

FEBRUAR 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# ØGET VÆKST Gennem CIRKULÆRE FORRETNINGSMODELLER I SMV'ER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



FEBRUAR 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# ØGET VÆKST GENNEM CIRKULÆRE FORRETNINGSMODELLER I SMV'ER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	314 og 315
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	10.02.2022
UDARBEJDET	MIDB
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE



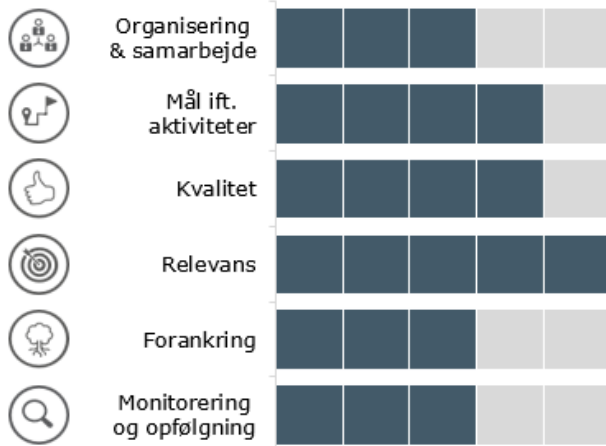
## INDHOLD

1	Resumé: Øget vækst gennem cirkulære forretningsmodeller	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	10
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	10
5.2	Målopnåelse i forhold til output	12
6	Effektvurdering	14
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	14
6.2	Forventninger til effekter	15
6.3	Indsatsens effektmål	17
7	Læringspunkter	18



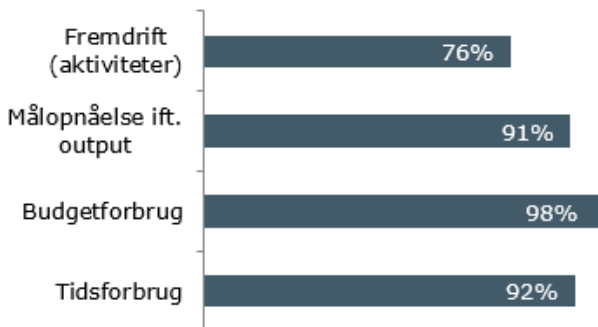
# 1 Resumé: Øget vækst gennem cirkulære forretningsmodeller

## Projektets implementering Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**



Projektet har et velfungerende og effektivt projekthold, men har ikke formået at inddrage andre centrale aktører. Projektets aktiviteter fremstår sammenhængende, og rekrutterings- og udvælgelsesstrategi medfører at projektet rammer de mere CØ-modne virksomheder. Virksomheder oplever generelt kvaliteten af projektforløbet og bidraget fra deres eksterne rådgiver som tilfredsstillende, men der er behov for nogen justering og fleksibilitet i CØ værktøjer og faglige indslag for at højne oplevelsen af kvalitet. Både kollektive og individuelle aktiviteter opleves som relevante, men netværk mellem virksomheder har været vanskeliggjort af COVID19. CØ SMV har formået at inspireret virksomhederne til at arbejde videre med cirkulær udvikling, men der er behov for yderligere opfølgning efter endt rådgiverforløb for at sikre forankring. Projektholdet har benyttet systematiske evalueringer og cases som monitoreringsværktøj til gavn for efterfølgende deltagere.

## Målopnåelse Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**



Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. Opgørelsesmetoden medfører endda, at målopnåelsen ift. aktiviteter og output virker dårligere end den egentlige fremdrift, hvilket dog primært er teknisk. Ses de to bevillinger samlet har projektet en meget høj målopnåelse. Omvendt gør opgørelsesmetoden at budgetforbruget ser lavere ud end ved et simpelt gennemsnit for de to bevillinger, og vi konstaterer et budgetmæssigt overforbrug for bevillingen for Øvrige Regioner, til trods for at en del af investeringsaktiviteterne endnu ikke er afholdt. Overforbruget var med i budgettet for oktober 2021, og er allerede godkendt af ERST.

## Effektvurdering Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**

Status for de to effektmål for cirkulær økonomi, der omhandler øget energi- og ressourceeffektivisering – viser at projektet ligger betydeligt over 100% for begge bevillinger. Det samme gælder data for omsætning, der er mangedoblet ift. det opsatte effektmål. Antallet af ansættelser ligger dog noget under effektmålet, hvilket tyder på at denne type virksomhedsudvikling ikke har stor effekt på ansættelsesgraden.

## 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

Projekterne Øget vækst gennem cirkulære forretningsmodeller i SMV'er i Region Sjælland og i Øvrige regioner (tilsammen herefter benævnt CØ SMV), understøtter udvikling og implementering af grønne og cirkulære forretningsmodeller i virksomheder. Det kan være for produkter, der er designet til at holde længere, er lette at reparere og renovere, er designet til at blive skilt ad, så materialerne kan genanvendes, kan lejes ud i stedet for at blive solgt, har komponenter, som kan genanvendes i andre processer eller produkter, er produceret af genanvendte og/ eller organiske materialer eller er produceret ved hjælp af vedvarende eller fornybar energi. Foruden at bidrage til mindre ressourcetryk, er formålet med projektet at bidrage til vækst og udvikling.

Midlet er rådgivningsforløb med eksterne konsulenter og evt. finansiel støtte til udstyr og maskiner. Foruden denne kerneydelse tilbydes aktiviteter, både før, efter og sideløbende med de eksterne forløb, såsom rådgivning og netværk.

Kerneydelsen består af følgende to faser:

- > **Fase 1: Udvikling af en cirkulær forretningsmodel.** Virksomheden kan søge om tilskud på op til 100.000 kr. til udvikling af en cirkulær forretningsmodel sammen med en ekstern konsulent. Undervejs i forløbet udvikler virksomheden et roadmap og en cirkulær forretningsmodel.
- > **Fase 2: Implementeringsstøtte til en cirkulær forretningsmodel.** På baggrund af en cirkulær forretningsmodel, kan virksomheden søge om tilskud til investering i cirkulær omstilling, f.eks. til indkøb af licenser, know-how og patenter, til rådgivning af køb og ibrugtagning af udstyr og til indkøb af materiel og udstyr (ekskl. produktion af energi). Det er ikke et krav, at den cirkulære forretningsmodel er udarbejdet i CØ SMV.

Virksomhederne starter deres projektførelse med at mødes til en obligatorisk kick-off konference, og senere en obligatorisk midtvejsevaluering og afslutningskonference. Indimellem disse er der netværksmøder, som virksomhederne har mulighed for at deltage i.

Lifestyle & Design Cluster (LD Cluster) er operatør på projektet, der bygger på erfaringer fra LD Clusters tidligere CØ-tilbud. Erhvervshus Hovedstaden, Erhvervshus Sjælland og Erhvervshus Midtjylland indgår som partnere. Foruden disse erhvervshuse, indgår Resilience Lab Denmark, VIFU - VIDENCENTER FOR FØDEVAREUDVIKLING, Fonden Plastcenter Danmark, Dansk Materiale Netværk, UCN og DHI Danmark som økonomiske partnere i projektet.

Administrativt består CØ SMV af to bevillinger, én for Region Sjælland og én for de øvrige regioner. I praksis styres projektet som ét projekt, bortset fra, at der for virksomheder i Region Sjælland er lavere krav til egenfinansiering. LD



Cluster delte i projektets begyndelse den daglige ledelse og ansvar mellem to projektledere for hhv. Sjælland og Jylland, men omtrent halvvejs har den ene projektleder overtaget projektledelsen for hele landet.

Erfaringerne fra CØ SMV indgår i det nye store program Grøn Cirkulær Omstilling (GCO).

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	<b>Tilskudsmodtager:</b>	Den erhvervsdrivende fond Development Centre UMT (LD Cluster)
>	<b>Vækstforum:</b>	National pulje
>	<b>Sagsbehandler:</b>	Maja Toftum Ussing
>	<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
>	<b>Indsatsområde:</b>	Energi- og ressourceeffektive SMVer (ERDF-4)
>	<b>Samlet bevilling:</b>	2.216.579,85 (Region Sjælland) + 14.731.469,59 kr. (Øvrige regioner)
	<b>Samlet budget:</b>	3.694.299,75 kr. (Region Sjælland) + 29.462.939,18 kr. (Øvrige regioner)
>	<b>Bevillingsperiode:</b>	28.02.2018 – 31.08.2022 (Region Sjælland) 28.02.2018 - 28.02.2022 (Øvrige regioner)

## 2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opsøgende arbejde og projektmodning, herunder identificering, screening og rekruttering af relevante virksomheder</li> <li>&gt; Ansøgnings- og vurderingsproces ift. virksomheders omstillingsmodenhed</li> <li>&gt; Tilskudsordning Fase 1: Udvikling af CØ-forretningsmodeller</li> <li>&gt; Tilskudsordning Fase 2: tilskud til Implementering</li> <li>&gt; Etablering og facilitering af netværk</li> <li>&gt; Resultatformidling og kommunikation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nye cirkulære forretningsmodeller er udviklet – i praksis delmængder af forretningsmodellen.</li> <li>&gt; Virksomheder har skabt forudsætninger for at implementere cirkulære forretningsmodeller</li> <li>&gt; Virksomhederne har konkret anbefalinger til, hvordan der kan opnås øget ressourceeffektivitet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Energi- og ressourceeffektivisering</li> <li>&gt; Øget omsætning</li> <li>&gt; Øget antal ansatte i deltager-virksomhederne</li> </ul>

### 3 Overordnet status

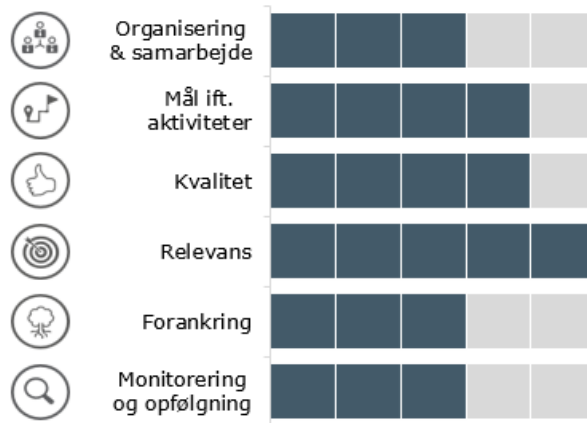
På evalueringstidspunktet har projektet kørt fire hold igennem hvor samlet set 80 virksomheder har fået tilskud til udvikling af en cirkulær forretningsmodel. Der har generelt været stor efterspørgsel efter projektet, og projektholdet har derfor kunnet foretage en kritisk udvælgelse af virksomheder, som modtager tilskud til eksternt rådgivning.

Projektets første fase, der omhandler udvikling af en cirkulær forretningsmodel, har nået deres måltal for deltagende virksomheder, og er nu afsluttet. Projektets anden fase, som omhandler implementeringsstøtte, har fået en mindre projektførlængelse. Dette kommer af, at implementeringsstøtten kræver at virksomhederne er modne nok til at implementere deres ideer, hvilket har taget længere tid end forventet.

Siden opstart har projektet nedjusteret måltallet for investeringsstøtte fra 40 virksomheder til cirka 8-10 virksomheder. Dette skyldes dels at modningsprocessen i virksomhederne hvad investeringer angår tager længere tid end forventet, så behovet for investeringsstøtte opstår forskudt fra fase 1. Dels skyldtes det, at støtten indledningsvist blev uddelt i forhold til virksomhedens størrelse, hvilket for en typisk SMV blev for lavt et beløb til at tiltrække virksomhederne. Derfor søgte projektholdet i april 2020 om i stedet at give et større støttebeløb til færre virksomheder. Typisk udgør støtten 10-30% af den samlede investering. Virksomhederne må gerne kombinere investeringsstøtte med støtte fra andre steder, men skal selv kunne finansiere ca. 20%.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



### Organisering og samarbejde



#### **Projektet har et velfungerende projekthold, men har ikke formået at inddrage andre centrale aktører.**

Projektet er organiseret med to projektledere med ansvar for henholdsvis Østdanmark (Region Hovedstaden og Sjælland), og Vestdanmark (Region Syd, Midtjylland og Nordjylland). Begge projektledere varetager den faglige del af projektet og er i daglig dialog. Dette var udgangspunktet for projektet, men dette blev ændret omtrent halvvejs i projektet, da den ene projektleder herefter varetog det faglige arbejde for hele landet.

Dertil samarbejder projektledelsen tæt med Erhvervshus Hovedstaden, der bidrager til sparring om projektet med sin store erfaring inden for området – særligt fagligt. Projektetholdet fremstår som stabilt og effektivt, og bliver rost af både styregruppen, partnergruppen og virksomhederne, om end de to førstnævnte har haft ønske om en højere grad af involvering i projektet.

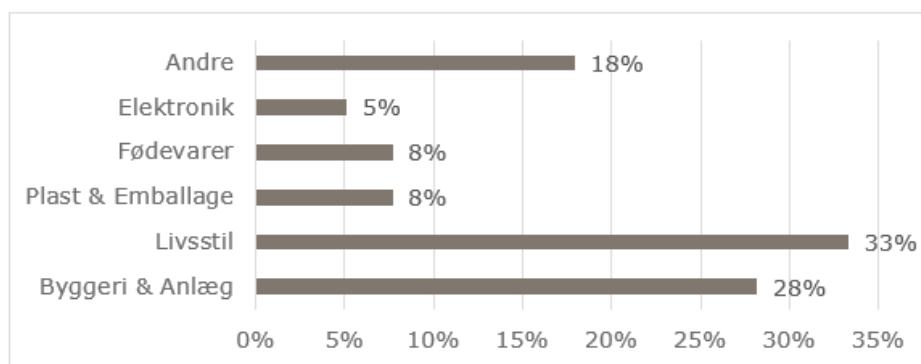
Projektets styregruppen bestod af brancheorganisaitoner og CØ-aktører, og formålet var at styregruppen skulle bruges til idégenerering og koordination med andre relevante projekter og initiativer. Styregruppen har dog ikke kunne træffe nogle beslutninger i projektet, hvilket har betydet at nogle styregruppemedlemmer ikke har følt sig tilstrækkelig involveret i projektet.

Foruden styregruppen har der også været nedsat en partnergruppe, der var sammensat af forskellige organisationer med stort kendskab til de forskellige brancheområder. Diversiteten i partnergruppen skulle sikre, at der blev screenet virksomheder til projektet fra hele Danmark og at virksomhederne havde mulighed for sparring med relevante partnere. Partnergruppen har ikke været involveret i projektet i så høj grad, som der var lagt op til i ansøgningen. Dette skyldes primært, at det er gået meget nemt med rekrutteringen, og der derfor ikke har været et stort behov for aktivering af partnergruppen. Dog har den manglende brug af partnergruppen gjort, at nogle virksomheder ikke har fået

kendskab til medlemmerne i partnergruppen, og derfor heller har ikke har benyttet sig af muligheden for at bruge partnergruppen til sparring i projektet. Alle i partnergruppen var desuden med i styregruppen, hvorfor flere havde svært ved at adskille deres roller i de to grupper.

I Figur 3 ses fordelingen af de deltagende virksomheders branchefokus. Her er det tydeligt at LD Clusters eget branchefokus inden for livsstil er den branche, hvor der er rekrutteret flest virksomheder (33%). En større inklusion af hele partnergruppen fra starten af, kunnet formentligt have bidraget til en branchemæssigt bredere palette af virksomheder f.eks. fra elektronikbranchen, som er uden for LD Clusters normale branchefokus, og hvorfra der er optaget få virksomheder (5%). Der har tidligt i projektet været ønske og dialog i partnergruppen om, hvordan der kan sikres en mere jævn fordeling af rekrutterede virksomheder. Trods denne ekstra indsats kom der ikke tilstrækkeligt med ansøgninger fra f.eks. elektronikbranchen til projektet, og dels var ansøgningerne af en lavere kvalitet, jf. projektets forretningsgang for scoring og vurdering af ansøgninger.

Figur 3: Fordeling af branchefokus.



Hvert projektforløb strakte sig over otte måneder, med et overlap mellem nedluk af ét projekthold og opstart af et andet. Dette overlap mellem projektholdene gav dog en stor arbejdspekkel for projektholdet i disse perioder, men til gengæld bidrog det til øget netværksskabelse og innovation de deltagende virksomheder imellem.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Projektets aktiviteter fremstår sammenhængende, mens rekrutterings- og udvælgelsesstrategi medfører at projektet rammer de mere CØ-modne virksomheder.** For at virksomhederne kan komme i betragtning til deltagelse i projektet, skal de indsende en motiveret ansøgning. Kravet om den motiverede ansøgning, sikrer en vis selektion af dedikerede virksomheder, og giver et godt udgangspunkt for projektholdets senere vurderingsproces, så kun de mest interessante cases optages med de største potentialer. Virksomhederne bliver vurderet ud fra deres potentiale, kapacitet og ambitioner inden for cirkulær økonomi. Denne rekrutteringsproces er med til at sikre den bedste kvalitet og motivation fra virksomhederne. Hvorvidt det giver størst effekt at understøtte virksomheder med et vist CØ-niveau eller at fokusere på at løfte dem "i bunden", er der endnu ikke så megen viden om. Projektholdet mener dog, at det er vigtigt med en kombination af virksomheder der allerede har nogle

cirkulære tankegange og virksomheder der først skal til at begynde med et strategisk arbejde med CØ, for at projektet kan blive en succes. Vi kan blot konstatere at CØ SMV har opnået succes på både ressource- og økonomidelen.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomheder oplever generelt projektføreløbet og bidraget fra deres eksterne rådgiver som tilfredsstillende, men der er behov for nogen justering og fleksibilitet i CØ-værktøjer og faglige indslag.** Størstedelen af virksomhederne er meget tilfredse med deres eksterne rådgiver, og mener at rådgiveren har hjulpet dem med at komme i mål med de ønskede leverancer, samt udfordret virksomhedens tankegang i forbindelse med udarbejdelsen af den cirkulære forretningsmodel. Deltagerne i projektet peger også på, at deltagelsen i CØ SMV er med til at sikre en struktur omkring udviklingen af en grøn forretningsmodel, samt sikre at virksomhederne dedikerer tid og ressourcer til arbejdet. Særligt strukturen kan være svær for virksomhederne, og her kan den eksterne konsulent hjælpe med at få struktur på eller prioritere imellem forskellige retninger inden for arbejdet med CØ, så virksomheden sætter ind der, hvor det gør den største forskel. Flere virksomheder nævner dog også, at CØ-værktøjerne har varierende relevans for deres situation, og at der mangler fleksibilitet i brugen af værktøjerne.

For hvert af de fire projekthold er der et kickoff-seminar, midtvejsevaluering, tema-workshop og et afslutningsseminar, organiseret omkring de CØ-netværksgrupper, som deltagerne er sat sammen i. Virksomhedernes tilbagemelding beskriver generelt at disse aktiviteter er af høj kvalitet og giver højt udbytte. Dog beretter nogle virksomhederne at ikke alle faglige indslag gav mening for dem, og flere følte at kommunikationen fra foredragsholderne gik over hovedet på dem. Covid-19 har også gjort at de forskellige aktiviteter ikke skabte det samme muligheder for netværk på tværs af virksomhederne som før Covid-19 (se næste afsnit).

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Både kollektive og individuelle aktiviteter opleves som relevante, men netværk mellem virksomheder har været vanskeliggjort af COVID-19.** Som beskrevet tidligere har projektet ikke haft udfordringer med at rekruttere virksomheder, hvilket vidner om at projektet har høj relevans for virksomhederne. Som beskrevet i midtvejsevalueringen har CØ SMV opfyldt følgende tre overordnede behov hos virksomhederne:

- 1 Behov for viden & inspiration
- 2 Behov for nye samarbejdspartnere
- 3 Behov for at arbejde dedikeret med en grøn forretningsmodel og overblik over de største potentialer

Virksomhedernes behov afhænger dog meget af deres modenhedsniveau. På de lavere niveauer handler det om, hvordan udviklingen af en cirkulær forretningsmodel kan være et middel til vækst og inden for hvilke af virksomhedens forretningsområder, det kan være en fordel at sætte ind. For mere CØ-modne virksomheder, er der oftere behov for mere specialiseret viden, f.eks. inden for

markedsføring, certificering eller specifikke tekniske kompetencer eller dyb indsigt i cirkulær økonomi i den branche, de indgår i.

I CØ SMV har virksomheden mulighed for at opnå viden og inspiration allerede med den indledende sparring fra projektholder eller partnere frem mod ansøgningen. På kickoff-konferencen præsenteres nye deltagere for case-præsentationer og gode råd for tidligere deltagere, ligesom der afholdes CØ-faglige oplæg og debat. Foruden inspiration fra tidligere deltagere og faglige oplæg fra projektholder eller partnere, opnår deltagerne inspiration og videndeling fra andre virksomheder via de netværksgrupper de er inddelt i. Dette har som udgangspunkt fungeret godt i forhold til den faglige inspiration, men også skabt forvirring for nogle virksomheder i forhold til hvilke projekter der var på "deres" hold – som de bør fokusere på at lære at kende.

Muligheden for nye samarbejdspartnere er netop det, flere af virksomheder finder attraktivt ved at deltage, og generelt nyder de godt af de gode netværksmuligheder som projektholder faciliterer. Under COVID19 har netværksdelen og skabelsen af nye samarbejder været svær at opnå, da alle netværksmøder har foregået online. Flere af virksomhederne giver udtryk for at de er ærgerlige over dette, og mener, at projektholdet kunne have afhjulpet det med at facilitere mindre netværksgrupper ud fra virksomhedernes geografiske placering, således at virksomhederne kunne have mødtes fysisk. Ifølge virksomhederne har det ikke så stor betydning at virksomhederne i så fald vil komme fra forskellige brancher, det kan faktisk være en kilde til inspiration.

Forankring af output



**CØ SMV har formået at inspireret virksomhederne til at arbejde videre med cirkulær udvikling, men der behov for yderligere opfølgning efter endt rådgiverforløb for at sikre forankring.** I midtvejsevalueringen så vi at langt størstedelen af de virksomheder vi har interviewet, og som besvarede surveyet forventer at implementere den grønne forretningsmodel, som de har udviklet gennem projektet. Det samme billede gør sig gældende ved projektets afslutning. Sammen med de kompetencer, som virksomhederne har opnået ved deltagelse, bidrager projektet til, at virksomhederne ønsker at fortsætte deres arbejde med at indfri effektspotentialet efter projektafslutning. Flere virksomheder nævner, at de har kigget deres værdikæde igennem, og eventuelt skifte nogle samarbejdspartnere ud, hvis de ikke stemte overens med virksomhedens nye cirkulære strategi.

Den eksterne rådgiver skal hjælpe virksomhederne med udvikling af forretningsmodellen og bane vejen for implementeringen. For at virksomhederne kan fortsætte implementeringen af deres grønne forretningsmodel vurderer projektholdet det vigtigt, at virksomheden får aktiveret de rigtige medarbejdere under forløbet, så de selv får ejerskab over og modet til at implementere deres forretningsmodel. Lykkedes dette ikke, kan det være svært for virksomhederne at fortsætte deres cirkulære arbejde efter endt projektførløb. I forlængelse heraf ønskede flere af virksomhederne, at projektholdet lægger mere vægt på forankring efter endt konsulentforløb (se afsnit om *monitorering og opfølgning*), og yder sparring i forbindelse med implementeringen. Det er vores opfattelse, at projektholdet allerede orienterer om potentielle netværk og bidrager til at guide deltagere videre i deres udvikling og evt. over til andre støttemuligheder.

## Monitorering og opfølgning



### **Projektholdet har benyttet systematiske evalueringer og cases som monitoreringsværktøj til gavn for efterfølgende deltagere.**

Projektholdet har løbende justeret projekts aktiviteter og måltal i overensstemmelse med ændringer i projektet. Dette ses blandt andet ved, at projektet selv har nedsat deres måltal for implementeringsstøtte og nedskrevet deres bevilling på eget initiativ.

Da det er nyt for mange af virksomhederne at lave en grøn forretningsmodel, har de brug for at rådgiveren agerer både fagkonsulent og proceskonsulent. Der er derfor indledningsvist blevet foretaget en screening af de eksterne rådgivere, med fokus på at sikre den fornødne erfaring inden for grøn omstilling og grøn forretningsforståelse, samt evnen til at kunne udfordre virksomhederne og fungere som deres primære proceskonsulent. Screeningen er nedfældet i et konsulentkatalog, med information om hvad de forskellige konsulenter kan og hvad deres timepris er.

Over en bred kam ville virksomhederne gerne have haft mere rådgivning og opfølgning. Flere af virksomhederne giver udtryk for, at de godt kunne bruge hjælp fra deres rådgiver efter endt projektførløb, og nogle har valgt selv at købe sig til dette. Ligeledes ville flere gerne have haft mere kontakt og opfølgning fra projektholdets side. Særligt virksomheder, der har deltaget under COVID19 har haft et ønske om mere kontakt med projektholdet. Projektholdet beskriver selv, at det har været svært at vurdere hvor meget de bør blande sig i virksomhedernes forløb, og at de har behov for redskaber til at vurdere hvilke virksomheder, der har behov for ekstra opfølgning og støtte fra projektholdet i projektførløbet. Vi vurderer, at det kan øge værdiskabelsen, hvis projektholdet foretager en tættere opfølgning i den afsluttende del af projektførløbet, for på den måde at komme med anbefalinger og justeringsforslag til implementeringen efter endt projektførløb.

Det er et krav for deltagelse i projektet, at virksomheden får udarbejdet en case om sit udbytte af deltagelse og den CØ-rejse, som projektet har understøttet virksomheden i. Casene offentliggøres til fri afbenyttelse, herunder andre virksomheder, vidensinstitutioner og andre erhvervsfremmeaktører. Indtil videre er cases udarbejdet på dansk, og kan med fordel også udarbejdes på engelsk fremover til brug for international profilering og gavn for en overordnet fremme af danske virksomheder.

## 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 76% af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit på tværs af de to projekter.**

Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 4a Status ift. de opstillede aktivitetsmål (Øvrige regioner) på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål: Øvrige regioner	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Opsøgende arbejde og projektmodning	250	167	67%
A2: Tilskudsordning: Ansøgnings- og vurderingsproces	110	184	100% +
A3: Tilskudsordning fase 1: Udvikling af CØ-forretningsmodeller	64	66	100% +
A4: Tilskudsordning fase 2: Implementering	30	5	17%
A5: Etablering og facilitering af netværk	64	66	100% +
A6: Resultatformidling og kommunikation	125	130	100% +



Figur 4b: Status ift. de opstillede aktivitetsmål (Region Sjælland) på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål: Region Sjælland	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Opsøgende arbejde og projektmodning	60	103	100% +
A2: Tilskudsordning: Ansøgnings- og vurderingsproces	44	27	61%
A3: Tilskudsordning fase 1: Udvikling af CØ-forretningsmodeller	28	12	43%
A4: Tilskudsordning fase 2: Implementering*	0	0	0%
A5: Etablering og facilitering af netværk	28	12	43%
A6: Resultatformidling og kommunikation	35	36	100% +

Note: Måltallet er efter aftale med ERST ændret til 0, da alle investeringsaktiviteter blev behandlet under journalnummeret for Øvrige Regioner

Til det anførte gennemsnit over bør det nævnes, at målopnåelsen for en række aktiviteter ligger over 100%, mens der maksimalt tælles 100% med i gennemsnittet, hvilket trækker gennemsnittet ned. Dertil kommer, at målopnåelsen er forskudt mellem identiske aktiviteter i projekterne. Ses bevillingerne samlet, vil der opnås en højere målopnåelse for en række aktiviteter.

Målopnåelsen for investeringsaktiviteten A4 for Øvrige Regioner ligger som forventet betydelig under målet, hvilket også er en del af grunden til at aktiviteten er blevet forlænget.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet. Beregnet som et simpelt gennemsnit har projektet brugt 98% af budgettet og 92% af tiden der var bevilget.

Figur 5a Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet: Øvrige regioner

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	29,5 mio.	28,3 mio.	96 % +
Tidsforbrug (måneder)	50	42	84%

Figur 5b: Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet: Region Sjælland

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	4 mio.	4 mio.	100%
Tidsforbrug (måneder)	42	42	100%

Bevillingen for Region Sjælland er lukket ned og her ender både budget- og tidsforbrug på 100%. Bevillingen for øvrige regioner er forlænget til 28. februar

2022, da der stadig venter udbetalinger i forbindelse med investeringsaktiviteten A4.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 91% af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 6a Status ift. de opstillede outputmål (Øvrige regioner) på evalueringstidspunktet

Outputmål: Øvrige regioner	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	64	72	100% +
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	13.420.000	13.350.851	99%
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO <sup>2</sup> -ækvivalenter)	3.960	42.248	100% +
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	4.032	111.636	100% +
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	2.412	9.951	100% +

Figur 6b: Status ift. de opstillede outputmål (Region Sjælland) på evalueringstidspunktet

Outputmål: Region Sjælland	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	19	12	63 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	2.614.000	1.200.000	46 %
B3: Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO <sup>2</sup> -ækvivalenter)	1.045	3.669	100% +
B4: Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	1.064	6.457	100% +
B5: Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	638	905	100% +

Måltallene viser, at den anslåede fald i drivhusgasemissioner, energiforbrug og materialeforbrug ligger langt over målsætningen for begge bevillinger, også selv om der samlet har været det forventede antal virksomheder der modtager støtte, og et lidt lavere niveau af private investeringer end målsætningen tilsiger. Forklaringen herpå kan enten være, at forventningerne til projektet har været for lave. CØ SMV er et af de første projekter hvor output har fokus på cirkularitet. Af denne grund kan det være svært at vurdere hvor højt output man med rimelighed kan forvente af projektet. Det vil derfor være relevant for fremtidige projekter at få en mere dybdegående effektevaluering af CØ SMV når de forventede effekter er indtruffet, så resultaterne kan give præcedens for hvilket output der kan forventes i lignende projekter.

## 6 Effektvurdering

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

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede og 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 78 deltagere, hvoraf 31 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 40 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

Figur 7 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter (både Region Sjælland og Øvrige regioner)*

<b>Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?</b> <i>Andel af virksomhederne, der svarer...</i>	<b>Andel virksomheder</b>
at virksomheden, som følge af deltagelse i CØ SMV, har fået et klart overblik over potentialer for forbedring af ressourceeffektivitet	71%
at virksomheden vil implementere den udarbejdede grønne forretningsplan	77%
at virksomheden kan implementere den grønne forretningsplan uden yderligere rådgivning/støtte	38%
at virksomheden, som følge af deltagelse i CØ SMV, har identificeret kompetencer (ingeniør-kunnen, forandringsledelse, forretningsudvikling) I har behov for at udvikle i virksomheden, for at kunne fortsætte CØ-udviklingen	
1) Ingeniør-kunnen	1) 13%
2) Forandringsledelse	2) 16%
3) Forretningsudvikling	3) 26%
at virksomheden, som følge af deltagelse i CØ SMV, har arbejdet med at ændre forholdet til leverandører, kunder eller brugere som en del af deres forretningsplan	68%
at virksomheden, som følge af deltagelse i CØ SMV, har opbygget nye netværk, som du forventer at samarbejde med efter deltagelse i projektet	39%
at virksomheden, som følge af deltagelse i CØ SMV, opbygget kompetencer til på egen hånd at arbejde videre med cirkulær økonomi	74%
at virksomheden som følge af deltagelse i CØ SMV har flyttet sig 1 trin på den cirkulære modenhedstrappe	23%
at virksomheden som følge af deltagelse i CØ SMV har flyttet sig 2 eller flere trin på den cirkulære modenhedstrappe	68%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=31)

Resultaterne fra survey omkring udbytte genspejler de øvrige resultater fra evalueringen og overordnet opfyldes effektforudsætningerne for projektet. De fleste virksomheder har fået et godt udbytte af rådgivningen i form af potentialer for forbedring af ressourceeffektivitet, og ønsker at implementere den grønne forretningsplan, men har svært ved at gøre det uden yderligere rådgivning. Således er forretningsudvikling også den kompetence virksomheden efterspørger mest, om end de generelt oplever at have de fleste kompetencer allerede, og har fået opbygget disse som en del af projektdeltagelsen. Hvad angår implementering har de fleste virksomhederne aktivt ændret deres forhold til leverandører, kunder eller brugere. Til gengæld tilkendegiver de fleste virksomheder at de ikke har opbygget nye netværk efter deltagelse i projektet.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 50 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 27 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 8 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	53%
Antal ansatte	50%

(n=31)

Figur 9 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	3,4
Antal nyansatte	1,1

(n=30)

### Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse. Figuren viser, at virksomhederne samlet forventer en stigning i årlig omsætning i intervallet 238-284 mio. kr. Dette ligger betydeligt over den samlede effektmålsætning (se C3 nedenfor) på 114 mio. kr. Omvendt er forventningen til antallet af nyansatte væsentlig lavere end effektmålet tilsiger (se C4 nedenfor). Samlet forventer virksomhederne mellem 60-89 nyansatte (hvoraf ingen er ansat på evalueringstidspunktet), mens effektmålet ligger på 778.

Figur 10 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse (tal angivet i mio. og antal nyansættelser)

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT	
— Årlig omsætningsstigning	Maksimum <sup>1</sup>	10	275	284
	Minimum <sup>2</sup>	7	187	238
— Antal nyansatte	Maksimum <sup>1</sup>	0,0	89	116
	Minimum <sup>2</sup>	0,0	60	74

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-responderne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-responderne har samme gennemsnitlige forventninger som responderne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-responderne svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=30)

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellerne 11 og 12 nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen indhentet af projektholdet.

*Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet (Øvrige regioner)*

Effektmål: Øvrige Regioner	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)		4.032	111.636	100% +
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)		2.412	9.951	100% +
C3: Årlig stigning i omsætning	0	90.440.000	-	
C4: Årlig stigning i ansættelser	88	536	-	

Note: - angiver, at projektholdet ikke indsamler data på denne indikator.

*Figur 12 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet (Region Sjælland)*

Effektmål: Region Sjælland	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	1.064	6.457	100% +
C2: Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	638	905	100% +
C3: Årlig stigning i omsætning	0	23.600.000	-	
C4: Årlig stigning i ansættelser	21	133	-	

Note: - angiver, at projektholdet ikke indsamler data på denne indikator.

Status for effektmål C1 og C2 langt over 100% for begge bevillinger. Dette tegner positivt for effekten af projektet hvad angår den cirkulære dagsorden. Der er ikke indsamlet data for stigning i omsætning eller ansættelser, men effektmålet for omsætning er sandsynliggjort på baggrund af spørgeskema (se over), mens antallet af ansatte synes at ligge noget under effektmålet. Dette kan tyde på at denne type virksomhedsudvikling ikke har stor effekt på ansættelsesgraden.

## 7 Læringspunkter

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

### Læringspunkt 1

**Behov for udvikling af værktøj til projektholdet, for at sikre bedre monitorering.** Et læringspunkt fra projektet omhandler projektholdets evne til at skelne mellem virksomhedernes forskellige behov for opfølgning og støtte. Projektholdet har selv identificeret at de kunne have haft behov for et værktøj til at identificere de virksomheder, som havde særligt behov for støtte fra projektholdet, og på den måde sikre at virksomhederne fik et bedre forløb og et større udbytte af deres deltagelse i projektet. Værktøjet kunne fx inddele virksomhederne i forskellige farvekoder ud fra en vurdering af deres modenhedsniveau, således at virksomheder med lavt modenhedsniveau får mere støtte til udvikling og implementering af forretningsmodel. Med hjælp fra værktøjet vil det blive nemmere for projektholdet at vurdere, hvor de skal lægge deres kræfter.

### Læringspunkt 2

**Oprettelse af netværksgrupper ud fra geografi som alternativ til den branchemæssige inddeling.** Virksomhederne er fra projektets start blevet inddelt i netværksgrupper ud fra deres branchetilhørsforhold. Flere af virksomhederne som har deltaget i projektet, giver dog udtryk for et ønske om oprettelse af netværksgrupper, ud fra virksomhederne geografiske placering snarere end ud fra deres faglige område (såfremt det ikke kan være både-og). Dette skyldes for det første, at der for brancheinddelingen kn være langt mellem netværksmedlemmerne, hvilket gør at de ikke får mulighed for at mødes. Dette har især gjort sig gældende under COVID19. Derudover vurderer flere af deltagerne, at de sagtens kan sparre og lære fra andre virksomheder, som ikke har samme faglige fokus som dem selv – nogle gange giver sparringen endda interessante perspektiver ud over det de normalt ville få fra aktører i egen branche. Flere af deltagerne mener, at det er langt vigtigere at virksomhederne nemt kan mødes i deres netværksgrupper, og at det derfor giver bedst mening, at danne grupperne på baggrund af deltagernes geografiske placering. En yderligere fordel vil være at virksomhederne derved kender til hinandens geografiske kontekst i forhold til at sparre om ressourcer, samarbejdspartnere, værdikæde mm.

### Læringspunkt 3

**Fremtidige projekthold bør udarbejde et katalog over eksterne rådgivere, da matchet mellem virksomhed og rådgiver er altafgørende for et succesfuldt projektforsløb.** Generelt har projektholder arbejdet aktivt på at sparre med virksomhederne i forhold til deres valg af eksterne rådgiver, og har samlet et hold af rådgivere, som virksomhederne kan vælge at benytte. Nogle af deltagerne har dog også selv hentet en ekstern rådgiver ind. Dette gøres for at sikre et godt match mellem virksomhederne og de eksterne rådgivere, da dette er altafgørende for projektet succes. Disse rådgivere skal også godkendes af projektteamet inden eventuel deltagelse i projektet. Flere deltagere foreslår dog at projektholdet udarbejder et katalog med de konsulenter, som har været benyttet af virksomhederne i løbet af projektperioden. Et sådant katalog kan indeholde et overblik over hvilke konsulenter, der har været benyttet, deres spidskompetencer, samt en vurdering fra virksomhedernes side af hvordan samarbejdet har fungeret. På den måde kan virksomhederne benytte kataloget både under og efter endt projektforsløb til at finde ekstern rådgivning, som matcher



deres behov. Kataloget ville også kunne benyttes af virksomheder uden for projektet, så de kan hente inspiration til relevante konsulenter.

#### Læringspunkt 4

**Behov for opfølgning af virksomhederne efter endt projektperiode for at understøtte forankring.** Forankring af de cirkulære forretningsmodeller kan være svært, og derfor kan en opfølgning af virksomhederne efter end projektperiode hjælpe dem videre med deres forankringsproces. Det er vores oplevelse, at projektholdet formåede at orientere om potentielle netværk og bidrage til at guide deltagere videre i deres udvikling og over til andre støttemuligheder. Dog ønsker flere af deltagerne mere opfølgning fra projektholdets side. Det kunne f.eks. være at projektholdet tog kontakt til virksomhederne en gang om måneden eller en gang hvert halve år efter endt projektperiode, for at vurdere implementeringen af forretningsmodellen i virksomheden og dets effekter på sigt. På den måde kunne projektholdet også identificere de virksomheder, som har haft særligt store udfordringer med forankringsprocessen.

Et andet middel til at sikre den langsigtede forankring af CØ i virksomhederne kan også være at understøtte virksomhederne med netværksgrupper – også efter endt projektforsløb. Det kan f.eks. ske ved at understøtte, at virksomheder fortsætter med at holde fast i de netværksgrupper, de er delt ind i ved holdopstart eller alternativt, at der er mulighed for at deltage i kollektive arrangementer for alle tidligere deltagere.

#### Læringspunkt 5

**Behov for katalog eller database over deltagernes resultater og restressourcer.** Som følge af deltagelse i CØ SMV er flere virksomheder klar til at indgå værdikædesamarbejder med nye samarbejdspartnere. Derfor efterspørger virksomhederne en platform eller en database, hvor de kan se en opsamling af de øvrige deltageres resultater og restressourcer efter endt projektperiode. På den måde kan virksomhederne hente inspiration fra hinandens succeshistorier, samt vurdere hvilke projektdeltagende virksomheder, som de kan oprette mulige, samarbejder med. I kataloget/databasen kan virksomheden beskrive deres overordnede resultater efter endt projektperiode, deres geografiske placering, deres største udfordringer, og hvordan de eventuelt fik dem løst, samt beskrive eventuelle spilprodukter fra egen virksomhed og/eller produkter de kan aftage fra andre virksomheder. Projektholder vurderer at en sådan platform, vil være et vigtigt redskab til at opsamle al læringen, som er kommet ud af de forskellige projekter. Kataloget/databasen kunne også gøres tilgængeligt for virksomheder, som ikke deltog i projektet, således at de kan hente inspiration og læring fra de deltagende virksomheders erfaringer.

#### Læringspunkt 6

**Fremtidige projekter bør benytte cases til profilering af cirkulære forretningsmodeller.** CØ SMV har formålet at levere mange gode cases på, hvordan danske virksomheder kan arbejde med cirkulære forretningsmodeller. Virksomhederne fortæller, at det i høj grad er cases fra andre virksomheder der har pirret deres interesse for projektet. Casene kan derfor med fordel anvendes til at profilere cirkulær økonomi overfor danske virksomheder, og fortælle de gode succeshistorier. Desuden kan casene også anvendes til profilering af Danmark internationalt og sætte Danmark på verdenskortet, som foregangsland for CØ SMV-forankring.

## Bilag A Sådan scorer vi

### Overordnet

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

### 1. Implementering (afsnit 4)

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

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

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og 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.