

# Effekten af Design for Disassembly

**Design for Disassembly fik 6 måneder til at give en gruppe på 9 virksomheder et skub i retning af at arbejde med cirkulær økonomi. Og hvad fik de så ud af det? Tre virksomheder vil helt sikkert gå videre med at implementere en cirkulær økonomisk forretningsmodel, mens seks endnu er uafklarede. Heraf er to af dem dog lige på grænsen til gruppen af de, der helt sikkert vil gå videre. En 10. virksomhed deltog ikke i projektets afsluttende arbejde.**

Når man vurderer effekten af en virksomhedsrettet indsats er det vigtigt at skelne mellem to forskellige typer af måling:

1. En måling af hvor virksomhederne står efter at de har deltaget i en given indsats.
2. En måling af forskellen på hvor virksomhederne stod, da de gik ind i projektet, og hvor virksomhederne står efter projektets afslutning.

Der er fordele og ulemper ved begge typer af målinger.

Målingen af hvor virksomhederne står, efter at de har deltaget i en given indsats, er den letteste. Det kræver, at man kan opstille nogle kriterier for den udvikling, man gerne vil have virksomhederne igennem, hvorefter man prøver at fastlægge deres position ift. disse kriterier. Til gengæld er det ikke sikkert, at virksomhedernes position efter deltagelsen i en indsats afspejler projektets succes med at flytte dem. Det kan jo være, at projektledelsen havde været rigtig dygtig til at udvælge

virksomheder, der allerede var nået langt i deres udvikling, hvorefter det ser ud som om projektet

har været en stor succes. Eller det kan omvendt være, at projektet har haft deltagelse af virksomheder med svage forudsætninger for den ønskede udvikling, som på trods af en klar udvikling stadig fremstår, som om de ikke er kommet ret langt.

Målingen af virksomhedernes faktiske udvikling i projektet vurderet som forskellen på udgangspunkt og slutpunkt kan tage højde for ovenstående udfordringer, men er til gengæld vanskelig og ressourcekrævende at lave. De forhold, der skal måles på, kan være vanskelige at fastlægge på forhånd, og de kan ikke mindst være vanskelige at måle entydigt, så en evt. udvikling kan registreres med sikkerhed.

I evalueringen af Design for Disassembly har vi valgt den enklest mulige løsning. Vi ved at virksomhederne ved screeningen til projektet er blevet vurderet forandringsmodne. Men derudover er deres udgangspunkt i forhold til den udvikling, som konsulenterne i projektet skal søge at skabe, ikke yderligere fastlagt. Projektet har haft en kort varighed i forhold til, hvor lang tid en typisk virksomhed må forventes at bruge på omstilling til cirkulær økonomi. Derfor har vi alene søgt at vurdere, om virksomhederne ved projektets afslutning er kommet i gang med en udvikling, der kan forventes at føre til implementeringen af en cirkulær økonomisk forretningsmodel på længere sigt.

Vi har for overblikkets skyld formuleret tre mulige udfald af projektet:

1. Virksomheden er skubbet i gang så den nu selv kan fortsætte udviklingen på egen hånd.
2. Virksomheden er blevet inspireret og motiveret for at arbejde med cirkulær økonomi, men har brug for længere tilløb før de tager springet.

3. Virksomheden er efter at have stiftet bekendtskab med tankesættet, og de krav det stiller til dem selv, blevet klar over, at det ikke er den vej, de skal udvikle virksomheden?

## Vurdering af virksomhederne

Baseret på erfaringerne fra evalueringen af det tidligere projekt, Rethink Business, har vi udvalgt et 8 parametre der kan beskrive, hvilken af de tre grupper, virksomhederne hører hjemme i. De tre grupper er beskrevet herunder.

<b>Vil helt sikkert gå videre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cirkulær økonomi er blevet en del af virksomhedens værdigrundlag</li> <li>- Ledelsen er meget engageret i omstillingen</li> <li>- Har beskrevet en ny cirkulær forretningsmodel, som de vil arbejde videre med</li> <li>- Har den nødvendige kapacitet og kompetence til at fortsætte udviklingen</li> <li>- Har tålmodighed ift. at skabe indtjening med cirkulær forretningsmodel. Værdierne er det vigtigste – indtjeningen skal nok komme.</li> <li>- Har indgået eller på vej til at indgå samarbejde med nye leverandører</li> <li>- Indgår i nye alliancer eller partnerskaber</li> <li>- Har skabt overblik over nuværende miljøadfærd og prioriteres indsatsen.</li> </ul>
<b>Kan tippe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Føler sig inspireret til at arbejde videre med cirkulær økonomi – har fokus på værdierne på ad hoc basis</li> <li>- Ledelsen følger udviklingen på sidelinjen</li> <li>- Har justeret den eksisterende forretningsmodel</li> <li>- Ser en risiko for at gå i stå</li> </ul>

	<p>som følge af utilstrækkelig kapacitet og kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indtjeningen er det vigtigste, men kan godt vente 3-5 år</li> <li>- Vil helst ikke skifte leverandører, men gør det måske</li> <li>- Er parate til at indgå i nye alliancer, men har ikke handlet på det</li> <li>- Er ved at få overblik over nuværende miljøadfærd og vil bruge det til prioritering i et vist omfang</li> </ul>
<b>Risiko for at de går i stå</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vil ikke gå videre med Cirkulær Økonomi</li> <li>- Ledelsen er ikke synderligt engageret</li> <li>- Har ikke ændret forretningsmodel</li> <li>- Kan ikke drive udviklingen videre ved egen kraft</li> <li>- Skal have indtjening på Cirkulær Økonomi inden for 1-2 år</li> <li>- Kommer ikke til at skifte leverandør</li> <li>- Kommer ikke til at indgå i nye partnerskaber</li> <li>- Er ikke optaget af at skabe overblik og vil ikke ændre prioriteringer</li> </ul>

I praksis er vurderingen foretaget ved at virksomhederne selv har skullet vælge det udsagn, der matcher situationen hos dem bedst, inden for de 8 parametre. Det anvendte spørgeskema, hvor virksomhederne blev præsenteret for udsagnene er indsat som bilag 1 til denne case.

Virksomhedernes svar er omsat således, at det udløser 3 point, hvis de valgte et udsagn fra "Vil helt sikkert gå videre-kategorien", 2 point hvis de valgte at udsagn fra "kan tippe-kategorien" og 1 point hvis de valgte et udsagn fra "risiko for at de går i stå-kategorien".

Derved giver svarene på de 8 sæt af udsagn en samlet pointsum mellem 8 og 24 for hver virksomhed.

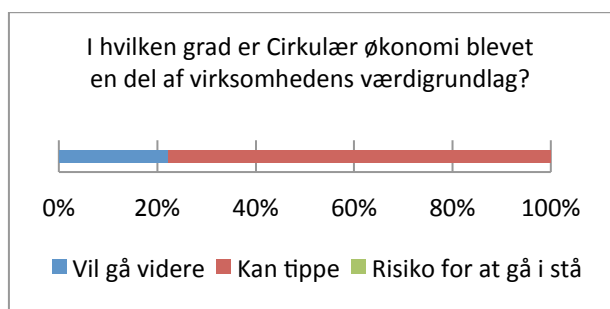
somhed, hvilket vi har anvendt til indplaceringen i de tre grupper efter denne nøgle:

Kategori	Pointsum	Antal
Vil helt sikker gå videre	19-24 point	3
Kan tippe	14-18 point	6
Risiko for at gå i stå	8-13 point	(1)

Som det fremgår, er der tre virksomheder, der, baseret på deres besvarelser, falder i "vil helt sikker gå videre-kategorien", mens 6 virksomheder har opnået en pointsum, der placerer dem i "kan tippe-kategorien". 2 af disse virksomheder ligger dog med en pointsum på 18 helt oppe på grænsen til "vil helt sikker gå videre", mens en enkelt ligger helt i den anden ende af skalaen og kun lige kommer fri af "Risiko for at gå i stå". En enkelt virksomhed har ikke ønsket at medvirke i evalueringen, men baseret på konsulenternes udsagn om forløbet, er det tvivlsomt om den kommer videre.

### Hvor går det godt – og hvor trykker skoer?

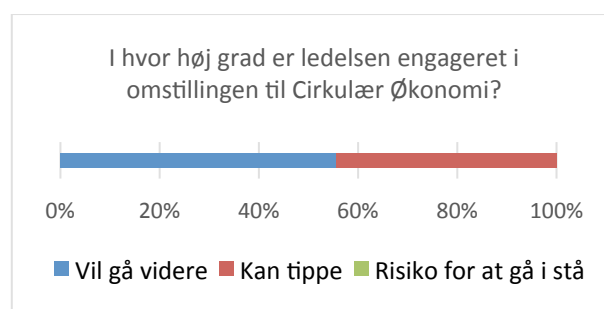
I det følgende præsenteres svarfordelingen på hvert af de 9 sæt af udsagn som virksomhederne kunne vælge imellem.



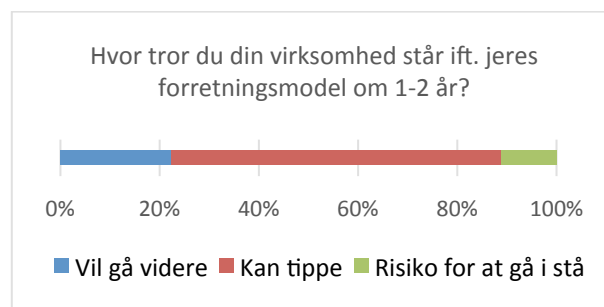
3 af virksomhederne angiver at Cirkulær Økonomi er blevet en del af virksomhedens værdigrundlag, mens 6 af virksomhederne svarer at de vil have fokus på værdierne på ad hoc basis eller i dele af virksomheden (enkelte produktserier el.lign.).

Der er ingen af deltagerne, der angiver, at de ikke vil arbejde videre med cirkulær økonomi.

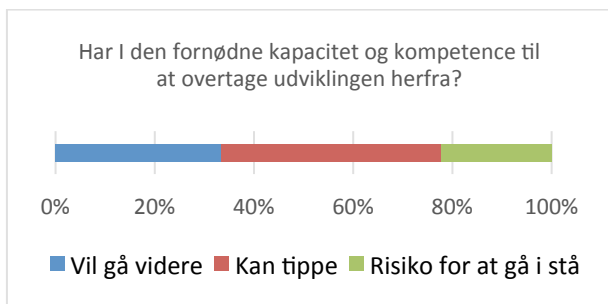
Et andet forhold af stor betydning er, hvorvidt ledelsen er engageret i omstillingen til en cirkulær økonomisk forretningsmodel. Her viser opgørelsen at det er tilfældet i 5 af virksomhederne, mens ledelsen følger udviklingen på sidelinjen i de fire øvrige. Der er ingen af virksomhederne, hvor ledelsen slet ikke er engageret.



2 af virksomhederne vurderer at de om 1-2 år har implementeret en ny cirkulær økonomisk forretningsmodel. 6 af dem vurderer at de om 1-2 år har justeret deres eksisterende forretningsmodel, mens en enkelt vurderer at den ikke vil have ændret forretningsmodellen.

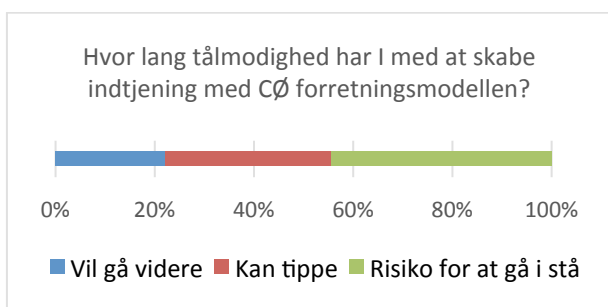


Erfaringerne fra Rethink Business viser, at god vilje alene ikke er nok. Virksomhederne skal også have kapacitet og kompetence til at gennemføre udviklingen i praksis. Det var et af de vigtigste læringspunkter fra Rethink Business, at navnlig nogle af de mindre virksomheder havde behov for meget lavpraktisk hjælp til at omsætte idéerne og planerne til praksis.



3 af virksomhederne angiver at de nu er klar til at køre selv – evt. i nye projekter. 4 af virksomhederne vurderer, at der er en vis risiko for at de går i stå, mens to af virksomhederne angiver, at den ikke kan drive den videre udvikling ved egen kraft.

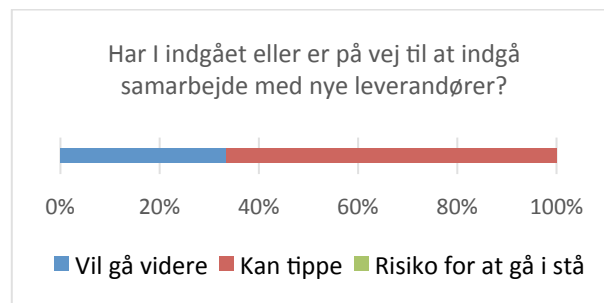
Det tager tid at omstille til en cirkulær økonomisk forretningsmodel. Virksomhederne skal derfor være tilstrækkeligt velkonsoliderede til at kunne investere i omstillingen og have en vis tålmodighed med indtjeningen. Hvor lang tålmodighed er, kan have betydning for, om omstillingen lykkes.



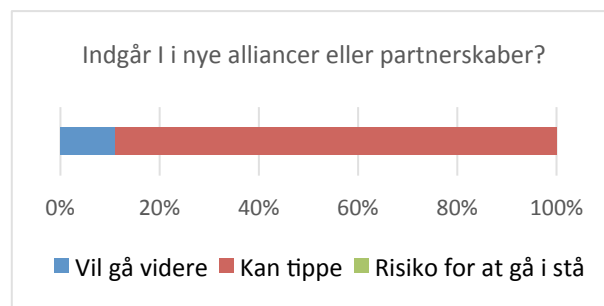
2 af virksomhederne angiver her, at værdierne er det vigtigste for dem, og at indtjeningen nok skal komme. 3 af dem prioriterer indtjeningen højere end værdierne, men kan godt vente 3-5 år. Og endelig er der 4 af virksomhederne, der giver den cirkulære økonomiske forretningsmodel 1-2 år til at skabe indtjening.

Implementeringen af en ny cirkulær økonomisk forretningsmodel vil ofte kræve, at virksomhederne indgår i samarbejder med nye leverandører, der ofte kommer til at indgå som strategiske samarbejdspartnere, der deltager aktivt i udviklingen af nye produkter.

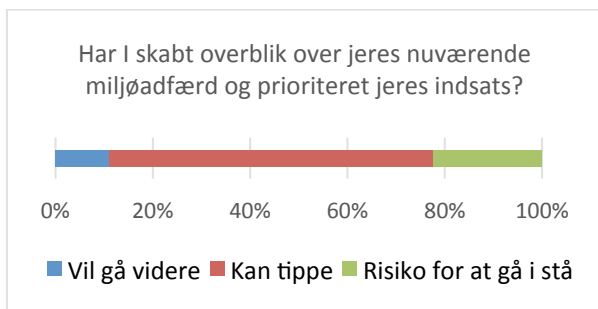
3 af virksomhederne er allerede i kontakt med ny(e) leverandør(er), mens 6 af dem helst ikke vil skifte, men gør det, hvis det bliver påkrævet. Ingen af virksomhederne afviser at skifte leverandører.



Samtidigt vil virksomhederne ofte opleve behov for at indgå i at indgå i nye alliancer eller partnerskaber for at understøtte deres cirkulære økonomiske forretningsmodel. En enkelt virksomhed er på vej ind i en ny alliance, mens de øvrige 8 er parate til det, men endnu ikke har handlet på det. Ingen af virksomhederne afviser muligheden for at indgå i nye partnerskaber.



Der er i Design for disassembly lagt vægt på, at virksomhederne som udgangspunkt for hele processen skaber overblik over deres nuværende miljøadfærd og prioriterer deres indsats i relation hertil. Derfor indgik det som et sidste spørgsmål, om de har fået skabt det overblik og prioriteret deres indsats. Det er imidlertid kun tilfældet for en enkelt af virksomhederne. 6 af dem angiver, at de er ved at skabe overblik og i et vist omfang vil bruge det til prioritering, mens de sidste 2 virksomheder angiver at de ikke er optagede af at skabe overblik og ikke vil ændre prioriteringer.



## Samlet vurdering

Samlet set er det et flot resultat i et projekt af så kort varighed. Man kan indvende at virksomhederne vel ikke var gået med i projektet, hvis de ikke allerede var motiverede for at gå i den retning. Men sagen er, at der er langt fra at være motiveret og så til faktisk at vide, hvilke muligheder og udfordringer det indebærer at arbejde efter cirkulære økonomiske principper, og hvad det vil kræve i praksis. Og det er netop denne proces, som Design for Disassembly har taget virksomhederne igennem.

Virksomhederne er i projektet blevet introduceret til metoder og redskaber, der kan anvendes i forbindelse med omstilling til en ny cirkulær forretningsmodel samt fået tilført idéer og viden, der kunne give dem retning og sætte dem på sporet. Herfra må de nu køre videre selv.

Om de kommer til at køre videre, og hvor langt de i givet fald kommer til at køre, afhænger af en lang række forskellige forhold knyttet til den enkelte virksomhed og den enkelte nye cirkulære forretningsmodel. Som udenforstående evaluator er det stærkeste indtryk i virkeligheden, at frontgruppen af cirkulært tænkende virksomheder bl.a. består af ældre, traditionelle virksomheder, inden for traditionelle brancher, der i bund og grund er optaget af at opføre sig ordentligt og anstændigt. Hidtil har det primært handlet om interne forhold på virksomheden i relation til deres medarbejdere og i forhold til at leve op til gældende regler m.v. Men nu tager de skridtet videre og undersøger mulighederne for i højere grad at sammensmelte ordentlighed og forretningsmodel. Og det er en interessant udvikling, som det skal blive spændende at følge.

## Bilag 1, Spørgeskema:

Virksomhedens navn.....

### Design for disassembly – Hvad kom der ud af det?

**Sæt kryds ud for den situation, der bedst beskriver situationen i virksomheden lige nu**

1. I hvilken grad er Cirkulær Økonomi/C2C blevet en del af virksomhedens værdigrundlag?

I høj grad – vi vil gå videre og måske certificeres	Vi vil have fokus på værdierne på ad hoc basis/i dele af virksomh.	Vi vil ikke gå videre med CØ/C2C
---	--	----------------------------------

2. I hvor høj grad er ledelsen engageret i omstillingen til Cirkulær Økonomi?

Den er meget engageret og/eller direkte involveret	Den følger udviklingen på sidelinjen	Ledelsen er ikke synderligt engageret
--	--------------------------------------	---------------------------------------

3. Hvor tror du din virksomhed står ift. jeres forretningsmodel om 1-2 år?

Vi har implementeret en ny cirkulær forretningsmodel	Vi har justeret vores eksisterende forretningsmodel	Vi har ikke ændret vores forretningsmodel
--	---	---

4. Har I den fornødne kapacitet og kompetence til at overtage udviklingen herfra?

Ja, herfra kan vi køre selv – måske i nye projekter	Nej, der er nok en vis risiko for at vi går i stå	Vi kan ikke drive den videre udvikling ved egen kraft
---	---	---

5. Hvor lang tålmodighed har I med at skabe indtjening med CØ-forretningsmodellen

Værdierne er det vigtigste - indtjeningen skal nok komme	Indtjeningen er det vigtigste – men vi kan godt vente 3-5 år	Det skal skabe indtjening på 1-2 års sigt
--	--	---

6. Har I indgået eller er på vej til at indgå samarbejde med nye leverandører el. lign.?

Ja, vi er i kontakt med ny(e) leverandør(er)	Vi vil helst ikke skifte leverandører, men gør det måske	Vi kommer ikke til at skifte leverandører
--	--	---

7. Indgår I i nye alliancer eller partnerskaber?

Ja, vi er på vej ind i nye alliancer eller partnerskaber	Vi er parate til det, men har endnu ikke handlet på det	Vi kommer ikke til at indgå i nye partnerskaber el. lign.
--	---	---

8. Har I skabt overblik over jeres nuværende miljøadfærd og prioriteret jeres indsats?

Ja, vi har overblik og har prioriteret vores indsats	Vi er ved at få overblik og vil bruge det til prioritering i et vist omfang	Vi er ikke optaget af at skabe overblik og vil ikke ændre prioriteringer
--	---	--

**PROJEKT RETHINK BUSINESS – DESIGN FOR DISASSEMBLY**

Region Midtjyllands projekt *Rethink Business - Design for Disassembly* (DfD), blev gennemført i 2015 og sluttede i februar 2016. Projektet har givet de deltagende virksomheder viden om cirkulær økonomi, Cradle to Cradle og Design til Adskillelse. På denne baggrund er udviklet løsninger med sunde materialer og genanvendelse af produkter, hvilket vil give mindre miljø-impact, styrket ressourceeffektivisering og bedre forretning.

Hver virksomhed i projektet har fået hjælp til at udvikle en ny grøn forretningsmodel, som skaber mere værdi af de ressourcer, der allerede er i brug.

- Projektet var organiseret med Development Centre UMT som operatør, praktisk projektleder og part i det tværfaglige virksomhedsteam. UMT er juridisk-ansvarlig sekretariat for Lifestyle & Design Cluster.

- Vugge til Vugge ApS med Minor Change Group som underleverandør var gennemgående ekstern virksomhedskonsulent og indgik i det tværfaglige team.

- Brendstrup Consult har været ekstern evaluator i projektet.

- Regional Udviklings team for Cirkulær Økonomi har haft den strategiske ledelse.

- Projektet er finansieret af Region Midtjylland og Den Europæiske Fond for Regionaludvikling.

14.4.2016

