

Læringscase 2:

CØ kapacitetsmodel

Man kan ikke måle effekterne af Fokuseret Værdikædesamarbejde på kort sigt. I denne case præsenteres den model vi har brugt til at måle om virksomhederne er blevet bedre til at arbejde med cirkulær økonomi.

1. Effekter kan både være direkte og indirekte

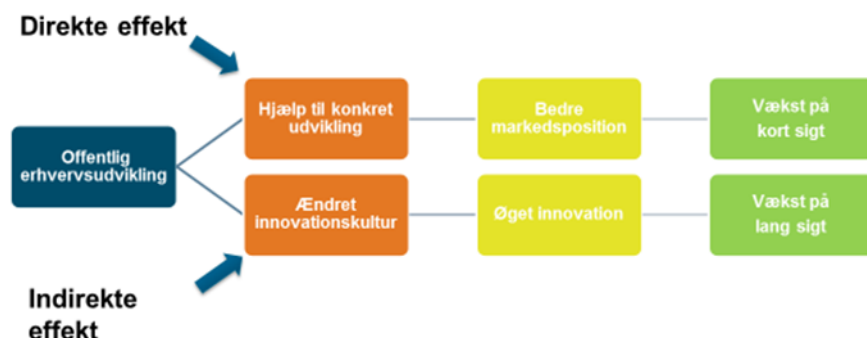
Erhvervsudviklingsprojekter handler naturligvis om at skabe udvikling i erhvervslivet. Herved tænkes typisk i øget omsætning, øget eksport og heraf afledte øgede antal arbejdspladser; eller kort sagt vækst. Måling af denne type effekter indebærer imidlertid nogle udfordringer. For det første er de ofte endnu ikke opstået, når et projekt slutter, og dets effekter skal gøres op, hvorfor man ofte er henvist til at finde indikatorer på, om effekten er på vej. Og for det andet udtrykker en måling af eksempelvis øget omsætning ofte ikke den forandring, der er sket i de deltagende virksomheder, hvorved vi går glip af den fulde effekt, som et projekt har skabt.

Når man skal opgøre effekter af projekter og programmer, er det derfor ofte frugtbart at arbejde med to forskellige typer af effekter:

1. **Direkte effekt:** De effekter, der kan føres direkte tilbage til de konkrete input, en virksomhed har modtaget som følge af dens deltagelse i en indsats. Sådanne effekter kan indkredses vha. en såkaldt effektkæde, hvor man eksempelvis gennemgår, hvilke forbedrede forudsætninger for at skabe vækst virksomheden har opnået, hvilke forandringer i virksomheden der kan iagttages, hvilke forbedringer af dens forretningsgrundlag den har opnået, og endelig hvordan dette er blevet omsat til den ønskede effekt (vækst)? I Fokuseret Værdikædesamarbejde kunne det f.eks. handle om, hvordan det er gået med udviklingen af nye cirkulære økonomiske forretningsmodeller, nye samarbejder i værdikæden, og hvilken omsætning m.v. de nye forretningsmodeller har ført med sig.
2. **Indirekte effekt:** Den effekt, der aflejrer sig i virksomhederne, og som indebærer, at de efterfølgende generelt vil agere anderledes, fordi de nu ser anderledes på udvikling, har opnået konkrete erfaringer, der kan omsættes til nye handle måder m.v. I Fokuseret Værdikædesamarbejde kunne det f.eks. handle om opbygning af parathed og kapacitet til at arbejde med cirkulære økonomiske forretningsmodeller, der skaber nye forretningsmæssige muligheder, at de tilgår samarbejde i værdikæden på nye måder, der åbner for innovation m.v. Altså ændringer, der på længere sigt vil skabe nye vækstmuligheder for virksomhederne.

Meget forenklet kan de to typer af effekt illustreres som i figuren herunder:

Figur 1: Direkte og indirekte effekt af erhvervsudvikling



Tanken bag denne måde at omtale projektets effektskabelse er, at forløbet med udvikling af nye værdikædebaserede forretningsmodeller fungerer som en slags øvebane, der (forhåbentlig) i sig selv er værdiskabende for virksomheden, men at den langsigtede effekt består i den kapacitetsopbygning til at arbejde med egen udvikling generelt og med cirkulære økonomiske forretningsmodeller specifikt, som deltagelsen skaber. At deltagelsen i projektet altså fungerer som en slags installation af en CØ udviklingsmotor i virksomhederne, der efterfølgende kan drive dem videre i samme retning ved egen kraft.

Kapacitetsmodellen skal derfor bruges til at synliggøre den ellers usynlige udvikling, som virksomhederne gennemgår som følge af deres deltagelse i projektet Fokuseret Værdikædesamarbejde.

2. Cirkulær Økonomi kapacitetsmodellen

Det overordnede formål med Fokuseret Værdikædesamarbejde er at skabe en bevægelse, hvor virksomheder går fra at tænke CSR som et add-on til at tænke CØ ind i deres kerne. Vi har derfor

søgt at udvikle et redskab, der kan kortlægge, i hvilket omfang denne bevægelse finder sted.

Figur 2: Omstilling til CØ



Omstilling til cirkulær økonomi indebærer en flæthed af forandringer og fordrer forskellige typer af kunnen. Der er elementer af **ingeniørkunnan** i at kortlægge materialestrømme, kende alternativer til eksisterende stoffer i produktionen eller i produkterne osv. Der er klare elementer af **forretningsudviklingskunnan** involveret, for hvis man ikke kan se en ny forretningsmodel, der kan sikre

virksomhederne et fortsat eller fornyet indtjeningsgrundlag, så har cirkulær økonomi ingen fremtid i den enkelte virksomhed. Og så indebærer en bevægelse i retning af cirkulær økonomi også **kunnen i forhold til forandringsledelse**, da det for mange vil være en omfattende og reel ændring af deres tænkning omkring deres virksomhed.

Det vil være forskelligt, hvilke af ovenstående kunnen virksomhederne allerede besidder, og hvilke evt. konsulenter vil skulle tilføje for at hjælpe omstillingen til CØ på vej, ligesom det vil variere, hvor moden virksomheden er.

Figur 3: Kapacitetsmodel for cirkulær økonomi



Baseret på tidligere evalueringer og læringscases samt dialog med de involverede konsulenter har vi identificeret seks områder, hvor virksomhedernes udvikling er afgørende for deres evne til at arbejde med cirkulær økonomi. Modellen kan bruges til at fastlægge virksomhedernes udgangspunkt for den ønskede forandring og dermed danne udgangspunkt for dialog herom, og modellen kan bruges til at kortlægge den udvikling, som virksomhederne gennemgår som følge af deres deltagelse i en indsats.

I det følgende skal vi kort gennemgå indholdet i de enkelte parametre i kapacitetsmodellen.

2.1 Værdigrundlag og strategisk fokus

Virksomhederne skal ville cirkulær økonomi for at lykkes med det. Tidligere evalueringer af forskellige på virksomheder, der som følge af deltagelse i en indsats kom langt eller mindre langt med omstilling til cirkulær økonomi, har peget på, at forankring af indsatsen i virksomhedens topledelse er den enkeltfaktor, der bedst kunne forklare forskellen. I forlængelse heraf følger, om CØ er centralt i virksomhedens værdigrundlag, og i hvilket omfang CØ er centralt for, at virksomheden kan realisere sin forretningsstrategi. Endelig ser vi også under dette punkt på, i hvilket omfang CØ bliver tænkt ind i udviklingen af nye produkter eller services.

2.2 Redskaber og metoder

Omstilling til cirkulær økonomi kræver som nævnt ovenfor ikke kun vilje, men også evne. Vel kan man prøve sig frem og øve sig i afgrænsede dele af virksomheden for at få en fornemmelse af, hvad CØ kan indebære. Men for at kunne prioritere og lægge en egentlig strategi for, hvordan man kan implementere CØ i virksomheden, må man skabe overblik over og mulighed for at følge op på indsatsen. Det kræver kendskab til metoder og evt. redskaber til at understøtte arbejdet. Derfor spørger vi i kapacitetsmodellen til anvendelsen af redskaber, om der er fastlagt processer for at følge op på udviklingen i miljøadfærd og udviklingen heri, hvor stor en del af virksomhedens samlede miljøadfærd (inklusive underleverandører) der er overblik over, og om der foreligger en prioriteret plan for omstilling til CØ.

2.3 Organisering og ressourcer

Omstilling til cirkulær økonomi risikerer ligesom så mange andre udviklingsområder hele tiden at blive overhalet af driften i virksomhederne. Erfaringerne fra de virksomheder, der har trodsset denne udfordring, er, at de dels har en tydelig organisering og ansvarsfordeling ift. CØ, dels har allokere de nødvendige ressourcer til at håndtere

opgaven, så den ikke alene skal håndteres ”efter arbejdstid”. Dernæst kan det ikke mindst i lidt større virksomheder være vigtigt, at alle relevante afdelinger er involveret, så CØ ikke blot lever i ”lommer” i virksomheden, men dør, når den møder virkeligheden i indkøbsafdelingen el.lign. Derfor spørger vi i kapacitetsmodellen ind til disse forhold.

2.4 Kompetenceudvikling

Omstillingen til cirkulær økonomi udfordrer ofte den eksisterende kompetencebase i virksomhederne. Produkterne skal måske tænkes igennem på ny for at sikre muligheden for senere adskillelse og mulighed for reparation, der stilles måske nye krav til måden at producere på, eller det er nyt at skulle indtænke miljøbelastning forbundet med brugen af virksomhedens produkter igennem. Det kan ikke fastlægges generelt, hvilke kompetencer der skal være til stede i en virksomhed for at kunne omstille den til CØ. Men det er relevant at kortlægge, om virksomheden har afdækket, om der er områder i virksomheden, hvor der er brug for at udvikle kompetencerne for at kunne realisere ambitionerne om omstilling til CØ, eller om der er behov for individuel kompetenceudvikling, for at medarbejdere kan løfte nye opgaver, der følger af arbejdet med CØ. Disse forhold indgår derfor i kapacitetsmodellen.

2.5 Værdikædesamarbejde

Miljøbelastning og håndtering af materialestrømme afgøres typisk ikke i den enkelte virksomhed, men som et resultat af en lang række forhold og beslutninger igennem hele værdikæden. Det kan være en god start at skabe overblik over forholdene på egen matrikel og foretage evt. ændringer her. Men måske ligger problemerne i valget af råmaterialer, i måden underleverandører producerer, i forbrugsledet eller i måden produkterne bortskaffes efter endt brug. Det kan være uoverskueligt at forholde sig til det hele, men det indgår i kapacitetsmodellen, om virksomhederne har taget stilling til, om der er behov

for, at de tager et ansvar, der rækker uden for egen matrikel – op eller ned i værdikæden. Det indgår også, om de har taget stilling til behovet for nye værdikædevirksomheder for at føre en CØ strategi ud i livet, og i hvilket omfang de har taget stilling til behovet for evt. at samudvikle med værdikædevirksomheder om nye CØ forretningsmodeller.

2.6 Kommunikation og dialog

Dette element hænger meget tæt sammen med ovenstående om værdikædesamarbejde. Men én ting er at afdække behovet for at tage et ansvar, der rækker ud over egen matrikel. Noget andet er at række ud i værdikæden, kommunikere nye ønsker og krav og indlede den ofte nødvendige dialog om at finde nye løsninger, som virksomhederne ofte ikke vil kunne udvikle på egen hånd. Det indgår derfor også i kapacitetsmodellen, i hvilket omfang virksomhederne har stillet konkrete krav til underleverandører om at leve op til CØ krav, og om virksomhederne har kommunikeret med deres kunder om produkternes miljøegenskaber, og hvordan brug og bortskaffelse kan ske mest hensigtsmæssigt.

2.7 Det er ikke alle virksomheder, der skal optimere på alt i modellen

De forhold, som omstilling til cirkulære økonomiske forretningsmodeller omfatter, varierer meget fra virksomhed til virksomhed. Der er enorm forskel på, om man er producent med eget produktionsanlæg, om man alene handler med produkter, som andre har fremstillet, om man er rådgiver uden egen materialestrømme osv. osv.

Det betyder også, at det ikke er alle elementer i kapacitetsmodellen, der er lige relevante for alle virksomheder. Modellen omfatter imidlertid de forhold, som det er relevant for alle virksomheder at forholde sig til. Men ved fremstilling af den enkelte virksomheds kapacitetsprofil er det nødvendigt at være opmærksom på, i hvilket omfang

de forskellige forhold faktisk er relevante og muliggøre, at virksomhederne kan svare "ikke relevant" til et forhold, der ikke har betydning for deres omstilling til CØ.

Men modellen har nu været anvendt på både hold 1 (kun én måling) og på hold 2 (før- og eftermåling) i Fokuseret Værdikædesamarbejde. I casen om effekterne af Fokuseret Værdikædesamarbejde præsenterer vi resultaterne af disse målinger.

<p>Om projektet Fokuseret Værdikædesamarbejde</p>	<p>PROJEKT RETHINK BUSINESS – FOKUSERET VÆRDIKÆDESAMARBEJDE</p> <p>Region Midtjyllands projekt, "Fokuseret Værdikædesamarbejde – design for optimal resourceanvendelse", er et 3-årigt projekt begyndende med første forløb over cirka 12 måneder i 2016-2017 og andet forløb i 2017-2018.</p> <p>Praktisk projektleder og operatør er Lifestyle & Design Cluster, www.ldcluster.com.</p> <p>Projektet er finansieret af EU's Regionalfond samt Vækstforum i Region Midtjylland.</p> <p>Projektet giver de deltagende virksomheder viden om Cirkulær Økonomi og nye samarbejdsmodeller via fokus på ressourceeffektivisering og på at øge den værdi, produkt eller serviceordning skaber. På denne baggrund udvikles løsninger med fokus på at forlænge produkters levetid, mindske skadelige miljøpåvirkninger, minimere affald og samarbejde på tværs af værdikæder samt jobskabelse.</p> <p>Hver virksomhed i projektet har fået hjælp til at udvikle en ny grøn forretningsmodel og optimere værdikæden. Resultaterne opnås i samarbejde med partneren Væksthus Midtjylland samt eksterne eksperter og rådgivere.</p> <p></p>
---	---