forventer stor mer-vækst, som følge af de analyser, certificeringer mv., som de har fået gennem projektdeltagelse.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis mål-opnåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder	4	4	3	75%

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

Som tidligere omtalt, er de fleste deltagere meget tæt på markedet, eller er allerede på markedet. Det skyldes også, at flere virksomheder gik ind i projektet med et udviklet produkt. Deltagelsen har således ikke nødvendigvis betydet, at produkter er blevet ændret eller udviklet som sådan, men givet dem den dokumentation, der gør, at virksomheden, sammen med det markedsføringsmateriale de allerede havde, har oplevet stor efterspørgsel, og allerede nu sælger til nye kunder. Vi forventer dog ikke, at én yderligere virksomhed kommer på markedet inden for projektperioden, fordi nogle samarbejder i stedet har resulteret i nye partnerskaber. Det er således kun tre ud af målet om fire nye, innovative virksomheder, der opnås indenfor projektperioden.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluators vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Der havde været en fordel, hvis der havde indgået en partner med tæt relation til byggebranchen i projektet. DI, tidl. Dansk Byggeri, kunne f.eks. have været tænkt mere aktivt ind i projektet. Det er vores vurdering, at nogle af fordelene ved en branchespecifik indsats er, at deltagervirksomhederne føler branchetilhørsforhold og måske allerede indgår i samme netværk. Det kan gøre det nemmere at komme i tale med målgruppen og kommunikere projektet ud blandt potentielle deltagere. En anden potentiel fordel er, at der kan gennemføres forskellige kollektive arrangementer med udgangspunkt i branchens fælles udfordringer, som på den måde både er projektøkonomisk effektivt, og som samtidig bidrager til opbygning af netværk, videndeling og nye samarbejdsmuligheder. Ulempen ved en smal indsats er omvendt, at det tager lige så lang tid til at opbygge et navn og et system omkring indsatsen, uanset om den er lille eller stor. Det betyder, at de relative omkostninger til at opbygge et projekt, risikerer ikke at stå mål med ressourceforbruget ved en lille indsats. Det har i hvert fald været tilfælde for Cirkulære Byggeløsninger, hvor projektholder ikke på forhånd havde mange erfaringer med at arbejde med byggebranchen, og ikke på forhånd var en samlende enhed omkring cirkulære byggeløsninger.

Konsekvensen har bl.a. været, at det har været vanskeligt for CLEAN at rekruttere deltagere. Desuden har indsatsen ikke været stor nok til, at projektholder har kunne udnytte muligheder for netværksopbyggende aktiviteter, ligesom operatør heller ikke haft faglig ekspertise hertil.

For Cirkulære Byggeløsninger vurderer vi, at det havde været en fordel, hvis CLEAN havde teamet op med DI Byg- tidligere Dansk Byggeri- på et mere forpligtende plan, herunder budget til rekrutteringen. DI har allerede kontakten til branchen, er vant til, og har systemer og metoder til, at rekruttere virksomheder, og kan i øvrigt især bidrage med aftagervinklen. Derudover kunne DI have haft en rolle i at planlægge kollektive aktiviteter på tværs af innovationssamarbejderne og f.eks. lavet lobbyarbejde, hvor relevant. Foruden DI, vurderer vi, at det ville have været oplagt at afsøge samarbejdsmuligheder med Videncenter for Cirkulær Økonomi i Byggeriet (TI).

Læringspunkt 2

I byggebranchen er det nemmere at rekruttere virksomheder, hvis man nedtoner cirkulær økonomi-begrebet. Projektet har bidraget til, at deltagerne er blevet opkvalificeret inden for cirkulær økonomi. Flere har nu fået et sprog herom og oplever, at hvis de bruger de rigtige ord, bliver de genkendt på markederne som bæredygtige. For mange var cirkulær økonomi et ukendt begreb, selvom flere af deltagerne allerede arbejdede med cirkularitet uden at

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

være klar over det. Derudover har f.eks. LCA-analyser betydet, at virksomhederne nu har fået øjnene op for en mere systematisk tilgang til at vurdere de mest bæredygtige elementer i deres forretningsmodel.

Da Cirkulære Byggeløsninger startede op i 2018 var begrebet cirkulær økonomi imidlertid relativt ukendt. Allerede i dag er betegnelsen cirkulær økonomi mere kendt, men opleves stadig af mange virksomheder som et akademisk begreb – måske især i byggebranchen, som projektholder oplever, at præget af en vis konservatisme. Projektholder oplever, at det har været en barriere at bruge begrebet cirkulær økonomi i forbindelse med rekruttering af deltagere. Det skyldes at virksomhederne ikke har kunnet se sig selv i – eller genkende begrebet ift. brug og implementering. Derfor har projektholder valgt at nedtone begrebet cirkulær økonomi i dialogen med potentielle deltagere, og i stedet tage udgangspunkt i virksomhedernes ordforråd i deres kommunikation. Projektholder oplever, at denne strategi, gør det nemmere at få virksomhederne i tale og er en tilgang man med fordel kan overføre til andre, fremtidige projekter indenfor byggebranchen.

Læringspunkt 3

For en deltagergruppe, hvor behovet er at opnå certificeringer og dokumentation, kan innovationssamarbejde-formatet være en udfordring.

Rekrutteringsudfordringer kunne indikere, at der ikke har været så stort et behov hos virksomheder i byggebranchen for at deltage i projektet. Vi vurderer dog, at det ikke er tilfældet, men at det i stedet skyldes et mismatch mellem, hvad projektet kan støtte og deltagernes behov. De virksomheder, som projektet har tiltrukket, er primært meget små virksomheder og startups. For dem har det største udbytte ved at deltage først og fremmest været at opnå finansiering til test og dokumentation af deres løsnings bæredygtighed. Det kan f.eks. være certificeringer, livscyklusanalyser og dokumentation af deres løsnings bæredygtighed, noget som ellers er vanskeligt at finansiere for dette segment, men som er afgørende for deres vækstperspektiver. Det er et krav, at der deltager en videninstitution i samarbejdet. Finansieringsmodellen betyder for det første, at virksomheden skal investere mange timer i projektet for at udløse en passende mængde timefinansiering af videninstitutionen. For det andet finansierer projektet ikke testudstyr/implementeringsstøtte/ tests af udviklede cirkulære løsninger. Bl.a. derfor, har nogle deltagere efterspurgt adgang til andre kompetencer. I projektet var der faktisk midler til at indkøbe eksterne konsulenter, men deltagerne skulle i så tilfælde selv betale halvdelen af udgifterne, hvilket ikke har været økonomisk muligt for dette ikke-kapitalstærke segment.

Derfor har projektet været bedst egnet til SMV'er, som allerede har et udviklet produkt og enten allerede er på markedet med produktet eller er tæt på, men hvor yderligere dokumentation vil gavne efterspørgslen. For andre, har det været mere relevant at deltage i f.eks. CØ SMV eller Rethink Business 4, dvs. prioritetsakse 3-projekter, hvor finansieringen har passet bedre til deres behov og de formelle krav mindre, f.eks. det oprindelige krav om, at samarbejdet skal ske mellem 3 SMV'ere og en videninstitution, som senere viste sig at være en af de større, identificerede barrierer.

Alt i alt indikerer det, at det er vigtigt på forhånd at analysere branchens behov for innovationssamarbejder. Blandt den målgruppe, som projektholder har rekrutteret til, vurderer vi, at det ville have været mere relevant, hvis projektet var finansieret med prioritetsakse 3- midler, hvor der ikke er krav til samarbejde med vidensinstitution, deltagelse af partnervirksomheder og som desuden giver mulighed for implementeringsstøtte. En alternativ tilgang kunne være, at projektet i højere grad havde forsøgt at indfange branchens store virksomheder til at definere deres behov, som små virksomheder kunne inviteres ind til at løse. Projektet *Udviklingsprogram for underleverandører i Vindmølleindustrien* kunne være en inspiration her.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

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

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. 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	
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	Implementeringen er meget kritisk.	1,0 - 2,5	● [RØD]

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 trafiklyscore 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 6)

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

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