

# Læringscase 4:

## Den gode CØ operatør

**Hvad skal der til for at føre indsatser for omstilling til cirkulær økonomi ud i livet? Det ser vi nærmere på i denne fjerde og sidste læringscase.**

### 1. Operatørens vigtige rolle

Den regionale erhvervsudviklingsindsats i Danmark er organiseret på en måde, hvor mange aktører er involverede, og hvor såkaldte operatører er helt centrale for at omsætte overordnede nationale og regionale strategier til konkrete indsatser i virksomhederne. I denne læringscase sætter vi fokus på de opgaver, som operatørerne skal løse, når det handler om at føre indsatser for cirkulær økonomi ud i livet.

Som baggrund for denne gennemgang og drøftelse af operatørens opgaver skal vi kort opridse, hvordan den regionale erhvervsudviklingsindsats frem til 2019 har været organiseret – se figur 1 nederst på siden.

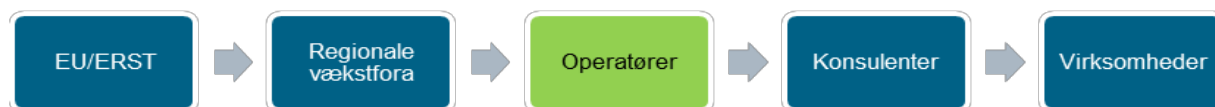
Den regionale erhvervsudviklingsindsats bliver i betydeligt omfang finansieret af EU's strukturfonde. Disse kan anvendes til at støtte en lang række afgrænsede formål. Medlemsstaterne fastlægger i en national strategi, hvilke af disse mange formål der vil have størst værdi for dem.

Danmark har i den forbindelse blandt andet peget på Energi- og ressourceeffektive SMV'er som et område, der vil have stor værdi for Danmark.

Erhvervsstyrelsen er ansvarlig over for EU i forhold til at sikre, at midlerne anvendes i overensstemmelse med disse formål og de øvrige regelsæt, der knytter sig til anvendelsen af midlerne. De regionale Vækstfora (der med udgangen af 2018 blev nedlagt) havde til opgave at udarbejde regionale erhvervsudviklingsstrategier og træffe beslutning om, hvilke indsatser der konkret skulle igangsættes. Indsatserne er blevet ført ud i livet af såkaldte operatører, hvis rolle vi i denne læringscase skal se nærmere på. Operatørerne står typisk selv for dele af indsatsen, mens de engagerer konsulenter til at forestå den mest virksomhedsnære del af indsatsen. Konsulenter udfører indsatsen i virksomhederne. Derved når EU's midler i sidste ende frem til de virksomheder, hvis vækstvilkår det hele handler om at forbedre, i form af betalte konsulenttimer, mens virksomhederne medfinansierer indsatserne med de timer, som de bruger i forbindelse med dem.

Operatørerne er således et helt centralt bindeled mellem EU og Erhvervsstyrelsen på den ene side og virksomheder på den anden side. I denne læringscase sætter vi fokus på, hvad Fokuseret Værdikædesamarbejde har lært os om operatørens opgaver, så dette kan bæres videre til kommende indsatser.

Figur 1: Organiseringen af den regionale erhvervsudviklingsindsats frem til 2019



## 2. Operatørens opgaver

Den strukturfondsfinansierede erhvervsudviklingsindsats i Danmark kan enten blive til på Erhvervsstyrelsens eller tidligere de regionale vækstforas foranledning (top-down), eller de kan blive til på foranledning af selvstændige aktører, der har gode idéer til indsatser (bottom-up). Operatørbegrebet hører til top-down tilgangen, hvor centrale problemstillinger eller markedsrelevante muligheder identificeres, en ønsket indsats, der kan adressere muligheder eller udfordringer beskrives, hvorefter tilbud på gennemførelse af indsatsen indkaldes. Ved en bottom-up tilgang vil der mere åbent kunne foreslås indsatser, man som aktør finder ville bidrage til at skabe udvikling og har gode forslag til at adressere. Top-down tilgangen til igangsættelse af strukturfondsfinansierede projekter er i den nuværende strukturfondsperiode primært blevet benyttet af Danmarks Vækstråd og blandt regionerne af Region Midtjylland, men kan forventes mere brugt af den nye nationale Erhvervsfremmebestyrelse. Denne læringscase omhandler derfor om varetagelse af den opgave, det er at omsætte centralt udtænkte idéer til virksomme projekter.

### 2.1 Identifikation af mulige deltagere

Cirkulær økonomi kan i princippet være relevant for alle virksomheder. I læringscasen *"De mange tilgange til CØ"* er det beskrevet, hvordan forskellige typer af virksomheder har vidt forskellige udgangspunkter for at arbejde med CØ og typisk vil være motiveret af forskellige forhold. Det er vigtigt at være opmærksom på, når man skal opgøre sine forventninger til effekten af indsatsen og

følge op på, hvad virksomhederne har opnået som følge af deres deltagelse.

Men cirkulær økonomi kan ikke som en indsats for eksempelvis fødevarerinnovation eller miljøteknologisk udvikling afgrænses til bestemte virksomheder, som vi kan identificere via branche- eller varestatistik, medlemskab af bestemte branche- eller klyngeorganisationer el.lign. Det er således vigtigt at skelne mellem målgrupper, der kan afgrænses fra hinanden (vertikale målgrupper), og målgrupper, der i udgangspunktet ikke lader sig afgrænse fra hinanden (horizontale målgrupper). Cirkulær økonomi er et klart eksempel på en horisontal indsats, der i princippet henvender sig til alle virksomheder på samme måde som indsats for digitalisering, designanvendelse m.fl. også gør.

Efterhånden som flere indsatser for cirkulær økonomi gennemføres, vil det kunne fastlægges, hvilke typer af virksomheder der kan opnå størst udbytte af indsatserne, sådan som det også diskuteres i casen *"Effekterne af Fokuseret Værdikædesamarbejde"*. Men på det nuværende stadie af arbejdet med cirkulær økonomi må indsatserne i udgangspunktet være åbne. Det betyder, at man i princippet må tage imod virksomheder, der henvender sig, virksomheder, der henvises af konsulenter m.v. fremfor at gå målrettet efter bestemte målgrupper.

Efterhånden som evalueringer af forskellige indsatser gennemføres, vil det blive muligt at fokusere rekrutteringen af virksomheder, og her tyder evalueringen på, at navnlig virksomheder med egen produktion i Danmark har gode muligheder for at opnå udbytte af indsatsen og dermed vil

være en relevant målgruppe for fremtidige indsatser.

*Tabel 1: Eksempler på vertikale og horisontale målgrupper for indsatser*

	Fødevarer	Energi	Robotteknologi	...
Cirkulær Økonomi				
IKT/Digitalisering				
Design				
...				

## 2.2 Screening og udvælgelse af virksomheder

I fraværet af en klar og afgrænselig målgruppe er der i praksis helt naturligt sket en betydelig rekruttering gennem Lifestyle & Design Clusters medlemskreds og kommunikationskanaler, ligesom en del af de deltagende virksomheder er blevet gjort opmærksom på mulighederne i programmet gennem Væksthus Midtjylland eller konsulenter, der havde kendskab til det. Søgnin-gen til projektet har dog samlet set ikke været større end, at der ikke er foretaget en væsentlig udvælgelse af virksomheder.

Der har derfor været en betydelig mangfoldighed i virksomhedspopulationen i Fokuseret Værdikæ-desamarbejde, hvilket også er blevet set som en kilde til fornyede indsigter i, hvilke muligheder og barrierer for arbejdet med cirkulær økonomi der eksisterer. Det har netop skabt grundlag for udvikling af før omtalte virksomhedstypologi ift. muligheder og potentialer i at arbejde med CØ.

På grundlag af tidligere evalueringer har Lifestyle & Design Cluster udviklet en screeningsmodel, hvor der fokuseres på virksomhedernes parathed og forventelig kapacitet til at arbejde med udvikling og nye forretningsmodeller. Resultater af Fokuseret Værdikædesamarbejde giver ikke umiddelbart grundlag for at specificere denne yderligere. Dertil er deltagerantallet for begrænset.

Men som nævnt i casen med de mange tilgange til CØ, så har Fokuseret Værdikædesamarbejde lært os, at der er typer af virksomheder, der kan have vanskeligt ved at opnå væsentligt udbytte af CØ indsatser.

Det gælder først og fremmest virksomheder, der i udgangspunktet oplever at producere meget miljørigtige produkter, hvis udbredelse i sig selv vil gøre verden grønnere. Denne gruppe af virksomheder har primært vist sig interesserede i hjælp til at lykkes med deres forretning på dens eksisterende grundlag. Det samme gælder i betydeligt omfang for de virksomheder, der allerede har cirkularitet i deres dna. Også her er potentialet og motivationen for forandring begrænset, og de opnår derfor begrænset udbytte af en CØ indsats.

Service- og rådgivningsvirksomheder har ikke væsentlige ressourcestrømme at cirkulere og har derfor i praksis vist sig at have begrænsede muligheder for at udnytte et projekt som Fokuseret Værdikædesamarbejde.

Blandt produktionsvirksomhederne har det afgørende betydning, hvor meget egenproduktion de har, og i hvor høj grad de baserer sig på underleverandører. I forhold til underleverandører er det afgørende, hvor betydelig en kunde, man som virksomhed er, hvor langvarig relationen har været, og hvor god man er til at specificere sine ønsker.

Ovenstående kan betragtes som en slags prioritetsliste for selektion af virksomheder til fremtidige CØ indsatser, hvis der i øvrigt er frit valg og tilstrækkelig søgning til, at det er relevant at foretage en udvælgelse.

## 2.3 Identifikation og udvælgelse af konsulenter

Alle indsatser, der indebærer rådgivning af virksomheder, er helt afhængige af de konsulenter, der i praksis arbejder ude i virksomhederne. Operatørerne skal derfor håndtere en vanskelig balancegang mellem at lade det være op til de deltagende virksomheder at foretage valg af konsulenter, så man ikke griber ind i rådgivningsmarkedet, og på den anden side sikre, at de valgte konsulenter faktisk er kvalificerede og kompetente til at rådgive virksomhederne på den bedst mulige måde. Problemstillingen er især relevant og velkendt i relation til de mange væksthushprogrammer (nu Erhvervshushprogrammer).

For at håndtere dette gennemføres ofte en prækvalifikation af egnede konsulenter, som virksomhederne derefter kan vælge iblandt. Det kan imidlertid være vanskeligt, når et projekt gennemføres på forholdsvis nye områder, hvor der ikke enkelt kan identificeres egnede konsulenter, og hvor konsulentprofilen endnu er lidt uklar. Lifestyle og Design Cluster har igennem tidligere projekter identificeret et antal egnede konsulenter. Men efterhånden som projekterne bliver flere og større, vil der opstå behov for at udvide kredsen af velegnede konsulenter. I praksis løses problemet ved, at konsulenterne melder sig selv. Det er også sket i Fokuseret Værdikædesamarbejde, hvor der er udviklet et katalog over egnede konsulenter, som virksomhederne kan vælge mellem.

Konsulenterne har meget forskellige profiler. Nogle er stærkt funderede i ingeniørmæssig/naturvidenskabelig kunnen om materialestrømme,

skadelige indholdsstoffer og muligheder for substitution af disse m.v., andre er primært dygtige forretningsudviklere, andre igen særligt dygtige til konceptudvikling osv. I flere tilfælde er der dannet konstellationer af flere konsulenter for at dække både de fysiske og de forretningsmæssige aspekter af CØ.

Med de meget forskellige virksomheder og de meget forskellige konsulenter er spørgsmålet, hvordan det bedst mulige match sikres. I Fokuseret Værdikædesamarbejde er der udarbejdet en mappe, hvori konsulenternes profiler er beskrevet, hvorefter virksomhederne kan tage kontakt og foretage deres valg.

På det første hold blev både virksomheder og konsulenter som led i evalueringen bedt om at prioritere blandt 9 oplistede konsulentkompetencer. Ikke overraskende varierer det med virksomhedernes udgangspunkt for arbejdet med CØ, så der kan ikke siges noget generelt om dette. Men det er helt sikkert et vigtigt spor at arbejde videre med, så det bliver klarere, hvad en god CØ-konsulent skal kunne. Det er rigtig vigtigt, at operatører inden for CØ tager på sig at videreudvikle forståelsen af, hvad CØ-konsulenter skal kunne. Ambitionen skal helt klart være, at der kan udvikles et korps af rigtig dygtige konsulenter på dette område.

## 2.4 Det kollektive aspekt af CØ-indsatser

Lifestyle & Design Cluster har som operatør valgt at supplere de individuelle virksomhedsforløb med en række kollektive aktiviteter, hvor virksomheder og konsulenter er blevet bragt sammen. Formålet hermed har været at skabe rum for læring og inspiration på tværs, at bidrage til kompetenceudvikling gennem fælles oplæg m.v., samt at skabe rammer for, at virksomhederne har kunnet lære hinanden at kende og måske indlede samarbejder.

Denne balance mellem det individuelle og det kollektive arbejder mange projekter med at ramme. Ofte er det vanskeligt at motivere til deltagelse i de kollektive aktiviteter. Evalueringer af sådanne aktiviteter viser til gengæld ofte meget stor tilfredshed.

Cirkulær økonomi handler om håndtering af materialestrømme fra råvarer til restfraktioner – eller rettere om at undgå, at materialerne ender som restfraktioner. Det indebærer involvering af hele værdikæder. Derfor er det også oplagt netop at fokusere på samspillet i værdikæderne, sådan som det har været intentionen med Fokuseret Værdikædesamarbejde. Det kan gøres ved individuelt at spørge ind til virksomhedernes ønsker og behov for værdikædesamarbejde. Det kan også gøres ved at bringe parter sammen, der måske kan have værdi af at samarbejde.

Disse forsøg på at koble virksomhederne sammen i værdikædesamarbejder har i Fokuseret Værdikædesamarbejde vist sig vanskelige og tæt på frugtesløse. Virksomhederne er først og fremmest optagede af at udvikle på det eksisterende samarbejde inden for deres eksisterende værdikæder. Denne erfaring harmonerer med erfaringer fra andre indsats, hvor man søger at koble virksomheder sammen inden for økosystemer og klynger. Den slags kan meget vanskeligt gøres med ført hånd. Man kan facilitere møderne og øge virksomhedernes evne til at indgå i samarbejder. Men man kan ikke fra operatørs side designe hverken økosystemer eller værdikæder. Det gør forbrugere og virksomheder. Derimod virker det relevant at supplere de individuelle forløb med kollektive elementer.

## 2.5 Bindeled mellem formalia og realia

Erhvervsudvikling gennemføres inden for et omfattende regelsæt, der skal sikre mod konkurrenceforvridning og misbrug af midler. Derfor bliver projektbeskrivelser nøje studeret, inden de god-

kendes, og derfor kan der efterfølgende kun gennemføres indsats, der er i overensstemmelse med projektbeskrivelsen.

Der ligger en stor og vigtig opgave i at kommunikere indholdet i et projekt til både virksomheder og konsulenter, så der ikke kan opstå forventninger til mulighederne i indsatsen, som efterfølgende ikke kan imødekommes, og så kravene til registreringer, dokumentation m.v. er kendte af alle deltagere. Det er operatøren, der er ansvarlig for, at de gennemførte aktiviteter er i overensstemmelse med projektbeskrivelsen, og at dokumentationen er i orden. Ofte vil der undervejs opstå situationer, der ikke på forhånd var taget højde for, vise sig nye og relevante behov m.v. Her kræves stor indsigt i de bagvedliggende regler og procedurer og samtidig evne til at forstå virksomhedernes ønsker, så mulighederne for at imødekomme dem kan håndteres bedst muligt.

Navnlig i en indsats som Fokuseret Værdikædesamarbejde, hvor så forskellige virksomheder med så forskellige typer af motivation og behov har deltaget, er det vigtigt med god forventningsafstemning og med god guidning af konsulenterne ift., hvad der forventes af dem, og hvilke muligheder for tilpasninger til den enkelte virksomheds situation og behov der findes.

Om projektet  
Fokuseret Værdikædesamarbejde

**PROJEKT RETHINK BUSINESS – FOKUSERET VÆRDIKÆDESAMARBEJDE**

Region Midtjyllands projekt, "Fokuseret Værdikædesamarbejde – design for optimal ressourceanvendelse", er et 3-årigt projekt begyndende med første forløb over cirka 12 måneder i 2016-2017 og andet forløb i 2017-2018.

Praktisk projektleder og operatør er Lifestyle & Design Cluster, [www.ldcluster.com](http://www.ldcluster.com).

Projektet er finansieret af EU's Regionalfond samt Vækstforum i Region Midtjylland.

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.

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.

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



rethink  
business

VÆKSTHUS  
Midtjylland



Lifestyle & Design Cluster.