

RETHINK BUSINESS CASESAMLING

midt
regionmidtjylland



INDHOLD

- › Introduktion til casesamling

Tværgående cases baseret på evaluering af LB Analyse

- › Vejen til effekt i Rethink Business
- › Styrker opnået via deltagelse i Rethink Business
- › Anbefalinger til programmer for omstilling til CØ
- › Samspil om evaluering

Tværgående cases om screeningsproces og værktøjer til innovation og afprøvning

- › Screeningsprocessen i Rethink Business – succesen ligger i at holde fokus
- › Vejen gennem innovationsfasen
- › Når ideen skal skæres til

Cases fra virksomhedssporet

- › Advance Nonwoven A/S
- › Eurotag
- › Fletco
- › Flexiket A/S
- › Halling Autoophug
- › Novopan Træindustri A/S
- › Outercore IVS
- › Rheinzink Danmark A/S
- › Thors-Design
- › Troidtekt
- › Workform
- › Aarstiderne

Cases fra kommunesporet

- › Herning Kommune
- › Skanderborg Kommune
- › Skive Kommune
- › Aarhus Kommune

Introduktion til casesamling:

Det lærte vi af Rethink Business

Rethink Business. Alene projektets navn bærer vidnesbyrd om, at der ikke er tale om et helt almindeligt projekt. Her vil man virkelig noget. Man vil flytte, udvikle, ændre, inspirere og lære. Projektet har da også opnået overraskende gode resultater i løbet af de seneste tre år, hvor virksomheder og kommuner i Region Midtjylland har arbejdet med at skabe vækst gennem grøn omstilling. Og det er disse resultater, vi fortæller om i denne casesamling.

Rethink Business blev søsat af Region Midtjylland i 2012 med økonomisk støtte fra Erhvervsstyrelsen. Formålet var at vejlede kommuner og små og mellemstore virksomheder i regionen, som ønskede at skabe grøn omstilling og grøn vækst. Dels gennem effektiv anvendelse og genanvendelse af produkter, materialer og reststrømme og dels ved at indføre nye forretningsmodeller, der baserer sig på tilbagetagning, reparation og service. Tankesættet bag den grønne omstilling er bl.a. Cradle to Cradle og cirkulær økonomi, og fokus er aldrig blot virksomhedens egen produktion. I projekt Rethink Business har man blikket rettet mod hele værdikæden, der også omfatter kommuner, fordi de ofte er vigtige kunder i forhold til grønne løsninger.

Med udgangen af 2014 blev Rethink Business-projektet afsluttet, så nu er tiden kommet til at fortælle om de mange resultater, projektet har nået, og om den læring, der er høstet gennem forløbet hos både virksomheder og kommuner. For løbende evaluering, erfaringsopsamling og læring har været et fokuspunkt for projektet.

Vores erfaringer til inspiration for andre

Det er vores ambition, at andre skal få lyst og inspiration til at gøre brug af den unikke viden om grønne omstillingsprocesser, som Rethink Business har genereret hos alle projektets aktører. Derfor har vi valgt at fortælle historien om Rethink Business gennem en casesamling.

Her viderebringer vi individuelle virksomhedshistorier, hvor virksomhedernes medarbejdere og ledere reflekterer over den udvikling, som deres deltagelse i Rethink Business har afstedkommet. Vi fortæller også om erfaringerne fra indsatsen i projektets kommunespor, hvor Rethink Business har rustet de fem deltagende kommuner til at gå i gang med offentlig-private samarbejder baseret på tankesættet bag cirkulær økonomi. Derudover benytter vi casesamlingen til belyse de vigtigste læringspunkter på tværs af virksomhedsindsatserne og til at præsentere de værktøjer, som konsulenterne har brugt i deres samarbejde med de deltagende virksomheder. Og sidst men ikke mindst giver vi vores anbefalinger til, hvordan fremtidige programmer med fordel kan designes.

Projektevaluering gav værdifulde indsigter

Vi indleder casesamlingen med tre tværgående cases, der er udarbejdet på baggrund af en evaluering af projektet, som LB Analyse har stået bag på vegne af Region Midtjylland. Den første case stiller skarpt på, hvordan man opnår effekt i et vækstorienteret erhvervsudviklingsprojekt som Rethink Business, mens den næste gennemgår de styrker, som virksomhederne oplever at have fået

ud af at deltage i projektet. Den tredje case indeholder læringspunkter og anbefalinger til aktører, som i fremtiden ønsker at arbejde med virksomheder i andre erhvervsudviklingsprojekter.

Stefan Brendstrup er partner i LB Analyse, og han var pennefører på evalueringen af Rethink Business. For ham skiller netop denne evaluering sig ud fra mange andre, fordi der hos både Region Midtjylland og konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge var stor villighed til at trække viden ud af projektet. Derfor blev evalueringen ikke blot brugt til eftertænkning og dokumentation for opnåelse af resultatmål. Den blev i lige så høj grad et instrument til læring og som sådan også en trædesten for kommende erhvervsudviklingsprojekter. "På grund af den måde vi har designet evalueringen, ved vi en hel masse om, hvorfor det er gået, som det er", siger Stefan Brendstrup.

Den vigtige screening

Evalueringen af virksomhedssporet stiller skarpt på virksomhedernes vej gennem screening, innovation, afprøvning og omstilling, som er de fire faser i virksomhedssporet. Den viser, at ud af de 50 deltagende virksomheder er 20 nået frem til afprøvning og omstilling, mens andre 16 er godt på vej. Til gengæld er 14 endnu ikke kommet ret langt. Samlet set er det et rigtig godt resultat, som på flere parametre er bedre end projektets oprindelige resultatpejlemål.

Ifølge evalueringen er det afgørende, at screeningsprocessen sikrer, at det er omstillingsdygtige virksomheder, der kommer med i et projekt. I Rethink Business-projektet havde operatøren UMT ansvaret for screeningen af virksomheder, men blev særligt sidst i projektet støttet af COWI og Vugge til Vugge i forhold til at finde egnede virksomheder. På denne måde er en bruttoliste på næsten 150

virksomheder blevet reduceret til 50 screenede virksomheder.

Konsulenternes rolle

Evalueringen viste også, at det især er vigtigt, om en virksomhed er vant til at arbejde med udvikling i samspil med eksterne parter, og om man evner at omsætte et eksternt indspil til forandring internt. Lige så afgørende for succes er det, om projektet er forankret højt oppe i organisationen.

"Vi kunne også se, at alle virksomheder gennemgik en forandring og tog et gevaldigt udviklingspring uanset deres udgangspunkt. Så alle har lært noget nyt og fået bedre forudsætninger, som de kan tage afsæt i, når de bevæger sig ind i de næste udviklingstrin."

Stefan Brendstrup, partner, LB Analyse

Til gengæld var virksomhedernes eksekveringskompetence tilsyneladende mindre vigtig. Stefan Brendstrup har et bud på hvorfor: "Det overraskede os faktisk, men forklaringen er formentlig, at det konsulentteam, som vejledte virksomhederne i grøn omstilling, også påtog sig nogle konkrete opgaver i virksomheden. Og det var med til at drive processen frem og skabe resultater for virksomhederne. Så det er en vigtig læring af projektet, at man skal skelne mellem

forhold, som konsulenter kan kompensere for, og forhold der ikke lader sig ændre af en konsulent. Det er de sidste forhold, der kommer til at afgøre, hvilke virksomheder der når langt i projektet".

Forhåndskendskab

Endnu en tydelig tendens i evalueringen er, at forhåndskendskabet til tankesæt, der minder om Cradle to Cradle og cirkulær økonomi betyder meget for, hvor langt virksomhederne kunne flytte sig inden for projektperioden.

Her stod Rethink Business med tre grupper af virksomheder: En gruppe helt uden forhåndskendskab til den cirkulære tankegang, en gruppe, som var slået ind på tankegangen og en gruppe, der populært sagt havde tankegangen indkodet i virksomhedens dna. Ifølge Stefan Brendstrup var det den sidste gruppe, der kom længst i forløbets fire faser med screening, innovation, afprøvning og omstilling. "Men vi kunne også se, at alle virksomheder gennemgik en forandring og tog et gevaldigt udviklingspring uanset deres udgangspunkt. Så alle har lært noget nyt og fået bedre forudsætninger, som de kan tage afsæt i, når de bevæger sig ind i de næste udviklingsstrin", fastslår Stefan Brendstrup.

Nye forretningsmodeller

Som et resultat af Rethink Business, har virksomhederne testet tre hovedtyper af forretningsmodeller. En hovedtype handler om nyt design eller en ny produktionsform, der fremmer genanvendelsesgraden af egne eller andres spildstrømme, produkter og produktkomponenter. En anden hovedtype har fokus på tilbagetagningsmodeller (take-back-systemer), hvor virksomheder typisk tager hele eller dele af egne produkter tilbage til ny produktion. En variant heraf ser vi, hvor virksomheden fastholder ejerskabet til produktet.

Med andre ord en leasingmodel, hvor produktet tages tilbage efter endt leasingperiode.

Endelig har en række virksomheder arbejdet med servicemodeller, hvor virksomheden sælger en service i tilknytning til et produkt, som virksomheden selv har solgt eller produceret, eller som andre har solgt og produceret.

Håndsrækning frem for håndbog

Ud over de forskelligheder, som allerede er beskrevet, var der også stor variation i virksomhedernes størrelse og fokus. Nogle havde blot en enkelt medarbejder, mens andre havde op til 300. Nogle var produktionsvirksomheder, nogle leverede services. Også i forhold til internationaliseringsgrad var der forskelle, idet nogle alene ønskede at fokusere på det danske marked, mens andre havde eksport for øje.

Virksomhedernes mange forskelligheder betød, at teamet af virksomhedskonsulenter fra COWI og Vugge til Vugge tilrettelagde deres vejledning, så den var skræddersyet til omstændighederne i hver enkelt virksomhed. Dorte Glensvig fra COWI stod i spidsen for konsulenternes indsats, og ifølge hende hænger projektets høje succesrate i virksomhedssporet nøje sammen med denne differentierede tilgang. Hun fortæller:

"Som konsulenter er vi naturligvis trænet i at arbejde med forskellige metoder til at gennemføre innovation og omstilling. Men vi er ikke mødt op hos virksomhederne med et fastlåst koncept for vejen gennem deres forandringsproces. I stedet har vi lyttet og brugt vores erfaring til at forstå potentialet i hver enkelt virksomhed og støtte dem i den vej, der passede bedst til deres omstændigheder. Så overskriften for vores tilgang har været at give en håndsrækning frem for en håndbog. Derudover havde vi samlet nogle meget erfarne konsulenter, som kunne trække på et stort netværk i erhvervslivet generelt og på specialister i bl.a.

COWI, og som havde et godt indblik i miljøforhold, teknik og økonomi og om forskellige økonomiske støttemuligheder. Det gjorde, at vi altid kunne tilbyde virksomhederne noget ekstra i forhold til deres udvikling af grønne produkter og services".

Alle er blevet styrket

I tråd med resultaterne af evalueringen konstaterer Dorte Glensvig, at virksomhederne har opnået meget forskellige resultater. Nogle har udviklet, afprøvet og omstillet til helt nye produkter eller services. Andre har valgt at afprøve eller omstille til nye forretningsmodeller som eksempelvis take-back-ordninger. Et interessant resultat af Rethink Business er også, at flere af de deltagende virksomheder er gået sammen om at teste en grøn forretningside. Endelig har mange virksomheder fået nye erfaringer og ny viden, så de nu føler sig styrket forretningsmæssigt til på et senere tidspunkt at bringe de grønne ideer til afprøvning og forhåbentlig efterfølgende grøn omstilling.

"Det er et ganske flot resultat, når hovedparten af virksomhederne i Rethink Business nu betragter bæredygtighed som en integreret del af deres forretningskoncept og en løftestang for grøn forretningsudvikling og vækst", siger Dorte Glensvig, som også har hæftet sig ved, at den cirkulære tankegang kan indpasses i så at sige alle produktions- og servicevirksomheder uanset sektor og størrelse.

Værktøjskasse

I to af casesamlingens tværgående cases har vi beskrevet, hvordan konsulenterne har støttet virksomhederne gennem innovationsfasen og afprøvningsfasen og hvilke værktøjer konsulenterne har bragt i spil for at matche virksomhedernes individuelle behov. Og i 12 virksomhedscases formidler vi historien om de

erfaringer og resultater, som netop disse 12 virksomheder har opnået – fortalt både af dem selv og af den konsulent fra COWI eller Vugge til Vugge, som har fulgt den enkelte virksomhed tættest gennem Rethink Business.

"Fortællingerne viser, at ikke to virksomheder er ens. Og ikke to veje fra ide til afprøvning og grøn omstilling er ens. Netop derfor er den virksomhedstilpassede håndsrækning afgørende", lyder det fra Dorte Glensvig.

"Fortællingerne viser, at ikke to virksomheder er ens. Og ikke to veje fra ide til afprøvning og grøn omstilling er ens. Netop derfor er den virksomhedstilpassede håndsrækning afgørende."

Dorte Glensvig, projektleder, COWI

Forandring tager tid

En anden væsentlig erfaring fra dialogen med virksomhederne og kommunerne er, at forandring tager tid. Ledelsens tid og de økonomiske ressourcer er almindeligvis afsat til andre aktiviteter, og derfor har det krævet en bevidst indsats at få dem frigjort til aktiviteterne i Rethink Business. Et markant resultat fra evalueringen er, at alle de ni virksomheder, der nåede frem til omstillingsfasen, havde indsatsen forankret hos virksomhedens leder.

Derudover tager udvikling af markeder og nye produkter og services bare tid. "Så man skal passe på ikke at lave korte programmer med

urealistiske forventninger til effekter såsom vækstgrad, forbedringer på ressourceanvendelsen og lignende" forklarer Stefan Brendstrup. Dorte Glensvig supplerer: "I stedet skal man designe programmerne og vejledningen, så fokus er på at understøtte efterspørgslen i markedet og på at måle forandringer i de innovations- og eksekveringskompetencer, som uanset hastigheden er en forudsætning for grøn omstilling og grøn vækst".

En af de måder, man kan sætte mere fart på omstillingen, er at søge støtte ud over ressourcerne i et projekt. I Rethink Business er alle virksomheder blevet orienteret om andre grønne erhvervsstøtteprogrammer, og fem af de deltagende virksomheder opnåede støtte allerede under projektforløbet.

Kommuner som driver for grøn omstilling og vækst

Rethink Business har også haft fokus på at styrke Region Midtjyllands kommuner, så de kan formulere en vision for cirkulær omstilling og fungere som driver for grøn vækst baseret på tankesættet bag cirkulær økonomi. Målet var, at mindst to af regionens 19 kommuner skulle indgå offentlig-private samarbejder med virksomheder, og at samarbejdet skulle resultere i erhvervsudvikling og nye grønne løsninger og produkter. Som støtte til deres indsats, kunne kommunerne søge om midler fra en bevilling på knapt 2,9 millioner kroner.

Også her har Rethink Business opnået fine resultater. For hele fem kommuner fik godkendt deres ansøgning om midler, og ved projektets afslutning er de fire tæt på at have gennemført deres projektide. Kommunesporet har kørt under ledelse af Development Centre UMT og med Svend Erik Nissen her fra som nøgleperson. Han fortæller:

"Vores arbejde har bestået i at hjælpe de interesserede kommuner med sparring og råd i forhold til at finde et godt indsatsområde ud fra kommunens eksisterende planer og styrker. Vi har afholdt to seminardage for interesserede kommuner og flere møder med hver af kommunerne. Her har vi brugt vores netværk til at lave matchmaking mellem kommuner og virksomheder, hvor det har været relevant. Hvert halvår har vi desuden holdt et statusmøde med hver kommune".

"Alle fem projekter rummer skaleringspotentiale og nogle har allerede inddraget andre kommuner eller organisationer i deres projekt for at få skabt større værdi og effekt."

***Svend Erik Nissen, projektleder,
Development Centre UMT***

Nye samarbejdsrelationer

I de fem kommuner, som fik godkendt deres ansøgning, er samarbejdet mellem forvaltningerne, mellem kommune og erhvervsliv og mellem kommune og borgere blevet stadig mere værdiskabende i løbet af projektperioden. Det skyldes ifølge Svend Erik Nissen, at nye værdikæder og nye udbuds- og indkøbspolitikker har medført nye og anderledes relationer med krav om større inddragelse af forskellige kompetencer og interesser.

Interessen fra kommunerne spreder sig som ringe i vandet: "Alle fem kommune projekter rummer skaleringspotentiale og nogle har allerede

inddraget andre kommuner eller organisationer i deres projekt for at få skabt større værdi og effekt", lyder det afslutningsvis fra Svend Erik Nissen.

Brug vores erfaringer

Som allerede nævnt er det vores ambition, at andre regioner, kommuner og virksomheder skal kunne stå på skuldrene af de erfaringer og den viden om erhvervsudvikling og grønne omstillingsprocesser, som Rethink Business har generet hos alle projektets aktører.

På de følgende sider præsenterer vi erfaringerne i samlingen af i alt 23 cases. For at gøre det let at dykke ned i det emne, man finder mest interessant, kommer her en kort introduktion til hver enkelt case.

Tværgående cases baseret på evaluering af LB Analyse:

- › **Vejen til effekt i Rethink Business:** Casen belyser de forhold, der har været afgørende for, hvordan det er gået for de deltagende virksomheder.
- › **Styrker opnået via deltagelse i Rethink Business:** I denne case ligger fokus på, hvordan virksomhederne selv oplever at være blevet styrket i projektforløbet
- › **Anbefalinger til programmer for omstilling til CØ:** Bag Rethink Business ligger en stærk ambition om at give viden videre. I denne case præsenteres anbefalinger til andre programmer
- › **Samspil om evaluering:** Evalueringen af Rethink Business skulle skabe mest mulig læring fra projektet. Et godt design af dataindsamlingsmetoden gav input til både evaluering og virksomhedscases.

Tværgående cases om screeningsproces og om værktøjer til innovation og afprøvning

- › **Screeningsprocessen i Rethink Business – succesen ligger i at holde fokus:** Casen beskriver arbejdet med at screene målrettet efter virksomheder og kommuner med den rette motivation til at deltage.
- › **Vejen gennem innovationsfasen:** Casen handler om, hvordan konsulenter med en differentieret tilgang og en god værktøjskasse kan hjælpe virksomheder gennem innovationsprocessen.
- › **Når ideen skal skæres til:** Afprøvningsfasen er omdrejningspunkt for denne case, hvor vi fortæller, hvordan man kan hjælpe virksomheder med at fokusere forretningsideer.

Virksomhedsspecifikke cases

- › **Advance Nonwoven A/S:** Virksomhedens deltagelse i Rethink Business har resulteret i en ny forretningsmodel og potentielle kunder blandt andre deltagende virksomheder.
- › **Eurotag:** For Eurotag betød Rethink Business, at man nu indsamler fraskåret tagpap, der anvendes som en ressource i produktion af nyt tagpap.
- › **Fletco:** Deltagelse i en Rethink Business-workshop gav ny næring til en drøm om at producere 100 % genanvendelige tæpper. Hårdt arbejde gør nu drømmen til virkelighed for Fletco.
- › **Flexiket A/S:** Rethink Business blev startskuddet til, at Flexiket i dag fungerer som katalysator kundernes genanvendelse af affald.
- › **Halling Autoophug:** Virksomheden havde en ambitiøs forretningside. Rethink Business

blev den håndsækning, der gjorde, at forretningsideen kan realiseres.

- › **Novopan Træindustri A/S:** Ved at deltage i Rethink Business fik virksomheden øjnene for, hvordan en C2C-certificering kan forbedre kundernes værdikæde. Og give virksomheden selv nogle konkurrencefordele.
- › **Outercore IVS:** Virksomheden går målrettet efter at omstille til cirkulær økonomi. Det og overvejelser om en take-back-løsning er resultat af deltagelse i Rethink Business.
- › **Rheinzink Danmark A/S:** Ideen om at tage brugt zink tilbage havde virksomheden i forvejen. Men gennem Rethink Business blev ideen en take-back-løsning skærpet og vejen frem konkretiseret.
- › **Thors-Design:** Virksomheden er på vej med et nyt tilbud, så kunder kan leje møbler og levere dem tilbage efter brug. En beregningsmodel udviklet i Rethink Business spiller en hovedrolle i den nye forretningside.
- › **Troldtekt:** Virksomheden producerer akustikplader af naturlige materialer, og kom med i Rethink Business for at udvikle en ide om et take-back-system. Forretningsmodellen kan nu afprøves i virkeligheden.
- › **Workform:** For det lille tomandsfirma betød Rethink Business blandt andet, at man lærte, hvordan anderledes samarbejder om produktudvikling kan give ny vind i sejlene.

- › **Aarstiderne:** Bæredygtighed har altid ligget dybt i dna'et hos denne virksomhed. Men med Rethink Business kom der gang i en omstilling, som krævede systematik og vedholdende fokus.

Cases om kommunesporet

- › **Herning Kommune:** Kommunen kombinerer miljøforbedringer og erhvervsudvikling i bestræbelserne på at fremme bæredygtig udvikling. En af metoderne er genbrug af kommunes kasserede arbejdstøj.
- › **Skanderborg Kommune:** Under overskriften "Værdicentralen" arbejder kommunen med et projekt, som bl.a. skal sikre, at affald fra genbrugspladser får et nyt liv som varer i både en butik og en webshop.
- › **Skive Kommune:** I Skive betød Rethink Business startskuddet til at genanvende byggeaffald og alternative udbud. Det skal styrke samarbejdet med det lokale erhvervsliv.
- › **Aarhus Kommune:** Tankesættet bag cirkulær økonomi kommer i spil, når Aarhus arbejder med at begrænse affald i kommunen og fokusere på ressourcer, der kan bruges igen og igen.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Tværgående case:

Vejen til effekt i Rethink Business

Der kan ofte gå lang tid fra en virksomhed får en produktidé til den dag, hvor produktet er klar til markedet. Så hvordan er det gået for virksomhederne i Rethink Business, siden projektet startede i 2012? Og hvilke forhold har været afgørende for, hvordan det er gået dem? Det ser vi nærmere på i denne case.

Hvad er der kommet ud af Rethink Business?

Projekt Rethink Business handler om at skabe vækst i fortrinsvis små og mellemstore midtjyske virksomheder. Både direkte og indirekte har projektet bidraget til denne vækst. Det sker med afsæt i tankesættet fra cradle-to-cradle (C2C) og cirkulær økonomi (CØ). Dette tankesæt har fokus på effektiv anvendelse og genanvendelse af produkter, materialer og affaldsressourcer i hele virksomhedens værdikæde – og ikke kun i virksomhedens egen produktion.

Både direkte og indirekte effekter er vigtige

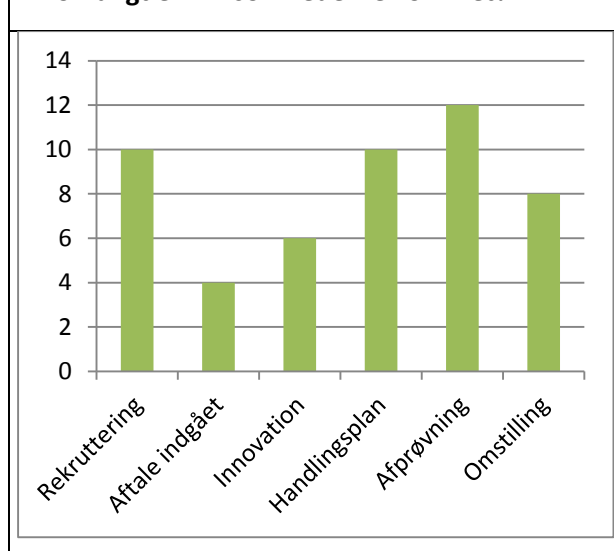
Den direkte effekt handler om, at der kan skabes nye produkter eller services, som kan komme på markedet og skabe en vis afsætning og en afledt beskæftigelse. I alt er 20 ud af de 50 virksomheder, der har vist interesse for projektet, nu i gang med at afprøve nye produkter eller services. Ni virksomheder er helt fremme, hvor de har produkter eller services, der er ved at være klar til at komme på markedet. Men det er endnu for tidligt at måle, hvilken omsætning de har skabt.

Ser vi på den indirekte effekt, handler det om, at

virksomhederne har brugt projekt Rethink Business som en øvebane, hvor de bliver ført igennem en forandringsproces, der giver dem forudsætninger for efterfølgende innovationsprocesser. Her bliver tankesættet fra C2C og CØ en inspirationskilde og en uddannelse i innovation. I hvilket omfang denne effekt slår igennem, vil først kunne måles på længere sigt.

På dette tidspunkt i 2014, hvor projekt Rethink Business står over for sin afslutning, kan vi derfor kun måle, hvordan det er gået for virksomhederne med at komme igennem processen.

Hvor langt er virksomhederne kommet?



Her kan vi se, at i alt 20 virksomheder er nået frem til afprøvning eller til omstillingsfaserne i projektet. Derudover indgår ni af virksomhederne i innovationsalliancer og nye samarbejdskonstruktioner med andre virksomheder om realisering af produkter eller ydelser baseret på C2C og CE.

Endelig er de 20 virksomheder, der er nået frem til afprøvning eller omstilling, begyndt at arbejde strategisk med på sigt at gøre hele virksomheden

mere orienteret mod tænkesættet fra cradle-to-cradle og cirkulær økonomi.

Hvilke forhold påvirker omstillingen?

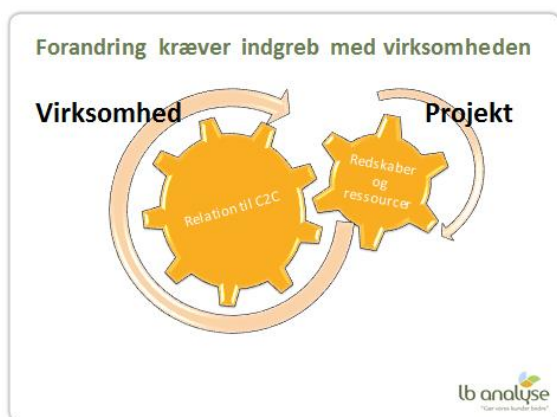
Alt i alt er der skabt en betydelig effekt i en række virksomheder i forhold til at begynde at arbejde med C2C og CØ og i forhold til at udvikle produkter eller services i overensstemmelse med disse tankesæt.

På den anden side er der også virksomheder, som ikke er kommet ret langt endnu. Derfor er det interessant at undersøge, hvilke forhold der ser ud til at være afgørende for, hvor langt virksomhederne kommer med omstillingen til C2C og CØ.

I det følgende giver vi først en helt overordnet introduktion til, hvordan projekter kan skabe forandring i virksomheder og dernæst til, hvilke forhold der mere konkret ser ud til at have spillet en rolle for virksomhederne i Rethink Business.

Indgreb med virksomhederne

Vil man skabe forandring i virksomheder, er det helt afgørende, i hvor høj grad man lykkes at "komme i indgreb" med dem i løbet af projektperioden – det er en grundlæggende erfaring fra mange erhvervsudviklings-projekter. Samtidig viser det sig, at jo mere virksomheder selv engagerer sig i et projekt, jo mere får de ud af det.



Forandringen skabes i samspillet mellem den enkelte virksomhed og projektet, som tilbyder noget viden, nogle redskaber og nogle ressourcer – f.eks. i form af konsulenter, der kan bruge tid i virksomheden.

Der er to centrale forhold, som på et overordnet plan er afgørende for, hvordan et projekt kan komme i indgreb med en virksomhed. Det første forhold er virksomhedens udviklingspraksis, der beskriver, hvordan den er vant til at arbejde med udvikling.

Det andet forhold er virksomhedens udgangspunkt for projektdeltagelsen. Det vil sige virksomhedens motiver, ressourcer, viden, erfaring m.v., som samlet set afgør, hvor meget den engagerer sig i projektet. Bag enhver projektdeltagelse ligger også en historie, der ofte afgør projektets muligheder for at komme i indgreb med virksomheden og dermed også, hvad der kan forventes at komme ud af projektdeltagelsen.

I det følgende vil vi kort uddybe disse to centrale forhold.

Virksomhedernes udviklingspraksis

Ofte taler man om tre niveauer i virksomheders udviklingspraksis. En gruppe af virksomheder er slet ikke vant til at arbejde med udvikling. En anden gruppe er udviklingsorienterede, men ikke vant til at indgå i samspil med eksterne parter om udvikling. Den tredje gruppe er både udviklingsorienterede og vant til at indgå i samspil med eksterne parter om deres udvikling.



Tredelingen er udarbejdet med afsæt i litteratur om innovation, hvor der skelnes mellem DUI – Doing Using Interacting – og STI - Science and Technology Driven Innovation¹. Det gule felt afspejler virksomheder med en udviklingspraksis, der svarer til DUI, mens det grønne felt afspejler virksomheder, der kombinerer DUI og STI.

Den centrale pointe er, at man ikke blot kan antage, at virksomheder er vant til og derfor parate til at indgå i et projekt, hvor input fra eksterne konsulenter umiddelbart omsættes til intern forandring. Det vil simpelthen være nyt for en del virksomheder at skulle modtage den slags input, og derfor er der også mange, som ikke opsøger projektdeltagelse eller responderer på tilbud om at deltage i projekter.

Forskellige undersøgelser tyder på, at det kun er 10-20 procent af virksomhederne, der befinder sig i det øverste grønne felt, hvor de umiddelbart er vant til at arbejde med udvikling i samspil med eksterne videnaktører².

¹ Jensen, Morten Berg, Björn Johnsom, Edward Lorenz & Bengt Åke Lundvall (2007): "Forms of knowledge and modes of innovation". Research Policy, Vol. 36 pp.680-693.

² Se f.eks. https://www.linkedin.com/company/lb-analyse?trk=nmp_rec_act_company_name, hvor udviklingspraksis i 400 fødevarer virksomheder blev kortlagt.

Hvad ved vi om omstilling i virksomheder?

Rethink Business er ikke det første projekt, der gerne vil skabe forandring i virksomheder, så de kan løfte de udfordringer, de står over for, udnytte nye markedsmuligheder og afhjælpe samfundsmæssige problemstillinger.

Det første vi ved er, at det er en vanskelig opgave at skabe forandring udefra. Derfor screener man virksomhederne for at finde frem til den gruppe, der både har viljen og kan forventes at have evnen til at gennemføre den nødvendige forandring, hvis de får den støtte, der kan gives i projektet (se case om screening).

Erfaringen fra mange tidligere indsatser er som nævnt, at virksomhedernes evne til at modtage eksterne videninput og omsætte dem til intern forandring varierer meget fra virksomhed til virksomhed (man taler om virksomhedernes absorptionskapacitet³).

Nogle virksomheder er vant til at arbejde med udvikling og inddrage eksterne samarbejdspartner. De deltager ofte i erhvervsudviklingsprojekter og derfor kender man dem "i systemet" i forvejen, og de responderer ofte positivt, når et nyt projekt sættes i gang. Andre er ikke så vant til at deltage i projekter og er typisk også vanskeligere at få fat i, fordi de ikke umiddelbart tænker, at det er noget for dem.

I Rethink Business har man søgt at tage højde for dette ved over længere tid at lade konsulenterne følge og hjælpe virksomhederne med at holde fast i processen, så den daglige drift og alle de andre farer, der lurer på enhver forandring, ikke tager al fokus. Alligevel varierer det, hvor langt virksomhederne er kommet i deres omstilling.

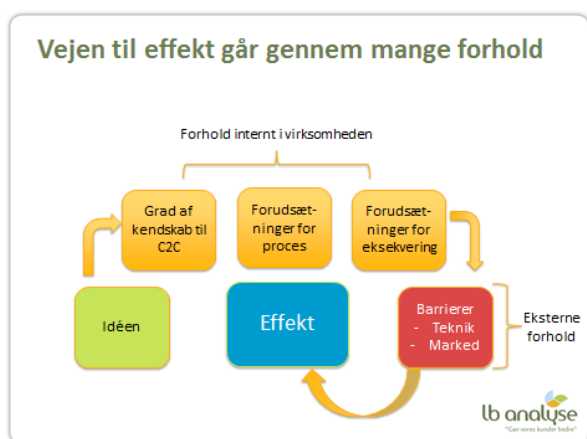
Så hvad har arbejdet med de 50 virksomheder så

³ Se f.eks. Shaker A. Zahra and Gerard Georj (2002): "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension". The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.

lært os om, hvilke forhold der kan spille ind på, hvordan det går med omstillingen? Og er det nogen forhold, man vil kunne tage højde for i kommende indsatser?

Vejnen fra idé til omstilling

De forhold, der i evalueringen er identificeret som vigtige for, hvordan en idé omsættes til effekt, er sammenfattet i figuren herunder.



Hvor omfattende er den omstillingsproces, en virksomhed skal igennem? Skal der blot ske en mindre tilretning af et eksisterende produkt? Eller skal produktet og produktionsprocessen tænkes grundlæggende forfra? Det er forhold, som har betydning for, om en virksomhed lykkes med at omstille sine produkter eller ydelser til C2C/CØ-principper.

Inden vi som konsulenter fordyber os i komplicerede forhold i virksomheden, skal vi derfor tage idéen i øjesyn og vurdere, hvor stor en forandring det vil indebære at føre den ud i livet. Evalueringen viser, at virksomheder, der er gode til at arbejde med forandring, også er dem, der er gået i gang med de mest ambitiøse idéer, og dem der har den højeste grad af cirkularitet i idéerne.

Herefter er det relevant at kigge inden for i virksomhederne for at se på deres forudsætninger for at gennemføre omstillingen.

Grad af kendskab til C2C og CØ

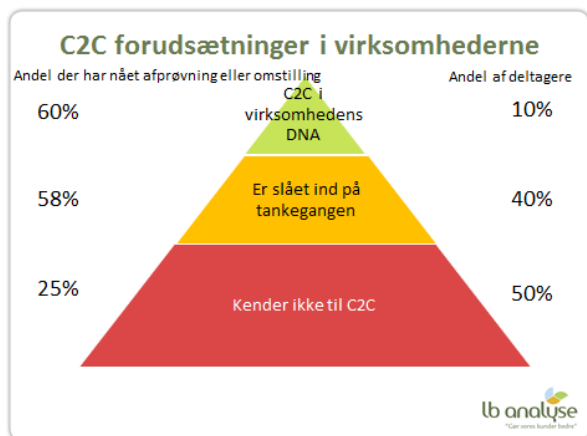
Inspireret af tankerne om virksomheders forskellige udviklingspraksis har vi i evalueringen set på, hvad virksomhedens relation til C2C/CØ eller et C2C/CØ-lignende tankesæt som udgangspunkt var. Dette ud fra en formodning om, at det må have stor betydning for, hvordan de formår at tage imod og omsætte input om effektiv anvendelse og genanvendelse af produkter, materialer og affaldsressourcer i hele virksomhedens værdikæde.

Nogle virksomheder har så at sige C2C/CØ-principper i deres dna. Troldekt er f.eks. en ældre virksomhed, der i årtier har produceret loftsplader af træuld og cement, som kan genanvendes. Andre nyere virksomheder er opstået omkring en idé, der udspringer af en C2C/CØ-lignende tænkning, men uden at de har værktøjerne til at komme i mål ved egen kraft. Der har i alt været fem af denne type virksomheder med i projektet.

Andre virksomheder har hørt om C2C/CØ og lignende tankesæt og er måske selv begyndt at slå ind på tankegangen, men har ikke den fornødne viden og kompetence til at føre den ud i livet. Der har i alt været 19 af denne type virksomheder med i projektet.

Og endelig er der en gruppe af virksomheder, for hvem tankesættet er nyt, og hvor udviklingsarbejdet derfor må startes fra bunden. Der har i alt været 24 af denne type virksomheder med i projektet. To virksomheder stoppede så hurtigt, at der ikke har været grundlag for at kategorisere dem.

De tre grupper er illustreret i figuren herunder. Til højre for trekanten kan man se, hvor stor en andel af det samlede antal virksomheder i projektet, der hører til i hver af de tre grupper. Til venstre for figuren kan man se, hvor stor en andel af virksomhederne inden for hver gruppe, det er lykkedes at nå frem til afprøvning eller omstilling.



For type 1 og 2 viser det sig lidt overraskende, at andelen af virksomheder, der er nået frem til afprøvning eller omstilling, er lige stor. Her skal det dog bemærkes, at antallet af type 1 virksomheder er så lavt, at denne type opgørelser bliver usikre. Én af virksomhederne kom aldrig i gang, og en anden er endnu helt i sin vorden som virksomhed og har endnu hverken produktion eller kunder.

På trods af dette finder vi tendensen klar. Virksomheder, der slet ikke kender til C2C/CØ eller et C2C/CØ-lignende tankesæt, har meget længere vej til omstilling end de, der allerede er slået ind på tankegangen eller har C2C/CØ eller C2C/CØ-lignende tankesæt i deres dna, og som måske kun behøver et lille skub for at komme i gang med processen.

Det betyder også, at den indsats, der skal ydes for at skabe den ønskede effekt, varierer med typen af virksomhed. Eller omvendt at man må operere med forskellige mål for forskellige typer af virksomheder.

For at blive klogere på, hvilken form for indsats forskellige typer virksomheder har brug for, har vi i evalueringen set nærmere på, hvilke forhold internt i virksomhederne, der ser ud til at bestemme, hvor langt virksomhederne kommer med deres omstilling. Hvordan ser vejen fra idé til effekt ud, og hvilken indsats skal der til for at hjælpe virksomhederne på vej?

Forudsætninger for proces

Nogle virksomheder er rigtig gode til at få nye idéer og brænder for at føre mange nye ting ud i livet på samme tid, men de lykkes ikke altid med det. Andre er dygtige til at skabe effektiv drift, men får ikke så mange nye idéer.

Derfor er det vigtigt at se på, hvilke forudsætninger virksomhederne har for at skabe nye idéer og arbejde med udvikling på den ene side, og hvilke forudsætninger virksomhederne har for at føre dem ud i livet på den anden side (eksekvering).

I forhold til virksomhedernes forudsætninger for proces har evalueringen vist, at følgende tre forhold kan have betydning:

1. Innovationskapacitet
2. Forankring af projektet i virksomheden
3. Prioritering af projektet

Innovationskapacitet handler i store træk om det, vi før beskrev som virksomhedernes udviklingspraksis. Hvilken kapacitet – forstået som både ressourcer, kompetencer og mind-set – har virksomheden som udgangspunkt til at arbejde med innovation. I evalueringen er dette operationaliseret som et spørgsmål om, hvorvidt virksomhederne er vant til at samarbejde med stakeholders, med konsulenter eller alene inddrager egne ressourcer i sit udviklingsarbejde.

Dernæst er det vigtigt, hvor i virksomheden et projekt som Rethink Business er forankret. Mange projekter går i stå, fordi de personer, der på virksomhedens vegne har deltaget i et projekt, ikke har mandat eller ressourcer til at skabe de nødvendige interne forandringer. I evalueringen er der derfor skelnet mellem, om projektet har været forankret hos direktøren, hos den produktionsansvarlige eller hos en person, der sidder i en stabsfunktion med ansvar for eksempelvis CSR eller miljøforhold.

Endelig har vi i evalueringen set på, hvor højt

virksomheden har prioriteret sin deltagelse. Sker der vedvarende forsinkelser, fordi den daglige drift ikke levner tid og rum til udvikling? Er der sat andre udviklingsprocesser i gang, som trækker på de samme ressourcer i virksomheden? Eller er virksomheden gået med i projektet i håb om, at det kan føre til en vej ud af en svær økonomisk situation? Alt sammen forhold der kan have stor betydning for, hvor højt Rethink Business er blevet prioriteret, og dermed hvor stor en forandring der umiddelbart kan forventes.

Forudsætninger for eksekvering

Én ting er at kunne få nye idéer. Noget andet er at være god til at føre dem ud i livet. Måske er dette ikke så afgørende for evnen til at nå frem til omstilling, men mere for evnen til at komme videre fra omstillingsfasen og til kommercialiseringen af nye produkter eller ydelser.

Alligevel har Rethink Business-konsulenterne bemærket, at virksomhedernes evne til afprøvning og omstilling også synes at blive påvirket af forhold, der handler om deres evne til eksekvering – at føre ting ud i livet.

I evalueringen har vi derfor set på virksomhedernes erfaring med projektledelse som en mulig forklaringsfaktor i forhold til, hvor langt de er kommet med omstillingen. Er de vant til at arbejde med at lede og styre projekter, eller er det en ny øvelse for dem?

Dernæst har vi set på deres erfaring i at arbejde sammen med henholdsvis kunder og leverandører, fordi dette ifølge konsulenterne er vigtigt i forhold til at udvikle og bringe nye C2C/CE-orienterede produkter på markedet.

Helt konkret har konsulenterne måttet hjælpe en del af de deltagende virksomheder med at få taget hul på denne dialog eller med at foretage analyser af markedet.

Barrierer for markedsadgang

Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at der kan vise sig markeds-mæssige, teknologiske eller reguleringsmæssige barrierer for, at nye C2C/CE-orienterede produkter kan komme på markedet.

Sådanne forhold indebærer naturligvis ofte, at effekten af indsatsen forsinkes. Et på en reguleringsmæssig barriere kunne være, at ønsket om at indføre en take-back-ordning kommer i konflikt med regulering på affaldsområdet, hvor det er kommunernes opgave at stå for indsamling af affald.

Hvad viser evalueringen?

Rethink Business-konsulenter, der har arbejdet med de enkelte virksomheder, har alle givet deres vurdering af virksomhederne på ovennævnte parametre, så de inden for hvert har fået en høj, middel eller lav score. Efterfølgende er det så undersøgt, om der kan findes en sammenhæng mellem de, der scorer højt på de respektive forhold, og de der er kommet længst i retning af omstilling i projektet.

Det viser sig, at den mest afgørende faktor er, hvilken relation virksomheden som udgangspunkt havde til C2C og CØ.

Dernæst er det virksomhedens procesegenskaber, der slår klarest igennem, og her er forankring hos direktøren den vigtigste enkeltfaktor. Alle de ni virksomheder, der er nået frem til omstilling, har haft projektet forankret hos direktøren.

Det tror vi bl.a. skyldes, at det er et forhold, som det kan være vanskeligt for konsulenterne i projektet at kompensere for. Det er også et forhold, som det ikke har været muligt at screene for på forhånd.

Eksekveringsforholdene ser umiddelbart ud til at være mindre væsentlige, og det kan der være to årsager til. For det første er de måske først for

alvor vigtige i fasen efter omstilling. Dernæst er det forhold, som konsulenterne har kunnet kompensere for ved f.eks. at træde ind som projektledere, hvorefter det bliver mindre vigtigt, hvor gode virksomhedens forudsætninger var som udgangspunkt.

Det har også netop været en del af hele tanken bag Rethink Business, at virksomhederne ikke alene skulle modtage anvisninger på, hvordan de selv kunne gøre, men at konsulenterne simpelthen skulle hjælpe med at gennemføre projektet.

Derfor ser faktorer, som konsulenterne ikke har kunnet kompensere for, ud til at slå mere igennem, når man ser på forskelle mellem virksomheder, der er kommet langt og virksomheder, der er kommet kort i forhold til at nå frem til omstilling.

Er C2C/CØ noget specielt?

Vejen til effekt er lang i de fleste erhvervs-udviklings- og innovationsprojekter. Ny viden og kompetence skal tilegnes, der skal skabes forandringer, der forbedrer virksomhedernes forretningsgrundlag, før en økonomisk effekt kan opstå.

En række af de forhold, der er afgørende for, om effekten skabes, er generelle og går på tværs af alle indsatser. Andre er helt specifikke for C2C-indsatser.

Her træder virksomhedernes forhåndskendskab til C2C og CØ naturligvis frem som afgørende. Jo bedre bekendt virksomhederne i udgangspunktet er med tankegangen, jo længere kommer de også med omstillingen.

Men derudover har evalueringen vist, at der er en

klar sammenhæng mellem virksomhedernes forhåndskendskab til C2C/CØ og de forhold, de har brug for hjælp til.

De, der har C2C/CØ i deres dna, efterspørger hjælp til at komme i dialog med deres leverandører og måske få gennemført en certificering. De, der kender til tankegangen, men ikke har forfulgt den, har brug for konkret hjælp til at få analyseret deres ressourcestrømme. Mens de, der i udgangspunktet ikke har noget kendskab til C2C/CØ, har brug for hjælp til innovation og fastholdelse af kunder.

Det er måske ikke overraskende, at de, der har et stærkt forhåndskendskab til C2C/CØ, også når længst. Men det kan alligevel være værd at hæfte sig ved, fordi det kan betyde, at indsatsen måske med fordel kan deles op, og at der kan være gevinster ved at arbejde med forskellige mål for forskellige grupper. Måske skal virksomheder uden forhåndskendskab primært sikres et kendskab, der kan inspirere og motivere dem, så de efterfølgende kan tage stilling til, om det er noget, de vil gå videre med i et konkret projekt.

Og omvendt skal der måske også screenes hårdere for at finde frem til den mindre gruppe af virksomheder, hvor forudsætningerne for at nå frem til omstilling er gode, og hvor der derfor kan skabes gode cases og effekter, som kan inspirere andre virksomheder til at gå i gang. Og så skal indsatsen måske differentieres mere mellem deltagergrupperne?

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor pristigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Tværgående case:

Styrker opnået via deltagelse i Rethink Business

Ikke to virksomheder er ens. Og det er deres læring heller ikke.

I evalueringen af Rethink Business-projektet er virksomhederne blevet bedt om at beskrive, hvor de særligt mener, at de er blevet styrket via deltagelsen i Rethink Business. Og hvor de vil styrke sig i fremtiden.

Virksomhedernes opnåede styrker

Denne case samler op på, hvad virksomhederne selv har peget på som områder, hvor de er blevet styrket, og hvad har de opnået via deltagelsen i Rethink Business projektet. De centrale spørgsmål, vi søger at besvare, er således, hvor **de** føler de har fået et løft. Og hvad **de selv** peger på som områder, de vil styrke på sigt.

Virksomhederne er fordelt på tre typer:

- 1) Virksomheder, som er bygget op omkring en tankegang, der har ligheder med tankegangen fra cirkulær økonomi. Dem har vi kaldt "Cirkularitet i dna".
- 2) Virksomheder, der var i gang med at arbejde med en tankegang, der har ligheder med tankegangen fra cirkulær økonomi, ved deres entre i projektet. Dem kalder vi "Var slået ind på tankegangen".
- 3) Virksomheder, som ikke er begyndt at arbejde med en tankegang, der har ligheder med tankegangen fra cirkulær økonomi. Dem kalder vi "Kender ikke til cirkulære tankegang/cirkulære økonomi (CØ)".

Resultaterne i denne case bygger på interviews af virksomheder, der har deltaget i Rethink Business. I interviewene blev deltagerne bedt om at fordele

10 point på i alt 10 kategorier ud fra deres vurdering af, hvor de oplever, at de er blevet styrket mest eller har haft mest fokus i projektet. Ligeledes blev de bedt om at fordele 10 point på samme kategorier, men i forhold til hvor de fremadrettet forventer at skulle have størst fokus.

De to mulige fokusområder fremgår af tabellen sidst i casen.

I denne case starter vi med at beskrive erfaringerne fra virksomheder med den laveste grad af kendskab for at vise udviklingen i virksomheder i takt med, at deres tilgang og arbejde med CØ modnes. Resultaterne er gengivet som figurer sidst i casen.

Type 3: Kendte ikke til den cirkulære tankegang

De virksomheder, der ikke kendte til den cirkulære tankegang, da de kom ind i projektet, er særligt blevet styrket omkring "ideer og innovation", "dialog med leverandører og andre eksterne" (særligt de øvrige Rethink Business-virksomheder) og "effektiv brug af ressourcer". Mange oplever også, at de er blevet styrket i forhold til at "sikre salg og ordre".

For disse virksomheder er det væsentligste fremadrettet at få konverteret indsatsen til "salg og ordrer" og bruge det til at "styrke deres omdømme". Derudover peger de på, at de skal arbejde med at fastholde og styrke indsatsen omkring "effektiv brug af ressourcerne".

Det understøtter til fulde hypotesen om, at virksomheder – efter at have opnået indsigt i den cirkulære tankegang – søger ideer og inspiration til at innovere i retning af mere ressourceeffektivitet.

Som Charlotte Jensen fra Flexiket formulerer det: "Nu har virksomheden et mål om bæredygtighed, og det er et direkte resultat af projektet". Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge oplever generelt, at virksomheder ofte starter hos sig selv, og når de går uden for virksomheden, går de først til leverandørerne for at opnå ændringer.

"Nu har virksomheden et mål om bæredygtighed, og det er et direkte resultat af projektet."

Charlotte Jensen, miljø- og kvalitetsansvarlig, Flexiket

Også projektets innovationsworkshops har været meget givtige. Om sin deltagelse i en af de to workshops fortæller Mia Walde fra Spectre: "Projektet har ført os sammen med en for os ukendt ekstern partner, som vi har store forhåbninger til – det er lidt et kvantespring for os. Hvis det lykkes, så er der et kæmpe potentiale i at ressourceeffektivisere. Hvis det ikke lykkes, så har vi lært noget, som kommer os til gavn også i fremtiden".

Det er tydeligt, at der er virksomheder, der ser et stort potentiale i den cirkulære tankegang efter at have været med i projektet. "Det at deltage i Rethink Business-projektet har været godt som en øjenåbner for de muligheder, som ligger i at tænke anderledes. Jeg tænker rethink-ressourcer ind i alle dele af virksomhedens forretning nu", fortæller Lars Rold fra Workform og tilføjer, at han gerne vil være med i lignende initiativer fremover.

"Før vi kom ind i Rethink Business, havde vi faktisk tænkt på, at vi skulle arbejde mere aktivt med ressourceeffektivitet, så projektet blev en katalysator for, at vi fik gjort noget ved det. Nu har vi formuleret vores tanker og lagt en plan for, hvordan vi skal arbejde yderligere med

ressourceeffektivitet. Og ressourceeffektivitet er blevet en prioritet på linje med andre forretningsprioriteter", fortæller Kristoffer Møller Vangsgø fra Rold Savværk.

"Før vi kom ind i Rethink Business, havde vi faktisk tænkt på, at vi skulle arbejde mere aktivt med ressource-effektivitet, så projektet blev en katalysator for, at vi fik gjort noget ved det. Nu har vi formuleret vores tanker og lagt en plan for, hvordan vi skal arbejde yderligere med ressourceeffektivitet. Og ressourceeffektivitet er blevet en prioritet på linje med andre forretningsprioriteter."

Kristoffer Møller Vangsgø, råtræschef, Rold Savværk

Tilsvarende toner lyder der fra Spectre, som udtaler: "Det har været en stor succes at deltage i Rethink Business. Det er spændende at få lov til at sætte fokus på noget, som man brænder for. Det som særligt har været værdifuldt er, at vi har fået god støtte fra COWIs Rethink Business-konsulent – både i form af konstruktiv sparring, ideer og adgang til andre virksomheder".

Fra Benny Jensen, SUMOpix, lyder det: "På

længere sigt har formålet med at gå med i projektet været at fremtidssikre virksomheden, så den fremstår som en miljømæssigt fornuftig forretning".

Virksomheder, som startede uden at have viden om den cirkulære tankegang, er ofte lidt længere tid om at komme til afprøvning af nye produkter og fuld omstilling til en grøn forretningsmodel, og det kan derfor være vanskeligt at sige, hvilke effekter de vil opnå som følge af deres deltagelse i Rethink Business.

Virksomheden Spectre, der har ytret sig meget positivt om samarbejdet med andre Rethink Business-virksomheder og leverandører, fortæller, at de i fremtiden sætter fokus på dialog med kunderne. Det matcher godt til COWIs erfaringer med, at virksomheder typisk først sætter ind hos sig selv, dernæst blandt leverandører og partnere og til sidst vender sig mod kunderne.

I nogle tilfældet opstår værdien også helt grundlæggende ved, at virksomheden bliver holdt til ilden. "Vi er kommet længere i processen med hjælpen fra Rethink Business-konsulenten fra Vugge til Vugge, end hvis vi selv skulle have drevet processen. Selvom vi allerede havde meget fokus på ressourcer, så er vi kommet længere: Via aftaler med konsulenten er vi blevet fastholdt i aftaler og fremdrift. Nok er vi ikke i mål endnu, men der er sat flueben ved nogle af de første trin i processen. Og vi er blevet klogere på, hvad der kan virke, og hvad der ikke virker" udtaler Kristoffer Møller Vangso fra Rold Skov savværk.

Type 2: Var slået ind på tankegangen

For de virksomheder, som var i gang med at arbejde med den cirkulære tankegang, eller som havde et vist kendskab til tankegangen, da de kom ind i projektet, er der en overvægt af virksomheder, der peger på, at de i projektet særligt har fået styrket deres arbejde med mere "effektiv brug af ressourcer i alle dele af værdikæden".

Dernæst kommer et styrket "omdømme" og en

styrkelse af "ledelse og forretningsudviklings/-strategisk fokus". Den væsentligste indsats fremadrettet bliver "salg og ordrer" kombineret med et stadig fokus på mere effektiv brug af ressourcer. Derudover peger de på øget "dialog med leverandører og andre samarbejdspartnere" samt "ledelse og forretningsudviklingsfokus".

Sammenligner man denne gruppe af virksomheder med dem, der ikke kendte til den cirkulære tankegang (Type 3), viser det sig, at de i særlig grad har haft fokus på de konkrete initiativer, der handler om at gøre deres virksomhed mere ressourceeffektiv.

De er bekendt med tankegangen og har allerede set en række muligheder. Og via projektet er de blevet styrket i at realisere dette potentiale. Alexander Laning fra Rheinzink udtrykker det således: "Det er gået fra at være et lidt uoverskueligt projekt til, at nu arbejder vi med det".

"Det er gået fra at være et lidt uoverskueligt projekt til, at nu arbejder vi med det."

Alexander Laning, direktør, Rheinzink Danmark A/S

Novopan er en anden virksomhed, der var lidt inde i tankegangen, da de kom ind i projektet. Men effekten af at være i Rethink Business er klar: "Når vi først har fået tankerne bag Rethink Business ind under huden, så drifter vi det bare, så det bliver en integreret del af vores virksomhed. Det er sådan vi arbejder med bæredygtighed i alle dele af vores virksomhed," udtaler Claus Bernd Høgdal fra NOVOPAN.

Tilsvarende betyder det, at virksomhederne i højere grad får det ind under huden, at det skaber en styrket ledelsesmæssig forankring og evne til at bruge det samt, at der med resultater følger styrket omdømme.

I nogle tilfælde betyder det også, at udfordringerne bliver mere teknisk specifikke og veldefinerede. F.eks. udtaler Tom Probansky fra Probansky "Det er svært at skille plastik ad, så det bliver 100 procent rent. Denne udfordring skal der findes en løsning på. Det er hovedudfordringen". Fra samme virksomhed er der også en kommentar om, hvordan arbejdet med den cirkulære tankegang direkte handler om konkurrenceevne: "At blive i stand til at genanvende restproduktet vil være et vigtigt skridt til at klare konkurrencen med lavlønslande, som også sorterer skrot i stor stil".

"Vi vurderer at kunne omsætte 60-70 procent mere på det danske marked i løbet af 5-6 år, når take-back-systemet kommer i drift. Det vil afspejles i antallet af medarbejdere, som formentlig vil stige med 30-40 procent. Og det er så kun i vores forretning og ikke i det logistiksystem, som skal udvikles."

Alexander Laning, direktør, Rheinzink Danmark A/S

Uanset hvad virksomhederne fokuserer på, så har flere af disse virksomheder hæftet sig ved potentialerne for forretning i CØ. Eksempelvis lyder det sådan her fra Peter Krantz, der er direktør i Eurotag: "Det er en god forretning, at vi

kan recirkulere vores fraskær, og samtidig giver det en god mavefornemmelse". Også Workforms direktør Lars Gøsta Rold ser et klart forretningspotentiale i CØ. Han siger: "Forbrugernes behov flytter sig hele tiden, og vi skal lave produkter, som kan følge med forbrugerne. Det kan vi bedst, hvis vi tænker fleksibelt, grønt og cirkulært, hvor vi kan".

Tilsvarende vurderer Rheinzink Danmark "at kunne omsætte 60-70 procent mere på det danske marked i løbet af 5-6 år, når take-back-systemet kommer i drift. Det vil afspejles i antallet af medarbejdere, som formentlig vil stige med 30-40 procent. Og det er så kun i vores forretning og ikke i det logistiksystem, som skal udvikles", anfører Alexander Laning. Han forventer også, at det vil være en god forretning for virksomhedens samarbejdspartnere.

Der er også flere af virksomhederne, der fremhæver koblingen mellem at engagere sig i CØ og øget tilfredshed og arbejdsglæde hos medarbejdere og en positiv indvirkning på fastholdelse og tiltrækning af gode medarbejdere. Fra Claus Bernd Høgdal fra Novopan hører vi således, at "jo mere vi arbejder med denne dagsorden, des mere bliver de [medarbejderne] engageret i virksomheden".

Samme pointe har Alexander Laning fra Rheinzink, der udtaler: "Den her gode historie, det er også noget, der holder på folk. Vi kan mærke, at den gode historie giver noget drive og noget positiv energi omkring forretningen" og han fortsætter " ...det her med at være med i et stærk udviklingsproces, det giver et stort boost for vores medarbejdere".

Som nævnt peger virksomhederne på, at de skal have konverteret indsatsen til mere salg, og at det er det vigtigste indsatsområde i fremtiden. Der er allerede virksomheder, der via projektet har opnået erfaringer med, at det kan være værdifuldt at fokusere på dialogen med kunderne også inden produktudviklingen er helt gennemført. F.eks. udtaler Kristoffer Møller Vangso fra Rold Skov Savværk at "Projektet har

gjort os klogere på, hvad det er for en kvalitet, vi skal lave og til hvilken pris. Vi troede, vi skulle forædle i én retning. Med så snakkede vi med kunderne, og de sagde, at det ville ikke fungere, hvis vi forædlede i den planlagte retning. Derimod sagde de, at hvis vi nu forædlede i en anden retning, ville det være interessant for dem".

Der kom en ny gruppe af virksomheder ind i projektet i starten af 2014. Men til trods for den korte tid som aktive i projektet har de allerede opnået værdi.

Som Morten Juul Dolberg, Pressalit udtrykker det: "Selvom vi kun har været med i Rethink Business-projektet i 5 måneder oplever vi, at det har været en lærerig proces: Vi er specialister på vores produkt og koblingen til COWIs specialister gjorde, at vi pludselig så nye muligheder i vores restprodukter. Vi har fået friske øjne på nogle ting, som vi ikke selv havde set. Derudover har Rethink Business-konsulenten fra COWI været den hånds-rækning, vi havde brug for i form af projektledelse og adgang til specialister og andre virksomheder. Vi har fået et andet syn på, hvad vores restprodukter er, og vi har fået kontakt til andre virksomheder, som måske kan hjælpe os på vej."

"Når vi først har fået tankerne bag Rethink Business ind under huden, så drifter vi det bare, så det bliver en integreret del af vores virksomhed. Det er sådan vi arbejder med bæredygtighed i alle dele af vores virksomhed."

***Claus Bernd Høgdal, salgschef,
Novopan Træindustri A/S***

Type 1: Cirkularitet i dna

For de virksomheder, som har mest erfaring i at arbejde med CØ, nemlig dem der har den cirkulære tankegang inde i kernen af deres forretning, har projektet stadig i høj grad styrket deres evne til at arbejde med "effektiv brug af ressourcer i hele værdikæden" og "samarbejdet med leverandører og andre eksterne samarbejdspartnere". Men virksomhedernes svar med hensyn til, hvordan samarbejdet har givet værdi, spredt sig over næsten alle kategorier. Det vidner om en bredere sparring med Rethink Business-konsulenterne end de øvrige.

I nogle tilfælde har det at have en ekstern sparringspartner, som kommer med stærke procesværktøjer, været med til, at virksomhederne har kunnet rykke yderligere.

Den har erfaring har man gjort sig hos Workform, hvor direktør Lars Gøsta Rold fortæller om samarbejdet med Rethink Business-konsulenten fra COWI: "Når vi ellers har haft kontakt til konsulenter, har oplevelsen været, at man selv skal "skubbe på" og definere, hvad man har brug for. Det var ikke tilfældet her. Samarbejdet har været præget af sparring, dialog og ideer og løsninger, som er skræddersyet til os. Der er virkelig skabt et fundament for nye forretningsområder. Vi tør helt sikkert noget mere, end vi gjorde før, og vi kan se nye veje. Derudover har det givet os værdi at arbejde sammen med en konsulent, som har et stort hus og mange fagkompetencer bag sig – såvel i forhold til løsninger som til at komme ud på markedet. Det har givet et meget fint samspil".

Også for virksomheden Advance Nonwoven har det haft stor betydning at få konkret hjælp fra en Rethink Business-konsulent "Konsulenten kom med en bred erfaring fra produktionsvirksomheder og praktisk implementering af Cradle to Cradle. Udover at bidrage med forretningsideer og virksomhedskontakter har hun gennem hele projektforløbet sørget for at holde fremdrift og overblik. Det var også konsulenten, der hjalp os over i erhvervsstøtteprogrammet, så vi kan fuldføre det

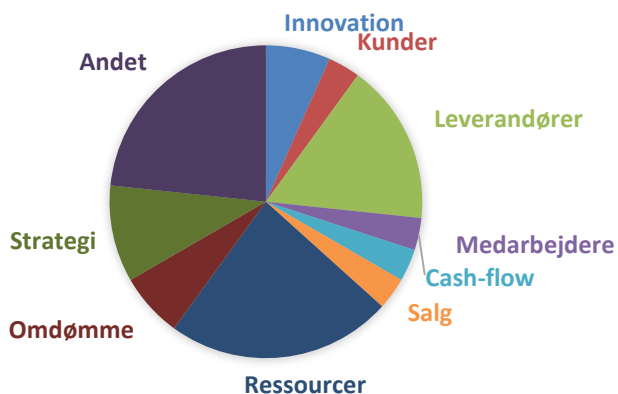
omfattende projekt efter Rethink Business", fortæller Stig Gamborg, direktør i Advance Nonwoven.

Ligesom de to øvrige virksomhedstyper, peger de på, at de fremover vil fokusere mere på at konvertere indsatsen til mere salg. Derudover er der en forventning om at ville fokusere mere på dialog og involvering af kunder.

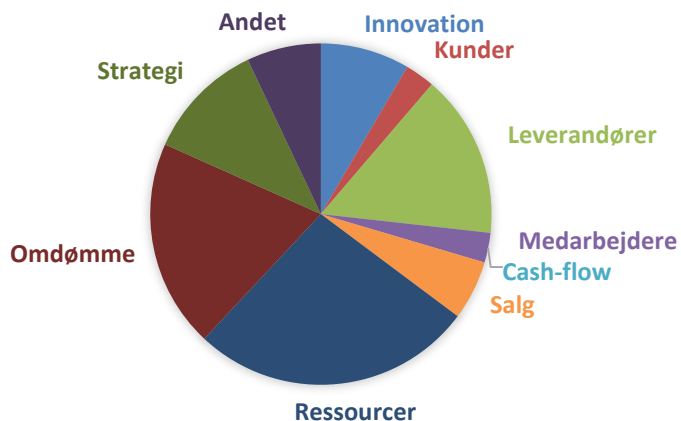
Forhold (fordel 10 point i alt i hver kolonne)	I projektet har vi særligt styrket os på....	For yderligere at styrke forretningen i fremtiden vil vi særligt fokusere på...
1 Ideer og innovation i alle dele af forretningen (innovationskapacitet)		
2 Dialog med kunder omkring ideer og forbedringer, herunder nye samarbejdsformer og –områder (innovationskapacitet)		
3 Dialog med leverandører og andre eksterne samarbejdspartnere omkring ideer og forbedringer herunder nye samarbejdsformer og –områder (innovationskapacitet)		
4 Engagering og fastholdelse af nøglemedarbejdere til at drive ideer og forandringer (eksekveringskapacitet)		
5 Sikre cash-flow og finansiering af forbedringer		
6 Sikre salg og ordrer, dvs. sikre kunder		
7 Effektiv brug af ressourcer i alle dele af værdikæden/forretningen		
8 Et ressource-effektivt omdømme		
9 Ledelse og forretningsudvikling/strategisk fokus		
10 Andet:		
Total	10	10

Virksomhedernes fokus i projektet

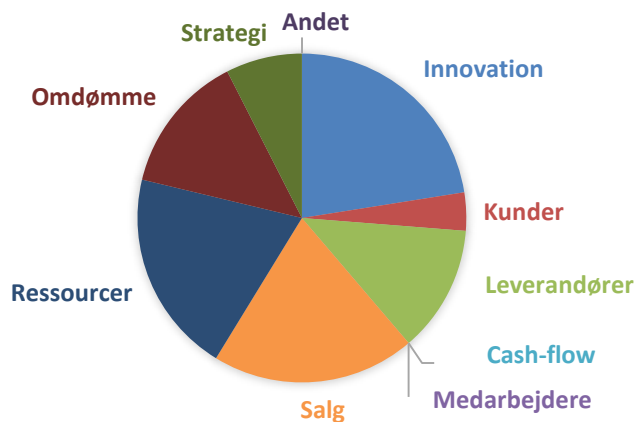
TYPE 1: CIRKULARITET I DNA



TYPE 2: KENDSKAB TIL C2C

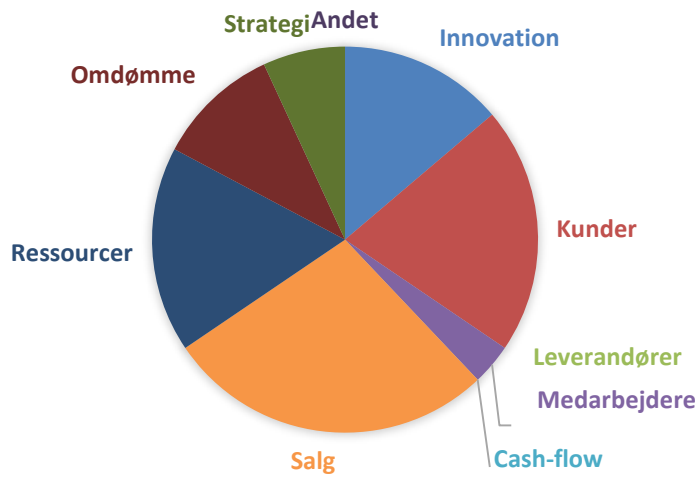


TYPE 3: KENDTE IKKE TIL C2C



Virksomhedernes fremadrettede fokus

TYPE 1: CIRKULARITET I DNA



TYPE 2: KENDSKAB TIL C2C



TYPE 3: KENDTE IKKE TIL C2C



Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid



lb analyse

"Gør vores kunder bedre"



Development Centre UMT



Tværgående case:

Anbefalinger til programmer for omstilling til CØ

Projekt Rethink Business har over en 3-årig periode arbejdet med at omstille midtjyske virksomheder til at følge tankegangen i cirkulær økonomi. I denne case samler vi op på disse erfaringer og giver dem videre som anbefalinger til fremtidige indsatser på området.

Hvilken indsats er der brug for?

Det første spørgsmål, der melder sig, når et projekt er gennemført, er, om der overhovedet er brug for en indsats – og hvilken indsats der i givet fald er brug for.

Ressourceeffektivitet, cirkulær økonomi (CØ) og Cradle to Cradle-principper (C2C) tiltrækker sig stigende opmærksomhed, og der er kommet flere programmer, som kan understøtte virksomhederne i at slå ind på denne tankegang, der har fokus på effektiv anvendelse og genanvendelse af produkter, materialer og affaldsressourcer i hele virksomhedens værdikæde. Eksempler på det er "Grøn Omstillingsfond", "Grøn industrisymbiose" og "Grønne Forretningsmodeller".

I forhold til disse programmer er det særlige ved Rethink Business, at det har haft en bredere målgruppe herunder også virksomheder, som ikke tidligere har arbejdet med den cirkulære tankegang. Rethink Business er således et fint supplement til programmer for virksomheder, der ved, at de vil arbejde med omstilling til cirkulær økonomi. For der er også brug for indsatser, der motiverer og modner andre virksomheder til at tænke i disse baner.

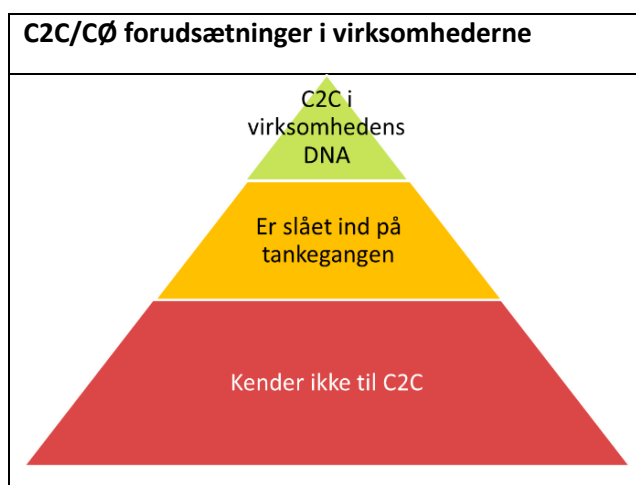
Evalueringen af Rethink Business har vist, at der kan skelnes mellem tre grupper af virksomheder i forhold til, hvilken relation de har til den cirkulære tankegang (C2C/CØ).

Nogle virksomheder har så at sige C2C/CØ-principper i deres dna. Troldekt er f.eks. en ældre virksomhed, der i årtier har produceret loftsplader af træspåner og kalk, som kan genanvendes efter nedtagning. Andre nyere virksomheder er opstået omkring en idé, der udspringer af C2C/CØ-inspireret tænkning. Der har i alt været fem af denne type virksomheder med i projektet.

Andre virksomheder har hørt om C2C/CØ og er måske selv begyndt at slå ind på tankegangen, men de har ikke den fornødne viden og kompetence til at føre den ud i livet. Der har i alt været 19 af denne type virksomheder med i projektet.

Og endelig er der en gruppe af virksomheder, for hvem C2C/CØ-principperne er nye, og hvor udviklingsarbejdet derfor må startes fra bunden. Der har i alt været 24 af denne type virksomheder med i projektet.

De tre grupper er illustreret i figuren herunder.



Evalueringen har – helt forventeligt – vist, at jo længere ned i trekanten man kommer, jo vanskeligere er det at nå frem til en omstilling inden for den tid, som et projekt giver mulighed for.

På den baggrund har vi udledt to anbefalinger:

1. Der skal være tilstrækkeligt tid for virksomhederne til at nå gennem ideskabelse, afprøvning og til omstilling. Erfaringsmæssigt tager det 2-3 år at gennemføre forandringer hos dem. Desuden skal der være afsat tilstrækkelig tid til at finde virksomhederne til projekterne.
2. I lignende fremtidige programmer og projekter er der brug for en differentieret indsats, hvor der opereres med forskellige målgrupper, og derfor også forskellige mål og interventioner. Nogle virksomheder skal opad i trekanten – andre skal fra toppen af trekanten hjælpes med konkret omstilling.

Med udgangspunkt i disse grundlæggende anbefalinger har vi udledt en række mere specifikke anbefalinger til, hvilke elementer der bør tages med i et program for omstilling af virksomheder til C2C/CØ.

Rekruttering og screening

Ovenstående har direkte implikationer for, hvordan der rekrutteres og screenes.

Udgangspunktet i Rethink Business har været, at alle virksomheder er velegnede, og at C2C/CØ kan appliceres på alle især produktionsvirksomheder. Tanken har altså været, at det er støtten til den enkelte virksomhed, der må tilpasses virksomhedens behov. Og ikke som i så mange andre projekter, at virksomhederne må udvælges, så de passer til indsatsen.

Evalueringen har imidlertid vist, at det, som er

afgørende for, om virksomheder meningsfuldt kan indgå i et program som Rethink Business, er, om de er omstillingsparate og besidder omstillingskompetencer og –ressourcer. Uden disse grundlæggende forudsætninger er det vanskeligt at komme nogen vegne med virksomhederne. Der er altså fortsat brug for screening af egnede virksomheder, selvom udgangspunktet har været, at C2C/CØ kan appliceres på alle.

At screene virksomhederne betyder ikke, at man kun skal tage dem med, der kan det hele i forvejen jf. anbefaling nr. 2 ovenfor. Men der skal skelnes mellem forudsætninger, som konsulenter vil kunne hjælpe med at overkomme, eksempelvis viden om C2C/CØ og projektledelse, og forudsætninger, som eksterne konsulenter ikke kan kompensere for, eksempelvis forankring af projektet i virksomheden eller omstillingsparathed internt i virksomheden. Og disse grundforudsætninger skal være kendt allerede hos de, der foretager screeningen og rekruttering til programmet.

Dette fører os til de næste to anbefalinger:

3. Rekrutteringen skal sikre, at kun virksomheder, der er omstillingsparate og har kompetencer og ressourcer at lægge i projektet, kommer med.
4. Inden for denne gruppe skal der så laves en mere fintmasket screening, der afgør, hvilken type indsats de har brug for, og hvilke konkrete tiltag der kan være relevante.

Netop på dette punkt har Rethink Business leveret værdifuld indsigt i forhold til fremadrettede indsatser. I evalueringen er det konkret dokumenteret, at de forskellige typer af virksomheder har brug for forskellig indsats. De med C2C/CØ i deres DNA har brug for hjælp til at komme i dialog med deres leverandører og andre samarbejdspartner for at accelerere og realisere

forretningsudviklingen. De, der er slået ind på tankegangen, har brug for hjælp til at sikre effektiv brug af ressourcer i hele forretningen. Og de, der ikke kender til C2C/CØ, har brug for ekstra fokus på innovation, at sikre kunder og forretningsudvikling.

Virksomhedstilpasset vejledning

I Rethink Business har meget forskellige virksomheder som nævnt deltaget. Deres indledningsvise relation til C2C/CØ tankegangen har varieret, der har været store og små, nye og veletablerede og mange andre variationer blandt deltagerne. Den konkrete hjælp til virksomhederne er med afsæt i en fasemodel og en værktøjskasse blevet tilpasset den enkelte virksomhed og dens specifikke situation.

Anbefalingerne i tilknytning til disse forhold er:

5. Tag innovationsudgangspunkt i virksomhedens kerneforretning og lav dialogbaseret værdikædeanalyse ud fra dette.
6. Hold fokus på virksomhedernes konkrete behov og udfordringer. Det er her, forandringskraften findes.
7. Gør vejledningen konkret, ikke-akademisk og udfordrende.

Det stiller store krav til de konsulenter, der kommer ud i virksomhederne at tage så klart udgangspunkt i virksomhederne, snarere end i en bestemt ydelse og faglighed, der så at sige kan trænes hjemmefra. Men der er ingen tvivl om, at der er en klar sammenhæng mellem kompetencerne hos de konsulenter, der sendes ud i virksomhederne, og hvor langt virksomhederne kommer med deres omstilling.

Baseret på erfaringerne fra Rethink Business skal konsulenterne både være specialister og coaches. Med afsæt heri kan følgende anbefalinger vedrørende de konsulenter, der kommer ud i

virksomhederne, videregives.

8. Konsulenterne skal kunne give bredspektret støtte – i hele virksomhedens værdikæde samt tværfagligt.
9. Konsulenterne skal hjælpe med at tænke helt ud til kundernes brug og bortskaffelse af produkterne.
10. Konsulenterne skal have mulighed for hurtigt at inddrage fagspecialister – også til korte konsultationer eller datasøgning
11. Konsulenterne skal være klar til at påtage sig projektledelsen, fastlægge langsigtede mål, kortsigtede milepæle og til at holde virksomhederne fast på dem for at sikre fremdrift i projektet og flyvehøjde for de ideer til forretningsudvikling, som bliver valgt
12. Konsulenterne skal derudover også fungere som oversættere til øvrige offentlige støttemuligheder.

Organisering

Region Midtjylland arbejder med en operatørmodel, hvor en central aktør påtager sig den samlede opgave, men typisk anvender leverandører til forestå nogle af de konkrete ydelser i projektet. I Rethink Business har UMT været operatør og selv stået for en række ydelser i indsatsen over for kommunerne, mens COWI sammen med Vugge til Vugge Danmark har leveret de konkrete ydelser til virksomhederne.

Det er en model, der er tænkt til såkaldte resultatprojekter, hvor målgruppe og ydelser på forhånd er fastlagt og nu skal eksekveres på den mest (omkostnings)effektive måde. Her kan der etableres en klar styringskæde, og leverancer kan defineres klart.

Det kan de imidlertid i mindre grad i et

udviklingsprojekt, hvor man i højere grad prøver sig frem, lærer af erfaringerne, tilpasser indsatsen, gør nye erfaringer osv. for derved at levere indsigt og viden om, hvordan en indsats i et eventuelt efterfølgende resultatprojekt bedst kan tilrettelægges. Når der er brug for sådanne læringsloops, så er lange styringskæder en udfordring.

Her kommer Rethink Business ind som en mellemting mellem et udviklingsprojekt og et resultatprojekt, for i dette projekt er der både sket metodeudvikling på baggrund af de løbende erfaringer, og der er styret efter klare resultatpejlemål.

Disse erfaringer giver grundlag for to anbefalinger:

13. Samarbejde sparer tid. Der tabes for meget viden, hvis den skal vandre frem og tilbage i styringskæder. Ressourcer anvendt på at samle de involverede er godt givet ud, når det handler om projekter med en høj grad af udvikling udviklingsprojekter.
14. Præciser operatørrollen, så den tilpasses graden af udvikling i projektet. I udviklingsprojekter skal der i højere grad fokuseres på facilitering af videnloops og læringskrav snarere end på styring, kontrol og resultatopfyldelse.

Mere samspil

Virksomheder, der har deltaget i Rethink Business, har opnået stor effekt i forhold til omstilling til C2C/CØ-inspirerede produkter og services. Men der er behov for at tænke mere i samspil internt i projektet og mellem projektet og verden omkring. For at gå fra lineær til cirkulær tankegang er ikke noget en virksomhed kan gøre alene.

Derfor har vi følgende anbefaling:

15. Der er brug for at koble virksomheder i og udenfor for et projekt endnu mere sammen, så de kan opnå to typer af effekter. Direkte effekter i form af bedre udnyttelse af ressourcer. Og indirekte effekter i form af fælles læring, inspiration, kendskab og videnuveksling.

Samtidigt er der brug for at se projektet i sammenhæng med andre indsatser. Kan der skabes et market pull fra det offentlige, når de efterspørger varer og ydelser? Kan store virksomheder og affaldshåndteringselskaber trække noget? Er der supplerende støttemuligheder, som kan medfinansiere virksomhedernes udviklingsarbejde? Og kan virksomhederne få støtte til at komme videre efter omstilling til kommercialisering, kapitalfremskaffelse m.v.?

16. Der er brug for at integrere indsatser og programmer, så deres punktvis indsats i højere grad kommer til at udgøre et hele.

Det er naturligvis lettere sagt end gjort. Men det er vigtigt, at nye projekter ikke kigger for meget indad for at opfylde resultatmål m.v.

Det er vigtigt, at de også holder sig orienteret om, hvad der sker omkring projektet, og hvordan det kan komme deltagerne til gode. Her kan operatøren på udviklingsprojekter have en vigtig rolle.

Opfølgning på indsatsen

Rethink Business har leveret helt ny indsigt i, hvilke indsatser forskellige typer af virksomheder har brug for for at kunne indgå i en omstilling af C2C/CØ-principper. Det har kunnet lade sig gøre, fordi evalueringen har haft et klart læringsfokus, og fordi konsulenterne i VRT har stillet deres viden og erfaring til rådighed. Når man igangsætter indsatser på nye områder, er denne tilgang til evaluering meget anvendelig.

17. Det anbefales at tænke opfølgning på

indsatsen ind så tidligt som muligt, så virksomhedskonsulenterne kan samle information løbende. Og det anbefales at fastholde fokus på lærende evaluering og virkningsevaluering, når indsatser igangsættes på nye områder som C2C/CØ.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tanke sættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Tværgående case: Samspil om evaluering

Evalueringen af Rethink Business er udført af LB Analyse for Region Midtjylland. Formålet med den er at skabe læring, som regionen kan bruge i sit fremadrettede arbejde med grøn omstilling. Blandt andet læring om de effektkæder, som LB Analyse har kunnet identificere på baggrund af arbejdet i det virksomhedsrettede team (VRT).

LB Analyse udarbejdede efter aftale med Region Midtjylland et evalueringsdesign, hvor input fra VRT og de deltagende virksomheder udgør det centrale grundlag for evalueringen.

Evalueringsdesign med fokus på læring

Evalueringsdesignet har åbnet en række nye muligheder for læring, men det giver også anledning til et par overvejelser om evalueringens rolle og formål i et projekt som Rethink Business.

Først og fremmest har der været et meget klart læringsperspektiv i evalueringen. Samme læringsperspektiv har de individuelle virksomhedscases og de tværgående læringscases, som VRT har udarbejdet som en del af afrapporteringen til Region Midtjylland. Derfor bad regionen om, at LB Analyse og VRT samarbejdede om dataindsamlingen til både evaluering og cases.

Fælles spørgeramme

Løsningen blev en fælles spørgeramme, der kunne indsamle de nødvendige informationer til både LB Analyse og VRT. På den måde steg

antallet af virksomheder, der kunne indgå i evalueringen, og evalueringen blev således mere dækkende for virksomhedsforløbene.

Samspillet om udviklingen af spørgerammen blev en gevinst for projektet. Med input fra alle parter - inklusive Region Midtjylland - voksede spørgerammen udover, hvad et almindeligt virksomhedsinterview ville kunne bære.

Men løsningen blev ikke at komprimere eller skære i interviewet. Derimod lod man virksomhederne selv prioritere emnerne ved indledningsvist at bede dem udpege de områder, de navnlig havde haft fokus på i deres respektive udviklingsforløb. Konkret skulle virksomhederne fordele 10 point mellem 9 mulige temaer og en åben kategori. Herefter fokuserede interviewet på netop disse områder.

Samtidigt gjorde virksomhedernes pointgivning det muligt at skabe overblik over, hvilke temaer virksomhederne samlet set havde haft mest fokus på i projektet. En analyse viste efterfølgende, at forskellige typer af virksomheder havde haft forskelligt fokus. Dette udgør et af de vigtige læringslementer i evalueringen.

Konsulenternes viden bragt i spil

Samarbejdet mellem VRT og LB Analyse gjorde også, at den viden om virksomhederne, som VRT havde opbygget gennem de intensive vejledningsforløb, blev tilgængelige for evalueringen.

I fællesskab kortlagde LB Analyse og VRT de forhold, som efter VRT's vurdering havde haft væsentlig indflydelse på, hvor langt virksomhederne var kommet med den ønskede omstilling. Udover selv at gennemføre virksomhedsinterviews har den evalueringsmæssige indsats fra LB Analyse har

derfor handlet om at systematisere VRT's viden, så den blev tilgængelig for evalueringen, og forholde den til de antagelser, der lå bag projektet, så de kan kvalificeres i forhold til kommende indsatsler.

I ethvert projekt opbygges en meget betydelig viden om samspillet mellem forskellige virkemidler og virksomhederne. Men ofte forankres denne viden ikke uden for de personer, der opbygger den. Og i mange tilfælde mistes den, når projektet stopper.

Med evalueringen af Rethink Business er den opbyggede viden imidlertid gjort tilgængelig for ikke alene evalueringen, men for hele projektkredsen og læserne af den tværgående case om effektskabelsen i projektet.

Viden til fremtidens udviklingsprojekter

Den læringskabende evaluering, som LB Analyse har gennemført, er navnlig relevant i forbindelse med evaluering af udviklingsprojekter, hvor nye metoder og værktøjer afprøves og udvikles med henblik på at skabe læring og erfaring.

I resultatprojekter, hvor formålet er at bringe

velafprøvede metoder og værktøjer i brug over for en på forhånd specificeret målgruppe og for at opnå bestemte effekter, vil det evalueringsmæssige fokus i højere grad være på at dokumentere effektskabelsen. Og her vil evaluator skulle være uafhængig af konsulenterne. I evalueringen af udviklingsprojekter kan der imidlertid være god grund til at udvikle metoder til at gøre læringen mere systematisk. Det er det, der er blevet efterstræbt med den gennemførte evaluering af Rethink Business.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor pristigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Screeningsprocessen i Rethink Business

- Successen ligger i at holde fokus

Når der skal screenes deltager-virksomheder ind i projektet Rethink Business, er successen betinget af et stramt fokus på relevante målgrupper og engagerede konsulenter, der har den nødvendige faglige viden til at udføre en screening.

Organiseringen i Rethink Business

Den strategiske ledelse ligger i Regional Udvikling hos det Cirkulært Økonomiske Team. I en udbudsrunde vælger Region Midtjylland UMT som operatør, der skal koordinere hele projektet og sikre synergi og fremdrift, og selv er aktivt udførende i forhold til kommunerne og er vejleder for dem i projektforløbet.

I et EU-udbud vælges COWI med Vugge til Vugge som underleverandør som det virksomhedsrettede team, der varetager vejledningen af virksomhederne. Se projektets organisering i diagrammet til sidst i denne case.

Den planlagte screening af virksomheder

På kommunesporet udfører operatøren screeningen blandt regionens 19 kommuner og står for det efterfølgende arbejde med at støtte kommunerne i deres projekter.

Det var hensigten at screening af virksomheder til projektet skulle foretages af innovationsagenterne og Væksthus Midtjyllands konsulenter. "Dette var faktisk en rigtig god ide", fortæller projektleder hos operatøren, Svend Erik Nissen, og uddyber: "Modellen kunne bl.a. styrke den indre sammenhængskraft mellem erhvervsfremmeordninger og -aktører.

Regionen havde en mundtlig aftale med lederne i de to erhvervsfremmemiljøer på plads inden projektstart. Aftalen omfattede også, at deres ydelser skulle være gratis.

Det viste sig senere at denne model ikke var praktisk anvendelig". Når en virksomhed er blevet screenet og godkendt, overgår den til det virksomhedsrettede team, der giver dem en hånd – og ikke en håndbog – i omstilling til en cirkulært økonomisk baseret forretning.

"Generelt omkring besøgene hos virksomhederne kan det siges, at screenings-holdet blev godt modtaget. Der var en ægte interesse i projektet, men vi erfarede også, at det ikke var alle virksomheder, som havde den fornødne tid og ressourcer til at indtræde i og gennemføre projektet."

***Svend Erik Nissen, projektleder,
Development Centre UMT***

Erfaringer fra screening af virksomheder

Før screeningsarbejdet gik i gang, havde operatøren flere konstruktive møder med de to

erhvervsfremmemiljøer om:

- Form og indhold af det screeningsdokument, der dannede basis for det egentlige virksomhedsrettede arbejde, og som blev udformet i samarbejde med de to erhvervsfremmemiljøer
- Leveringsterminer, så det virksomhedsrettede vejledningsteam løbende kunne have en fødekanal af virksomheder.

Det skulle vise sig, at det ikke var muligt for de to erhvervsfremmemiljøer at varetage denne specielle screeningsopgave, fordi den ikke var lagt ind i deres basiskontrakt og derfor ikke talte med i deres måltal og succeskriterier. I stedet kunne de tilbyde at tage beskrivelsen af projektet med ud til virksomhederne, og hvis nogle ønskede at være med, kunne de blive screenet.

Operatørens metode

Opgaven med at screene virksomheder til projektet blev derefter lagt over til operatøren.

Operatøren havde et i forvejen stort kendskab til erhvervslivet i Region Midtjylland og til mange erhvervsaktører. Man inddrog dette netværk til at skabe en bruttoliste af forandringsinteresserede virksomheder, der repræsenterende flest mulige brancher og med potentiel interesse, kapacitet og engagement til at arbejde med omstilling til cirkulær økonomi. Dermed var erhvervschefer og andre aktører med til at skabe en filtrering forud for operatørens arbejde med den fremkomne bruttoliste på 142 virksomheder.

Operatøren kontaktede de 142 virksomheder via e-mail, hvoraf en stor procentdel efterfølgende blev kontaktet pr. telefon. Det resulterede til sidst i, at der blev afholdt et møde hos de interesserede virksomheder.

Udvikling af screeningsdokumentet

Der blev i starten udviklet et screeningsdokument i samarbejde med innovationsagenterne og væksthuskonsulenterne. De havde i forvejen et dokument, der blev taget udgangspunkt i, men de spørgsmål, som disse konsulenter normalt stiller virksomhederne, dækkede ikke helt dette projekts behov, fordi Rethink Business gerne ville indfange ikke kun de omstillings-interesserede, men også de omstillingsparate virksomheder.

I takt med de indhøstede erfaringer med brugen af det første screeningsdokument – og via det virksomhedsrettede teams efterfølgende arbejde – blev screeningsdokumentet forbedret med fokusområder, der hurtigt kunne indfange virksomhedernes potentielle engagement, forandringspotentiale og –kapacitet.

Svend Erik Nissen fortæller: "Generelt omkring besøgene hos virksomhederne kan det siges, at screenings-holdet blev godt modtaget. Der var en ægte interesse i projektet, men vi erfarede også, at det ikke var alle virksomheder, som havde den fornødne tid og ressourcer til at indtræde i og gennemføre projektet".

Midtvejs i projektet var det således tydeligt, at der ikke var blevet screenet og rekrutteret så mange virksomheder ind i projektet som forventet i forhold til projektets mål. Dette blev fik betydning i VRT-teamets indledende arbejdsfase i virksomhederne, fordi en stor del af disse faldt fra allerede ved de første kontakter, almindeligvis fordi de ikke havde ressourcer eller tid til aktivt at gå ind i projektet – trods håndsrækningen fra det virksomhedsrettede team. I projektets sidste år blev der derfor gjort en ekstra indsats ift. at få screenet omstillingsparate virksomheder, herunder åbnet op for at store virksomheder – ifølge EU-norm – kunne deltage i projektet. Ligeledes blev projektmålene justeret ned fra 40 til 32 virksomheder, som skulle være i gang med handlingsplaner målrettet grøn omstilling.

Her brugte man bl.a. det virksomhedsrettede teams kontakter til virksomheder. Otte virksomheder blev screenet ind af VRT. "Målet med at lade de store virksomheder deltage i projektet var at lade dem sætte en efterspørgsel i gang i projekts sidste år, som kunne styrke underleverandørkædernes omstillingsparathed. Det nåede vi ikke helt at høste værdien af det sidste år, men enkelte store virksomheder fik meget ud af deres deltagelse. Et eksempel herpå er en alliancer med mindre virksomheder om oparbejdning af restfraktioner i ny produktion i den store virksomhed", forklarer Svend Erik Nissen.

Resultatet af screeningsarbejdet

Screeningsarbejdet i projektet Rethink Business resulterede i, at projektet startede med en bruttoliste på 142 virksomheder og endte med 50 screenede virksomheder. De screenede virksomheder var godt fordelt blandt 16 af de 19 kommuner i Region Midtjylland og endvidere fordelt på 18 brancher.

Der er ingen tvivl om, at den store ændring i rollebesætningen ift. screeningsprocessen gav store udfordringer til projektet. "Vi havde ikke regnet med at det var os som skulle screene virksomheder til projektet. Og virksomheder var nødvendige for projektets succes", forklarer operatør Svend Erik Nissen og fortsætter: "Det var med andre ord en proces som vi som operatør skulle få sat i system ligesom vi skulle lære at aflæse hvilke virksomheder, der reelt kunne omstille og hvilke, som ikke kunne. Samtidig havde det virksomhedsrettede team ikke optimale arbejdsvilkår – både i forhold til antallet af virksomheder og virksomhedernes parathed ift. omstilling".

Den løbende optimering af screeningsdokumentet gav resultat:

Blandt de 40 virksomheder som blev screenet de første 2 år af projektet faldt knap en fjerdedel fra

meget tidligt, almindeligvis fordi de ikke havde ressourcerne – tid, personer, økonomi - til at bidrage aktivt i processen. Blandt de 10 virksomheder som blev rekrutteret sidst i projektet, faldt kun hen ved en femtedel af dem fra.

"Samtidig er det vigtigt at de personer som varetager screeningen forstår hvad grøn omstilling er og evner at tage udgangspunkt i virksomhedernes virkelighed. Her har det været gavnligt at vi har kunnet dele erfaringer og læring med det virksomhedsrettede team og dermed gøre vores screening bedre og bedre."

***Svend Erik Nissen, projektleder,
Development Centre UMT***

Læring fra screeningsprocessen

Det er helt afgørende, at man får screenet og rekrutteret de rigtige virksomheder til projektet. Ellers risikerer man at bruge vejledningstimer, som bedre var brugt på andre virksomheder.

Det virksomhedsrettede team havde i deres tilbud givet forslag til, at virksomhederne skulle vurderes på en række forudsætninger i forhold til, om de var egnet til projektet, se tabel 1 herunder.

Erfaringerne fra screenings- og rekrutteringsprocessen viser, at de nævnte forudsætninger i tabel 1 virkelig var betydningsfulde for virksomhedernes succes med omstilling.

”Det er vigtigt i en screeningsproces på kort tid at kunne klarlægge virksomhedens forudsætninger og interne forhold”, forklarer Svend Erik Nissen og fortsætter: ”At vælge de rigtige virksomheder og forstå forudsætningerne forudsætter bl.a., at man har et godt netværk til erhvervslivet og dets aktører. Samtidig er det vigtigt at de personer, som varetager screeningen, forstår hvad grøn omstilling er og evner at tage udgangspunkt i virksomhedernes virkelighed. Her har det været gavnligt, at vi har kunnet dele erfaringer og læring med det virksomhedsrettede team og dermed gøre vores screening bedre og bedre”.

Af de 50 virksomheder, som blev screenet og rekrutteret til projektet, har 32 virksomheder udarbejdet en handlingsplan og 20 er i gang med afprøvning af nye ideer til at påbegynde en C2C/CE orienteret produktion eller service.

13 virksomheder er i gang med omstilling af produktion eller serviceydelse til cirkulær økonomi. Projektet har skabt 5 nye virksomhedsalliancer og 2 alliancer mellem virksomheder og kommuner ud over de skabte resultater på projektets kommunespor.

”Samlet set nåede vi målene” fortæller operatør Svend Erik Nissen med et smil.

Tabel 1:

Virksomheder med følgende forudsætninger lykkes erfaringsmæssigt med en cirkulær omstilling. De første 6 karakteristika er afgørende forudsætninger for deltagelse i projektet og de resterende skønnes at øge sandsynligheden for succes

- 1 Ledelsesopbakning og vedholdende ledelsesmæssig fokus
- 2 Vilje til at investere de nødvendige medarbejder ressourcer enten via egne medarbejdere og/eller via studenterhjælp
- 3 Vilje til innovation, afprøvning og/eller omstilling herunder forandringsvillig kultur og lyst til at prøve nyt - og om nødvendigt fejle
- 4 Det nødvendige økonomiske rum (stort eller lille) til den planlagte innovation, afprøvning og/eller omstilling enten via egenfinansiering eller støtteordninger
- 5 En tro på at man kan brande sig på grønne (og ikke nødvendigvis dyrere) produkter
- 6 Har ønsker eller konkrete planer om udvikling, som kan indpasses i projektets tidsplan
- 7 En lyst til at gå i dialog med leverandører og kunder om muligheder og behov
- 8 En åbenhed overfor potentielt at anvende andre materialer i sine produkter
- 9 Lyst til at fortælle omverdenen om sine succeser og erfaringer.

Development Centre UMT

Casen er udarbejdet i november 2014

Development Centre UMT udgør sekretariatet og en af de 14 konsortiepartnere i Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning, der har eksisteret i 13 år og har et samarbejde med årligt mere end 300 virksomheder rundt om i Danmark. Derudover et stort netværk til brancheorganisationer, erhvervsfremmeaktører, styrelser, videregående uddannelsesinstitutioner og virksomheder i ind- og udland.

For yderligere informationer kontakt projektleder Svend Erik Nissen

E: Svend-erik@innonetlifestyle.com

T: 40810431

www.innonetlifestyle.com

Hvad er Rethink Business?

Projektet Rethink Business er et 3 –årigt projekt, der skal hjælpe virksomheder og kommuner i Region Midtjylland med at omstille sig til at følge tankegangen i cirkulær økonomi. Projektet er finansieret af EU's strukturfonde og Vækstforum i Region Midtjylland. Forud for Rethink Business lå et forprojekt, som var styret af Regional Udvikling. Projektets mål er sat af Regional Udvikling og lyder på, at 40 små og mellemstore virksomheder fra flest mulige brancher - geografisk jævnt fordelt - skal være i gang med en omstilling. Mindst 15 skal arbejde systematisk med cirkulær økonomi og yderligere 15 skal arbejde strategisk med denne tankegang. Mindst to kommuner skal arbejde forpligtende med cirkulær økonomi i regi af et offentligt-privat-samarbejde ligesom mindst fem virksomhedsalliancer skal være etableret.

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

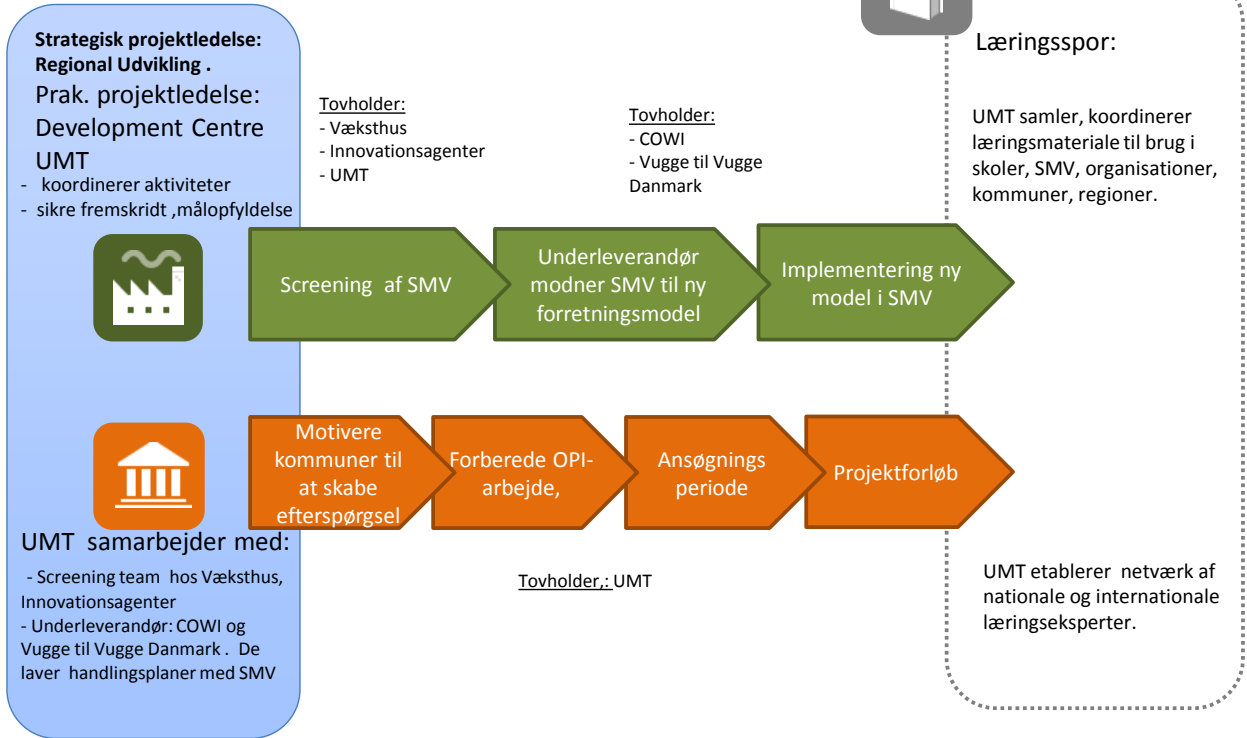
Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Konsulenter fra COWI og Vugge til Vugge udgør det virksomhedsrettede team (VRT), som vejleder virksomhederne individuelt igennem 3 faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. Den strategiske ledelse ligger i Regional Udviklings Cirkulært Økonomiske team.

Læs mere på www.rethinkbusiness.dk



Model af organisering af projektet Rethink Business i Region Midtjylland

Varighed: 2012 - 2014



Tværgående case:

Vejen gennem innovationsfasen

Det kræver et åbent sind og en alsidig værktøjskasse at støtte virksomheder gennem innovationsfasen. I denne case giver vi eksempler på nogle af de metoder, som Rethink Business-konsulenterne har taget i brug, for at hjælpe virksomheder på vej mod nye produkter og service, der fremmer en resourceeffektiv genanvendelse.

Ressourcer under pres

Verden oplever et stigende pres på ressourcer. Gennem de seneste 10 år er priserne på stort set alle råvarer steget og har nu nået et historisk højt prisniveau. Det presser virksomhedernes indtjening og forsyningsikkerhed.

Også befolkningstilvæksten skaber bekymring hos virksomhederne. "Jeg hørte Ida Auken fortælle, at vi i 2050 vil være 2½-3 milliarder flere mennesker på kloden end i dag. Jeg bliver helt forpustet ved tanken om, hvor alle de mennesker skal bo, og hvor ressourcerne skal komme fra. Jeg er helt sikker på, at der er brug for ideer i dag og ikke først om 30 år. Vi skal have styr på ressourcerne nu – vi står på en brændende platform". Sådan lyder det fra Alexander Laning, der er direktør i virksomheden Rheinzink, som har deltaget i projekt Rethink Business.

Udviklingen gør det naturligt at rette fokus mod effektiv anvendelse af ressourcer og materialer, og det har da også skabt nye tilgange til forretningsudvikling. Begreber som cirkulær økonomi, cradle to cradle, industrielle symbioser

eco-innovation og grønne forretningsmodeller er dukket op, og alle tilbyder de løsninger på, hvordan virksomheder og forbrugere kan anvende ressourcer mere effektivt.

"Vores tilgang har været at give virksomhederne en håndsrækning frem for en håndbog."

Dorte Glensvig, projektleder, COWI

Man starter med at se og lytte

I vejledningsarbejdet har Rethink Business-konsulenterne taget afsæt i deres viden om disse begreber og løsningsmodeller. Men dialogen med de små og mellemstore virksomheder, som har deltaget i projektet, er ikke startet med en masse fagtermer.

"Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge har været meget bevidste om at tage udgangspunkt i den enkelte virksomhed og den værdikæde, som virksomheden er en del af. Vi har en lang række værktøjer, som kan sikre en god innovationsproces, og vi er mødt op med et tankesæt, som har skabt vækst og resourceeffektivitet i andre virksomheder. Til gengæld er vi ikke mødt op med en fastlåst proces eller et ufravigeligt koncept. Vores tilgang har været at give virksomhederne en håndsrækning frem for en håndbog. Vi har lyttet og brugt vores erfaring til at forstå, hvad det var for en virksomhed, vi sad sammen med,"

fortæller Dorte Glensvig fra COWI, der er Vugge til Vugge og COWIs projektleder på Rethink Business.

Værdikædeanalyse sætter tankerne i gang

Et af de værktøjer, konsulenterne har brugt for at hjælpe virksomhederne med at udvikle rentable grønne forretningsideer, er værdikædeanalysen.

"Værdikædeanalysen letter vores og virksomhedernes vej til at forstå og systematisere potentielle indsatsområder og afdække, hvordan de kan anvende de affaldsressourcer og spildstrømme, der opstår, fra produkterne produceres, og til de ikke anvendes længere", forklarer Henrik Sand, der er Rethink Business-konsulent fra COWI. Han fortsætter: "Vi stiller spørgsmål med fokus på indkøb, produktion, anvendelse og genanvendelse, som sætter tanker i gang om, at man måske godt kunne gøre tingene anderledes."

Analysen starter med indkøbsfasen. Her er det relevant at spørge ind til, om virksomheden forventer, at materialepriserne vil stige eller svinge meget, og om materialerne vil kunne erstattes af andre eller købes et sted, hvor potentialet for genanvendelse er større.

I forhold til produktionsfasen har konsulenterne rettet virksomhedernes fokus mod, om deres produkt kunne designes mere målrettet til genanvendelse, f.eks. ved at gøre det lettere at skille delene ad. Og om spildprodukter kunne have værdi for virksomheden selv eller for andre.

Det sidste viste sig at være tilfældet for virksomheden Eurotag, der sælger produkter af tagpap. "Tagdækkerne skærer anseelige mængder tagpap fra, når de lægger nyt tag. Afskærret sender de til forbrænding. Ved at spørge Eurotag om processen og udfordre det selvfølgelig, kunne vi vejlede virksomheden til at udvikle og konkretisere en løsning, der nu gør, at Eurotag tager alt det fraskårede tagpap tilbage,

så det kan genanvendes i produktionen af ny tagpap", fortæller Henrik Sand. Så i dag returnerer Eurotag fraskåret tagpap til producenten i Belgien. Producenten dækker alle omkostninger, fordi det fraskårne materiale er en værdifuld ressource for dem.

Cirkularitet med take-back-ordninger

For flere af de deltagende virksomheder satte værdikædeanalysen gang i undersøgelser af, hvad der sker med produktet, når det har forladt produktionshallen. "Værdikædeanalysen har inspireret virksomhederne til at tænke over, hvad der sker med deres produkter, når det bliver anvendt og bortskaffet. Det har givet anledning til idéer om, hvordan eksempelvis produktets funktionalitet kan forbedres, så dets oplevede værdi som minimum fastholdes over tid eller bliver til ny værdi for andre. Flere virksomheder er nu i gang med at implementere forretningsideer, der gør, at deres værdikæde reelt bliver cirkulær. For eksempel Troldekt", siger Henrik Sand.

Troldekt producerer akustikplader af naturlige og enkle materialer, nemlig træ og cement. Allerede før de kom med i Rethink Business, var nogle af virksomhedens produkter blevet cradle-to-cradle-certificeret, og tanken om en take-back-ordning var så småt begyndt at spire. "Et take-back-projekt er imidlertid en kompliceret opgave, som involverer samarbejde med mange eksterne parter, og derfor havde vi svært ved at løfte opgaven. Men så fik vi mulighed for at deltage i Rethink Business, og det gav præcist det rygstød, vi havde brug for", siger Peer Leth, der er administrerende direktør i Toldtekt.

Cradle to Cradle-roadmaps

Cradle-to-cradle-roadmaps er også et af de værktøjer, som Rethink Business-konsulenterne har brugt i innovationsfasen. De er velegnede til

at opstille langsigtede, positive målsætninger for, hvordan en virksomhed gerne vil udvikle sig og til at sætte årlige milepæle for vejen mod målet. Med et roadmap sætter man mål for fem forhold: Materialets sundhed, materialets genanvendelighed, vedvarende energi, vandhåndtering og social bæredygtighed.

Rethink Business-konsulent Annette Hastrup fra Vugge til Vugge fortæller om roadmaps: "Ved at tale med virksomhederne om de mål, de gerne vil nå inden for 10-15 år, giver man dem adgang til en begrebsverden, som sætter nye tanker i gang. Også fordi et roadmap indebærer, at man skal gøre sig klart, hvor man står i dag, og hvilke indsatser der skal til for at nå i mål. På den måde fungerer metoden som en løftestang for læring".

Fordi et roadmap er så kort og præcis – det fylder kun én A4-side – er det et godt instrument til både intern og ekstern kommunikation om virksomhedens ambitioner med cirkulær økonomi. Virksomheden Troidtekt har da også valgt at offentliggøre sit roadmap på hjemmesiden.

Enkel handlingsplan åbner dialogen

Et roadmap fungerer også godt som udgangspunkt for at lave en handlingsplan. Handlingsplaner er endnu et af de værktøjer, som Rethink Business-konsulenterne har haft med i tasken. Handlingsplanen er typisk blevet udarbejdet i forbindelse med projektopstart, og den indeholder en bruttoliste over projektideer og særlige opmærksomhedspunkter. Derudover beskriver den virksomhedens mål, aktiviteter og output i hver af de fire faser i projekt Rethink Business, nemlig opstart, innovation, afprøvning og omstilling.

"Vi har ofte brugt handlingsplanen som et værktøj til at åbne dialogen med virksomhederne", fortæller Annette Hastrup fra Vugge til Vugge. "Og så har vi holdt skabelonen

helt enkel og med mest mulig fokus på handling, fordi det passer bedst til de små og mellemstore virksomheder, vi har rådgivet. Og vi har kunnet se, at bare det at få noget på papir har løftet rigtig meget, fordi det gør det lettere at holde fokus i en travl hverdag".

På trods af konsulentbistand og gode værktøjer finder flere virksomheder dog stadig, at det kan være svært at prioritere ressourcerne til at komme fra idestadiet til afprøvning og omstilling, og nogle virksomheder har af samme årsager valgt at træde ud af projektet. "Mange hensyn afgør, hvilken ide man kan arbejde videre med. Vi er en lille virksomhed og har derfor ikke store ressourcemæssige og økonomiske råderum. Men vores ide om kontoropbevaring var nu alligevel så god, at vi ikke kunne lade være med at tegne", fortæller Lars Gøsta Rold fra Workform.

Kristoffer Møller Vangso, der er råtræchef hos Rold Skov Savværk, fortæller: "Ting tager tid. Og ting forsinkes andre initiativer. Det betyder, at man hele tiden skal prioritere nye initiativer i forhold til den almindelige drift".

Udover at der skal være tid til nye tiltag, så skal de rette medarbejdere også være til stede i virksomheden. Hos SUMOpix oplevede produktionsleder Benny Jensen, at processen gik i stå, da en medarbejder sagde sin stilling op: "Nye ideer kræver, at der er tid, og at der er personer, som brænder for det. Vores deltagelse i Rethink Business gik i stå, da en nøglemedarbejder sagde sin stilling op. Men på trods af det fik vi gode, brugbare resultater bl.a fra en lydtest hos Teknologisk Institut. Testen viste, at de mere miljømæssigt korrekte plader har en tilsvarende lydisolering som dem, vi plejer at bruge."

Forankring når dialogen bredes ud

For både Advance Nonwoven og Eurotag var det i den indledende dialog mellem en enkelt virksomhedsrepræsentant og Rethink Business-

konsulenten, at den gode ide opstod. Andre gange strækker ideudviklingen sig over en længere periode og i en dialog, der involverer flere.

Ifølge Dorte Glensvig er den ene metode ikke bedre end den anden. "Den eller de medarbejdere, som udvikler ideen sammen med Rethink Business-konsulenterne går jo tilbage og starter nogle helt anderledes samtaler med kollegerne, og på den måde spreder den nye cirkulære og mere bæredygtige tankegang sig i virksomheden. Der sker også det, at virksomheden med hjælp fra konsulenten får sat flere ord på gevinsterne ved den grønne tankegang i forhold til f.eks. produktions- og salgsprocesser. Det styrker dialogen med kunderne og leverandørerne og dermed virksomhedens image, og det giver samtidig ideer til nye tilgange. Og for mange virksomheder er den nye tankegang så interessant, at den bliver forankret i virksomhedens udviklingsarbejde og strategi".

"Workshoppen gav DanSolar et mere klart billede af potentialet i Afrika, og efterfølgende har virksomheden solgt ideen om containere til FN, som vil bruge dem til at holde medicin nedkølet under varme himmelstrøg."

Linda Høibye, konsulent, COWI

Workshop gav indsigt i nyt marked

Hos nogle virksomheder er ideudviklingen gennemført i et samarbejde, der involverer flere end blot en enkelt person fra virksomheden. Et eksempel på det, er virksomheden DanSolar, der producerer solpaneler. Solpanelerne kan sættes på containere, hvor de kan generere strøm, køling eller varme. Virksomheden har eksport til Afrika som sit strategiske mål, men havde brug for at få mere viden om bl.a. afrikansk forretningsskik, tekniske forhold, finansieringsmuligheder og markedsvilkår. Dansolars Rethink Business-konsulent Linda Høibye kommer fra COWI, der som virksomhed har været aktiv på det afrikanske marked i en lang årrække.

Derfor lå det lige for at arrangere en workshop, hvor repræsentanter fra DanSolar kunne møde COWI-konsulenter med solid erfaring fra arbejde i Afrika.

På en 2-3 timer lang workshop fik virksomheden vigtig viden med hjem om politiske, infrastrukturelle, tekniske og kulturelle forhold og om muligheder for finansiering via bl.a. Danida. "DanSolar har fortalt os, at workshoppen gav dem et mere nuanceret billede af potentialet i Afrika. Og efterfølgende har virksomheden faktisk præsenteret ideen om containere med solpaneler for FN, som bl.a. vil kunne bruge dem til at holde medicin nedkølet under varme himmelstrøg", fortæller Linda Høibye.

Fiktiv case sætter kreativiteten fri

Både værdikædeanalysen, cradle to cradle-roadmaps og handlingsplaner er værktøjer, som er direkte knyttet an til situationen i den enkelte virksomhed. Men nogle gange kan det være lettere at drøfte problemstillinger og forretningsmuligheder, hvis man ikke har sin egen hverdag i fokus. Derfor udviklede Rethink Business-konsulenterne en fiktiv case, der

fungerede som værktøj til at lære virksomhederne at tænke i nye baner.

Den fiktive case handler om den lille midtjyske virksomhed Tryk 16, som producerer kølekomponenter til bl.a. kopimaskiner. Selve produktionen medfører en betydelig mængde overskudsvarme. Kølekomponenterne bliver solgt til selvstændige servicemontører, som er glade for den høje kvalitet. Tryk 16 køber selv ind hos en global distributør, som desværre ikke altid leverer den rette mængde til den budgetterede pris. Det er et problem, for priskonkurrencen er hård – især fra producenter i Asien. Imidlertid ønsker direktøren at fastholde produktionen i Danmark, så han er på udkig efter nye forretningsmuligheder i et presset marked. Og

det er disse forretningsmuligheder, Rethink Business-konsulenterne har bedt de deltagende virksomheder om at komme med ideer til.

Den fiktive case blev bl.a. brugt på en workshop, som flere Rethink Business-virksomheder deltog i. Henrik Sand fra COWI fortæller: "Iderigdommen var imponerende. Som facilitator for workshoppen var det interessant at opleve, hvordan casen frigjorde en masse kreativ energi. Løsningsforslagene spændte lige fra forslag om at indgå forretningsfællesskaber med servicemontørerne og sælge kølekomponenternes ydelse via lejeaftaler og over til salg af overskudsvarmen til virksomhedens naboer."

Værdikædeanalyse

Værdikædeanalysen kan bruges til at identificere områder, hvor der er potentiale for at udvikle rentable nye forretningsideer. Omdrejningspunktet er at finde det affald og de spildstrømme, der opstår, fra produktet produceres til det ikke anvendes længere.

Fiktiv case

Den fiktive case er et godt udgangspunkt for at drøfte problemstillinger og forretningsmuligheder løsrevet af den enkelte virksomheds egen situation. Det kan gøre det lettere at frigøre sig fra vanetænkning og forestillinger om barrierer.

Kredsløb

Den cirkulære økonomi bryder med antagelsen om, at materialer kun kan anvendes én gang, før de går til forbrænding eller deponi. I den sammenhæng skelnes mellem, hvorvidt materialer skal nedbrydes og genanvendes via det biologiske kredsløb (f.eks. vand) eller det teknologiske kredsløb (f.eks. plastik). I dialogen med virksomheder er der fokus dels på de kredsløb, der kan skabes omkring deres nye produkter og services, dels på de økonomiske og miljømæssige rationaler og dels på de aktiviteter, som er nødvendige for at nå sit mål.

C2C-roadmap

Formatet for en C2C-roadmap er en enkelt side, hvor virksomhedens mål inden for cirkulær økonomi defineres i et antal år frem i tiden. Det giver et overblik, som det både er let at bruge som huskeseddel og til formidling både internt og eksternt. Et C2C-roadmap har fokus på følgende fem kategorier: Materialets sundhed, materialets genanvendelighed, vedvarende energi, vandhåndtering og social bæredygtighed.

Handlingsplan

I handlingsplanen beskrives projektideer, aktiviteter og tidsplan. Formålet med den er at rammesætte, målrette og konkretisere, hvordan et projekt om forretningsudvikling kan blive udviklet, afprøvet og implementeret.

Sparring og brainstorm

Den ustyrede proces giver plads til beslutningsprocesser baseret på både mavefornemmelser og sund fornuft. Desuden sætter man de erfaringer i spil, som både konsulenterne og virksomhedens medarbejders har fra andre sammenhænge.

Workshop

Fungerer godt til idegenerering og til at sprede viden og sikre forankring internt i organisationen. Også workshops med eksterne parter er en effektiv metode til hurtig videnopbygning.

Struktur og projektledelse

Konsulenternes solide erfaring med at arbejde struktureret i tværfaglige projektføløb er en stor gevinst for virksomheder, der er vant til at have et driftsfokus, og som ikke ser deres egne tiltag som projekter.

Matchmaking og netværk

Konsulenternes brede branchekendskab og indgang til fagspecialister er et effektivt værktøj til matchmaking mellem virksomheder, der ellers ikke ville have kendt til hinandens eksistens.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Tværgående case: Når ideen skal skæres til

I afprøvningsfasen skulle virksomhederne i projekt Rethink Business arbejde videre med den forretningside, som de mente, havde det største markedspotentiale.

Da virksomhederne i projekt Rethink Business nåede frem til afprøvningsfasen, stod mange af dem med en bruttoliste af spændende og innovative ideer til ressourceeffektive produkter og services. Derfor var første trin ind i afprøvningsfasen at finde ud af, hvilken ide på listen der ville have det største potentiale både forretningsmæssigt og markedsmæssigt.

"I afprøvningsfasen er det afgørende at kunne at kunne inddrage kunder eller samarbejdspartnere til skære idéen til."

Dorte Glensvig, projektleder, COWI

Her gjorde Rethink Business-konsulenterne brug et kanvas til forretningsmodel, markedsundersøgelser og skabeloner til business cases og forretningsplaner.

"Mange af virksomhederne havde behov for hjælp til at præcisere og konkretisere ideen og til at lave en plan for, hvordan de kan arbejde videre

med den i afprøvningsfasen. Her tog vi typisk først fat i vores kanvas til forretningsmodeller, fordi det er et værktøj, der giver anledning til at tale om alle de forhold, man alligevel skal have afklaret på et tidspunkt i løbet af afprøvningsfasen", fortæller Dorte Glensvig fra COWI, der er Vugge til Vugge og COWIs projektleder på Rethink Business.

Forretningsideen på én side

Et kanvas til en forretningsmodel udgør en struktureret og enkel ramme til at beskrive de vigtigste elementer af en forretningside på blot en enkelt side. Kanvasset fører først virksomhederne gennem overvejelser på omkostningssiden, fordi man skal anføre, hvem virksomheden skal samarbejde med for at føre forretningsideen ud i livet, og hvilke væsentlige aktiviteter og input det kræver. Også overvejelser på indtægtssiden rummes i kanvasset. Her er der fokus på salgsplatforme og på kunder og kundesamarbejder.

Kanvasset kan også benyttes til at komme frem til den erkendelse, at ideen er god, men timingen forkert. Det er virksomheden Rajijet et eksempel på.

"Med kanvasset som arbejdsredskab har vi nu vi en plan for, hvordan vi blandt andet kan arbejde videre med vores forretningsudvikling. Vi deltager derfor gerne i andre lignende udviklingsprojekter", lyder det fra Poul Lading, der er direktør i Rajijet.

"Det er min erfaring, at kanvasset også gør det lettere for virksomheden at sætte ord på den

værdi, som forretningsideen skaber for kunderne. Og så er den et godt afsæt for at lave en business case, hvor data fra kanvasset foldes ud", lyder det fra Henrik Sand, som er Rethink Business-konsulent fra COWI.

Business casen viser hvad det koster

En business case er en både kvalitativ og kvantitativ beskrivelse af virksomhedens forventninger til udbytte og omkostninger ved at afprøve en forretningside. Samtidig giver den et grundlag for at beregne forretningsidéens nutidsværdi og tilbagebetalingstid samt til at vurdere betalingsstrømme og risici ved hjælp af antagelser om estimerede omkostninger og indtægter.

Med andre ord sætter en business case virksomheden i stand til at træffe beslutning om afprøvning og gennemførelse af en forretningside og vurdere, om der er behov for yderligere beregninger.

En af de virksomheder, der fik hjælp til en business case, var Thors-Design, som sælger møbler af azobétræ fra bolværk i nedlagte danske færgehavne. Virksomheden overvejede at udvide forretningen, så de også udlejer møbler, som de kan tage tilbage og sætte i stand og genudleje.

Derfor havde de behov for at få regnet på bl.a. udbetaling, lejeperiode, forrentning og afskrivninger. Det gav dem mulighed for at arbejde med fastsættelsen af en månedlig pris for leje, serviceydelser og transport, som de kunne gå i dialog med deres kunder om.

Business casen indikerede, at det var en god forretning for Thors-Design at udleje møbler. Og faktisk endte værktøjet til beregning af business casen med at blive så brugervenlig og virksomhedsspecifik, at Thors-Design nu vil benytte det som værktøj til at finde den rigtige pris, når de udlejer deres møbler.

Også Halling Autoophug gjorde brug af Rethink Business-konsulenternes hjælp til at få udarbejdet en business case. Virksomhedens nye forretningside kræver både udvikling af anlæg og opførelse af nye produktions- og lagerhaller, og med så mange store tiltag var det nødvendigt at udarbejde en business case. Dels for at overskue konsekvenserne og dels for at gøre potentielle investorer interesseret i projektet. "Det har været godt at få beskrevet forretningsmodellen i detaljer og gennemregnet casen for forskellige scenarier, så vi føler os på sikker grund. Der er kommet struktur på projektet, og jeg har fået lagt en plan for implementeringen", fortæller direktør Gert Koustrup.

"Det har været godt at få beskrevet forretningsmodellen i detaljer og gennemregnet forskellige scenarier, så vi føler os på sikker grund."

Gert Koustrup, direktør, Halling Autoophug ApS

Et spadestik dybere med markedsundersøgelse

Det er imidlertid ikke alle virksomheder, der som Thors-Design og Halling Autoophug kan gå lige fra et kanvas til forretningsmodel og videre til en business case. Nogle har haft brug for at gå et spadestik dybere for at få afdækket nogle usikkerheder. I de tilfælde blev virksomheden tilbudt hjælp til at få foretaget en mere dybdegående markedsundersøgelse.

"Vi har brugt markedsundersøgelser som værktøj til at bibringe virksomhederne større klarhed over deres projekt", siger Anette Hastrup fra Vugge til

Vugge, som har været Rethink Business-konsulent for bl.a. Rheinzink, som er én af de virksomheder, der fik gennemført en markedsundersøgelse.

Også virksomheden Pressalit fik lavet en markedsundersøgelse af deres forretningside. Den går ud på at finde ressourceeffektive måder at genanvende et stof, der indgår i toiletsæder. Genbrug af gamle sæder til nye er udelukket, fordi det ikke er muligt med genbrugsprodukter at skabe den glatte overflade, som er nødvendig af hygiejnemæssige årsager.

Derfor var Pressalit interesseret i at finde ud af, om stoffet måske kunne bruges i helt andre sammenhænge. Gennem internetresearch og dialog med specialister i COWI fandt Rethink Business-konsulenterne ud af, at stoffet kan være både brandhæmmende og bakteriedræbende, og at det kan fungere som bindemiddel og til afisning.

Med denne viden i hus gik konsulenterne i gang med at ringe rundt til virksomheder, der kunne tænkes at have behov for netop disse kvaliteter ved stoffet i deres produkter. Og i tre virksomheder, der producerer henholdsvis isoleringsmateriale og tagpap var der interesse.

"Herfra overtog Pressalit selv kontakten med de tre virksomheder, og i øjeblikket tester alle tre stoffet i deres produkter", fortæller Stine Skouby Asnæs, som er fra COWI og fungerede som Rethink Business-konsulent for Pressalit.

Markedsundersøgelserne blev udarbejdet af Rethink Business-konsulenterne og bestod af en kombination af kvantitative og kvalitative data. Henrik Sand fra COWI, der har været tovholder på de fleste af undersøgelserne, forklarer: "De kvantitative data knytter sig i høj grad til hårde fakta og gør tingene håndgribelige. Jeg tænker på forhold som prisudvikling, vækststal,

markedsstørrelse og investeringsomkostninger. Men for at kunne vurdere alle disse kvantitative data er det afgørende, at man har kendskab til markedet. Og derfor skal de kombineres med kvalitative data. Dem har vi nogle gange hentet i brancheblade og nyhedsmedier, men som oftest har vi skaffet gennem interviews med branchekyndige og fagspecialister. Her har vi haft stor glæde af, at COWI beskæftiger specialister inden for en bred vifte af tekniske og miljømæssige discipliner, så ofte har jeg blot skulle ringe til en kollega for at få tjekket validiteten af de kvantitative data".

Forretningsplan som sidste skridt før omstilling

Forretningsplanen samler trådene fra de overvejelser, der på forhånd er formuleret i kanvas til forretningsmodel, business case og eventuel markedsundersøgelse. Også virksomhedens indledende arbejde med at afprøve og implementere forretningsideen danner grundlag for forretningsplanen.

Planens hovedelementer er sammenfatning af forretningsideen, der beskriver formål og baggrund, indhold og value proposition, udviklingsperspektiver samt budget og vurdering af indtjeningsmuligheder. Derudover er der en beskrivelse af forretningsmodellen og en business casen. Det sidste element er en plan for udvikling og drift af forretningsideen.

I projekt Rethink Business er fire virksomheder nået så vidt som til at udarbejde en forretningsplan. Det drejer sig om Halling Autoophug, Advance Nonwoven, Troldekt og Gardin-Lis. Andre virksomheder planlægger at udarbejde en forretningsplanen, før de beslutter sig for at gå videre til omstillingsfasen.

Kanvas til forretningsmodel

Et kanvas til forretningsmodel udgør en struktureret og enkel ramme til at beskrive de vigtigste elementer af en forretningside. Her kan virksomheden sætte ord på omkostninger, indtægter, aktiviteter og den værdi, som forretningsideen skaber for kunderne.

Business case

En business case er en kvalitativ og kvantitativ beskrivelse af virksomhedens forventninger til udbygge og omkostninger. En business case gør virksomheden i stand til at træffe beslutninger om afprøvning og implementering af en forretningside. Desuden viser business casen, om der er behov for at gennemføre mere dybdegående beregninger.

Markedsundersøgelse

Hvor der er behov for større sikkerhed om potentialet i en forretningside, har markedsundersøgelser stor værdi i forhold til at afdække værdikædens aktører og processer samt markedsforhold generelt.

Forretningsplan

I en forretningsplan beskrives, hvordan man vil udvikle og drive en ny forretningside. Forretningsplanen opsummerer desuden forretningsmodellen og business casen. Planen er desuden et godt udgangspunkt for at præsentere samarbejdspartnere og potentielle investorer for forretningsideen.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Advance Nonwoven A/S: Fra idé til fabrik

For virksomheden Advance Nonwoven A/S har det ført til udvikling af en helt ny forretningsmodel og kontakt til flere potentielle kunder at medvirke i projekt Rethink Business.

Om at få den gode ide

Virksomheden Advance Nonwoven A/S på Djursland har udviklet et maskinanlæg, der ved hjælp af en ny patenteret airlaid/carding-teknologi (CAFT-teknologien) kan forme endeløse 'nonwoven' måtter af recirkulerede fiber- eller granulatmaterialer og på den måde gøre materialerne anvendelige til andre formål. Måtterne kan varieres i tykkelse og tæthed og bruges i eksempelvis isolering, madrasser, til polstring og i vækstmåtter til gartnerier.

Da Advance Nonwoven meldte sig til Rethink Business-projektet var det med et ønske om at finde flere aftagere af turnkey-maskinanlæg, der kan fremstille f. eks. isoleringsmåtter af forskellige typer fibermateriale.

Projektet ændrede imidlertid fokus, allerede første gang virksomheden fik besøg af Rethink Business' virksomhedsrettede team (VRT). Her foreslog Rethink Business-konsulenten nemlig, at direktør Stig Gamborg i stedet selv etablerede et 'multianlæg', der som lønarbejde kunne producere for andre virksomheder, der ikke har tilstrækkelige mængder affald eller råmateriale til, at det er rentabelt for dem at investere i deres eget anlæg. "Den idé kunne jeg godt se perspektiverne i", siger Stig Gamborg. "Det ville

nemlig gøre det muligt for selv mindre virksomheder med relativt små mængder affald at udnytte vores teknologi. Og dermed kunne der også skabes mulighed for at recycle langt flere forskellige materialer".

"Vores teknologi kan konvertere virksomheders affalds- og restmateriale til skræddersyede produkter, som de selv kan anvende eller videresælge. Dermed kan vi levere den platform, der gør det muligt for virksomhederne at komme i gang med f.eks. take-back-ordninger."

Stig Gamborg, direktør, Advance Nonwoven A/S

Om at gå fra idé til afprøvning

Da først idéen om et 'multianlæg' havde taget form, lå næste skridt lige for. Det gjaldt om at identificere et passende antal potentielle kunder, der ville kunne levere materiale nok til drift af anlægget i toholdsskift. Derefter skulle der udarbejdes en forretningsplan og en business case som beslutningsgrundlag. Også her kunne

Rethink Business-konsulentens hjælpe ved at skabe kontakt til virksomheder - bl.a. nogle af de andre deltagere i Rethink Business, som ønskede at genanvende produktionsaffald eller udtjente produkter, som det havde indsamlet via f.eks. take-back-ordninger.

Der blev afholdt indledende møder med de interesserede virksomheder om ønsker og muligheder for 'affaldskonvertering' og perspektiverne i de services, det kommende 'multianlæg' vil kunne tilbyde. Nogle af virksomhederne fik straks testet, om deres affaldsmaterialer kunne omdannes til brugbare produkter på Advance Nonwovens fuldskala forsøgsanlæg. "Forsøgene faldt lovende ud, og vi udvalgte herefter tre potentielle kunde-virksomheder som grundlag for forretningsplanen og beregning af business casen", forklarer Stig Gamborg.

Den nu færdigudviklede forretningsmodel går på at etablere en helt ny virksomhed, Convert A/S. Den skal kunne tilbyde kunderne en komplet pakkedløsning, som også omfatter lagerplads til opbevaring af kundernes affaldsmateriale, forbehandlingsanlæg til neddeling af materiale samt efterbehandlingsanlæg til f.eks. balletering af fibre og granulat, formpresning osv.

"Convert A/S' tilbud om en pakkedløsning, hvor materialerne modtages, bearbejdes og leveres som skræddersyede produkter fra én og samme lokation, er en nyskabelse, og modellen adskiller sig væsentligt fra de løsninger, som de traditionelle genanvendelsesprocesser og affaldshåndteringsvirksomheder kan levere", fremhæver Stig Gamborg.

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Med en gennemarbejdet forretningsplan, en robust business case og en klar implementeringsplan i hånden er Advance Nonwoven gået i gang med at realisere den nye

forretningsmodel, der skal føre til etableringen af virksomheden Convert A/S.

Planen er, at Convert A/S skal stå klar til produktion inden udgangen af 2015. Inden da skal en række udfordringer løses. Blandt andet skal anlægget opskaleres i forhold til de anlæg, Advance Nonwoven hidtil har bygget, der skal findes flere 'sikre' kunder, og der skal fremskaffes den fornødne kapital til at bygge anlæg og etablere en helt ny virksomhed.

Stig Gamborg er dog fortrøstningsfuld: "Der bliver naturligvis behov for yderligere produktudvikling og testproduktion, og der forestår en større opgave med at specificere og tilpasse det kommende nye anlæg efter kundernes ønske. Men business casen ser fornuftig ud både fra kundernes og den nye virksomheds side, og det har givet os tro på projektet", siger Stig Gamborg.

"Da først forretningsidéen var skabt, tog projektet hurtigt form. Men uden konkret hjælp og vedholdenhed fra Rethink Business-konsulentens side, var vi næppe kommet så sikkert frem til reel afprøvning og implementering."

Stig Gamborg, direktør, Advance Nonwoven A/S

Om strategi, ledelse og medarbejdere

Med kun seks ansatte er projektet en stor mundfuld for Advance Nonwoven, og der var klart behov for at få tilført ressourcer og kompetencer, hvis forretningsidéen skulle realiseres. Derfor foreslog konsulenten fra Rethink Business, at Advance Nonwoven skulle søge økonomisk støtte fra accelerator-programmet 'Nye Grønne Forretningsmodeller', hvor Erhvervsstyrelsen sammen med regionerne netop ønsker at fremme denne type projekter. "Det var præcis det ekstra puf, der skulle til for at komme videre", udtaler Stig Gamborg og pointerer: "Hvis ikke vi havde fået støtte til indkøb af projektledelse og hjælp til udarbejdelse af forretningsplanen, havde vi næppe fået det gjort – og slet ikke på så kort tid".

Convert A/S forventes at skabe omkring 15-20 nye arbejdspladser over de næste fem år. Allerede det første år skal der ansættes syv nye medarbejdere til at drive virksomheden.

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Deltagelsen i Rethink Business har i høj grad åbnet nye døre for Advance Nonwoven. "Siden vi kom med i Rethink Business, har vi generelt oplevet en stigende interesse for vores virksomhed og de muligheder, der ligger i vores unikke teknologi", fortæller Stig Gamborg og fortsætter: "Ud over de førnævnte Rethink Business-virksomheder, er vi også blevet kontaktet af andre virksomheder og kommuner, der har hørt om vores projekt. Vi er desuden blevet interviewet om projektet og omtalt i flere medier, og på den måde har Rethink Business været med til at gøre os mere synlige".

Omtalen har således banet vej for nye samarbejder og nye udviklingsprojekter, som kan styrke Advance Nonwovens position som central aktør og samarbejdspartner i cirkulære forretningsmodeller.

"Rethink Business har givet os adgang til et helt nyt kundesegment, og vi ser nu os selv som omdrejningspunkt for virksomheder, der omstiller til cirkulær økonomi."

Stig Gamborg, direktør, Advance Nonwoven A/S

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Convert A/S' kunder vil typisk være virksomheder, som ud fra en Cradle to Cradle eller cirkulær økonomi-tankegang ønsker at have fuld kontrol over egne materialer og samtidig sikre sporbarhed i de produkter, materialerne kan genanvendes til.

Stig Gamborg forklarer: "Vi har en forventning om at skaffe kunder og materiale nok til et produktionsanlæg med en kapacitet på 3.000-9.000 ton materiale pr. år, afhængigt af produkt og materiale".

Virksomheden placeres et sted i Jylland, der er centralt i forhold til kunderne og deres affaldsstrømme. Og bliver forretningsmodellen en succes, forventer Stig Gamborg, at der om to til fem år kan opføres endnu et Convert A/S - måske på Sjælland.

Endelig forventer Stig Gamborg, at den nye grønne forretningsmodel vil betyde, at Advance Nonwoven – med Convert som reference – vil kunne lave miljøteknologiekspor af turnkey-

anlæg, der faciliterer grøn omstilling for andre virksomheder.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Miljøeffekten af affaldskonverteringen hos den kommende nye virksomhed Convert A/S opnås hos kundernes virksomheder, fordi de kan genanvende produktionsaffald og udtjente produkter fremfor at lade materialerne gå til forbrænding eller på deponi med CO₂-emission og forurening til følge.

Generelt vil kunderne kunne spare nye råvarer og energi til fremstillingsprocessen ved at recycle deres affald hos Convert A/S, hvor energiforbruget til og dermed også CO₂-emissionen fra processen er markant lavere.

De fremstillede produkter skal som hovedregel kunne recirkuleres igen og igen, således at affaldet i tråd med Cradle to Cradle-principperne bliver en ressource, der skaber merværdi for virksomhederne i en cirkulær økonomi.

Om VRTs vejledning undervejs

Om VRTs vejledning undervejs i projektet fortæller Stig Gamborg: "Advance Nonwoven har som nævnt kun få ansatte, og derfor har det haft stor betydning, at jeg har kunnet få konkret hjælp og sparring fra vores Rethink Business-konsulent der jo kommer med bred erfaring fra produktionsvirksomheder og praktisk implementering af Cradle to Cradle. Ud over at bidrage med forretningsidéer og virksomhedskontakter har hun gennem hele projektforløbet sørget for at holde fremdrift og overblik. Det var også konsulenten, der hjalp os over i erhvervsstøtteprogrammet, så vi kan fuldføre det omfattende projekt efter Rethink Business", slutter Stig Gamborg. Han hentyder dermed til, at Advance Nonwoven har opnået

økonomisk støtte til implementering af projektet fra Region Midtjylland via programmet 'Nye Grønne Forretningsmodeller'. Regionen er således med til at sikre, at det, der startede som en idé i Rethink Business, forhåbentlig ender med, at en helt nye virksomhed – Convert A/S – kan se dagens lys.



Virksomhedsnavn

Advance Nonwoven A/S

Virksomhedsleder interviewet

Administrerende direktør Stig Gamborg

Primære produkt

Turnkey-anlæg til fremstilling af nonwoven produkter

Antal ansatte

6

Omsætning

22 mio. kr. i 2013

Fokusområde(r) ift. projektet

Etablering af helt ny virksomhed, som på timebasis skal servicere fremstillingsvirksomheder, der ønsker at få konverteret deres affalds- og restmaterialer til skræddersyede produkter, de selv kan anvende eller videresælge.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet



Eurotag: Før blev det brændt. Nu bliver fraskåret tagpap brugt til at producere nyt

Eurotags medvirken i Rethink Business betyder, at op til 60 ton fraskåret tagpap nu bliver indsamlet og anvendt som en ressource i produktionen af nye ruller af tagpap

Om at få den gode ide

Eurotag har altid haft fokus på miljø- og energirigtige løsninger. Men projekt Rethink Business blev anledningen til at arbejdet med miljø- og energirigtige løsninger fik endnu mere fokus.

Gennem dialog med Rethink Business-konsulenten fik Eurotag identificeret og drøftet de spild- og materialestrømme, der opstår, fra Eurotag sælger tagpappet, til det ikke bliver anvendt længere.

Dialogen satte særligt fokus på det tagpap, som tagdækkerne skærer fra, når de lægger og renoverer tag. Der bliver fraskåret helt op til 60 ton tagpap om året, og det er hidtil blevet indsamlet som brændbart affald.

Men i dag betragtes det fraskårede tagpap som en ressource, som på rentabel vis kan indgå i produktionen af nyt tagpap.

Om at gå fra ide til afprøvning

Eurotag har involveret producenten af tagpappet for at høre, om der var grundlag for at afprøve ideen. Producenten fortalte, at fraskåret tagpap er en værdifuld ressource, som de gerne ville

betale for, da det er et økonomisk og miljømæssigt attraktivt alternativ til indkøb af nyt materiale og især af det olieholdige produkt bitumen, som normalt indgår i flere af deres produkter.

"Derbigum-fabrikken i Belgien dækker vores omkostninger, for det er en gevinst for dem, at de kan mindske deres indkøb af det stadig dyrere bitumen til en rulle tagpap."

Peter Kranz, direktør, Eurotag

Om at omstille forretningen til de nye koncepter
Eurotag indgik en aftale med Derbigum-fabrikken i Belgien om, at de dækker omkostninger til indsamling af det fraskårede tagpap.

Herefter indkøbte Eurotag big-bags, som de deler ud til danske tagdækkere. Tagdækkerne fylder disse big-bags. Når de er fyldte, kommer Eurotag selv og henter dem.

Når der er indsamlet op til 10-15 tons restmateriale, bliver det transporteret tilbage til Derbigum-fabrikken i Belgien med den lastbil, som har leveret nye varer til Eurotag fra Belgien.

Indsamlingen og genanvendelsen af tagpappet gør, at ressourcer, der tidligere blev brændt, nu bliver cirkuleret og anvendt på ny.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

Miljø- og energirigtige løsninger har altid fyldt meget i Eurotags strategi og ledelse. Med projekt Rethink Business har implementeringen af strategien fået større fremdrift og mere flyvehøjde.

"Det er en god forretning, at vi kan recirkulere vores fraskær, og samtidig giver det en god mavefornemmelse."

Peter Kranz, direktør, Eurotag

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Arbejdet med projektet og Cradle to Cradle har betydet, at Eurotag aktivt markedsfører sig med klimavenlige løsninger.

Eurotags direktør, Peter Krantz vurderer, at miljø- og energirigtige løsninger spiller en stadig større rolle inden for byggeriet, hvor kundernes stigende efterspørgsel på bæredygtige løsninger og grønne regnskaber er blevet en kæmpe forretning. "Det gælder også inden for tagdækning, hvor Cradle to Cradle har vist sig at give rigtig god mening, hvad angår både miljø og totaløkonomi", lyder det fra direktøren.

Eurotag har derfor blandt andet arrangeret to Cradle to Cradle-konferencer i 2013 – en i København og en i Aarhus.

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Indsamlingen af restmaterialer har vist, at der er forretningsmæssige gevinster ved at recirkulere fraskåret tagpap som en ressource – og ikke kun på grund af branding, men fordi der er aftagere, som ønsker at betale for restmaterialet.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Der er store miljømæssige gevinster ved at undgå afbrænding af ressourcer. Dels bliver der udledt betydelig mængde CO₂ i forbindelse med afbrændingen. Dels bliver den miljømæssige belastning ved at transportere restmaterialet til Belgien opvejet af, at restmaterialet erstatter ny indkøb af olieholdige råmaterialer.

Om det videre arbejde

Næste skridt er at teste konceptet, dokumentere de miljømæssige og især økonomiske gevinster og herefter undersøge mulighederne for at udvide konceptet til andre lande, hvor der bliver solgt Derbigum-produkter.

Virksomhedsnavn

Eurotag

Medarbejder interviewet

Direktør Peter Kranz, 70 15 15 17

Primære produkt og/eller service

Tagpapprodukter

Antal ansatte

6

Omsætning 2013

40 mio. kr. Heraf Derbigum produkter 30 mio. kr. og 10 mio kr til øvrige.

Fokusområde(r) ift. Rethink Business

Tilbagetagning af fraskåret tagpap, så det bliver anvendt i ny produktion.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Fra vandflaske til 100 procent genanvendeligt tæppe

Den midtjyske tæppeproducent, Fletco Tæpper, deltog i en workshop i Rethink Business projektet om idéer til forretningsudvikling. Fletco Carpet lancerer nu et tæppe, som for største delen er lavet af brugte PET-flasker, og som efter brug kan smeltes om til nye plastik produkter.

Om at få den gode ide

Fletco Tæpper har i en årrække arbejdet med at fremme bæredygtighed i sine tæpper til bolig- og erhvervsmarkedet. Et tæppe er dog et sammensat produkt af forskellige materialer, herunder bagsidemateriale, mellemvæv, lim og garn, hvilket vanskeliggør genanvendelsen af materialerne.

Fletco Tæpper udviklede for år tilbage et tæppe af 100 procent polypropylen, et materiale de fleste kender fra sportstøj. Tæppet var genanvendeligt, da det umiddelbart kunne smeltes om. Det var et nyt produkt, der vejede mindre end andre tæpper, hvilket gjorde at tæppet virkede billigere i forbrugernes øje, så de foretrak mere konventionelle tæpper. Derfor skrinlagde Fletco dette udviklingsarbejde.

Men idéen om et genanvendeligt tæppe i høj kvalitet levede forsat. Det var årsagen til, at Fletco takkede ja til at deltage i projekt Rethink Business, og i forbindelse med en workshop fik idéen ny næring.

Udfordringen om at kunne producere og sælge et 100 procent genanvendeligt tæppe blev taget op på ny, og Fletco igangsatte efter workshoppen et ambitiøst udviklingsarbejde.

"Som følge af projektet har vi igangsat et udviklingsarbejde, der består i at producere et 100 procent PET tæppe, der for størstedelen består af genbrugsmateriale."

Bent Jensen, direktør, Fletco Tæpper

Om at gå fra ide til afprøvning

At udvikle et 100 procent genanvendeligt tæppe er nemmere sagt end gjort. Især når tæppet skal leve op til forbrugernes ønsker til pris og kvalitet og samtidig være produceret af flest mulige genbrugsmaterialer.

Efter Rethink Business-workshoppen var Bent Jensen, som er Teknisk direktør i Fletco Tæpper, på forretningsrejse i USA. Her så han, at polyetylentereftalat (PET), som blandt andet anvendes til produktion af vandflasker, i stigende grad anvendes i den amerikanske tæppe industri. De amerikanske tæpper er dog lavet af ny PET og ikke af genbrugsmaterialer.

Forretningsrejsen i USA viste således, at PET var et godt tæppemateriale, men det gav ikke Bent Jensen og Fletco svar på, hvordan et 100 procent genanvendeligt tæppe kunne blive udviklet.

I det halvandet år, som udviklingsarbejdet kom til at vare, fandt Fletco langsomt, men sikkert svar på, hvordan ikke kun halvdelen af et tæppe, men hele tæppet kunne produceres af PET, som efter brug ville være genanvendeligt.

"Det var hele tiden to skridt frem og et tilbage", siger Bent Jensen og tilføjer, "Vi skulle udvikle materialer, som ikke eksisterede i den form og til det formål, som vi ønskede".

"Vi troede på, at det kunne lade sig gøre, vi vidste bare ikke hvordan."

Bent Jensen, direktør, Fletco Tæpper

Bent Jensen vendte idéen med sine kollegaer, ligesom han havde flere samtaler med konsulenten fra Rethink Business. Fletco inddrog især sin tyske partner og sine leverandører i udviklingsarbejdet, og sammen begyndte de at analysere, vurdere og efterprøve mulige tilgange og løsninger.

"Udviklingsprocessen har ikke været dyrere end for andre produkter, fordi vi hele tiden havde for øje at anvende vores eksisterende produktionsmaskiner, men nytænkningen af tæppets materialer og sammensætning har været udfordrende", siger Bent Jensen.

Derfor var glæden stor, da testene viste, at PET og rPET, som PET fra genanvendte produkter hedder, har en højere kvalitet, end Fletco forventede. Blandt andet har tæppets farveægheder vist sig at være bedre end andre sammenlignelige tæpper.

Så i januar 2015 blev de første 4000 kvm af det 100 procent genanvendelige tæppe produceret på Fletcos fabrik i Bording nær Ikast i Region Midtjylland.

Tæppet er fremstillet af 80 procent rPET og 20 procent ny PET, og samlet er tæppet 100 procent genanvendeligt, fordi det efter brug umiddelbart kan smeltes om til nye plastikprodukter, blandt andet til nye genanvendelige tæpper.

Produktion af bæredygtige kvalitetstæpper

I første omgang bliver tæppet introduceret til privatkunder på det tyske boligmarked.

Testresultaterne har dog været så gode, at Fletco nu også har igangsat udviklingen af et lignende genanvendeligt produkt til erhvervsbrug.

Tæppet koster ikke mere end andre tæpper, og forbrugerne skal ikke betale ekstra for et bæredygtigt kvalitetstæppe.

"Vi havde håbet, at det genanvendte plastmateriale var billigere i indkøb, men processen med at skære de gamle plastikflasker op og klargøre dem til ny produktion er ikke gratis", lyder det fra Bent Jensen.

Samtidig har Fletco kunnet bruge sine eksisterende salgskanaler til at markedsføre tæppet. Det har holdt omkostningerne nede og gør, at Fletco er lykkedes med at introducere tæppet til en konkurrencedygtig pris.

Det afgørende bliver nu at se, om der er et marked for et 100 procent genanvendeligt tæppe. "De første kundetilbagemeldinger har midlertidigt været gode, så det tegner godt", siger Bent Jensen.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

"Et 100 procent genanvendeligt tæppe er ikke blevet udviklet og lanceret før, så det krævede

hovedbrud og en masse test, før vi var tilfredse", siger Bent Jensen.

Ledelsesmæssigt har det stillet krav til en høj grad af nytænkning og til inddragelse af de rette personer, så udviklingsarbejdet kunne tage den rigtige retning og fart.

Flecto har god erfaringer med udviklingsprojekter og kender til de ofte mange test og udfordringer, der er forbundet med sådanne processer. "Men det kræver sparring og gode samarbejdspartnere at komme omkring alle væsentlige forhold og sammen finde de rette løsninger", konstaterer Bent Jensen.

Om markedstørrelse, -adgang og branding

Da prisen for og kvaliteten af det genanvendelige tæppe er omtrent på niveau med konventionelle tæpper, er der et stort markedspotentiale for rPET tæppet. Det eneste, der skal til for at sælge produktet er at overbevise forbrugeren om at købe "grønt".

Derfor køber Fletco rPET materialet fra certificerede leverandører. Ligesom Fletco sælger tæpperne med et stempel på bagsiden, der forklarer, at tæppet er et produkt, som er lavet af genbrugt materiale, og at tæppet kan blive til nye produkter efter brug.

Anvendelse af Rethink Business principper

Fletco har brugt principperne fra cirkulær økonomi, som inspiration til udviklingen af tæppet.

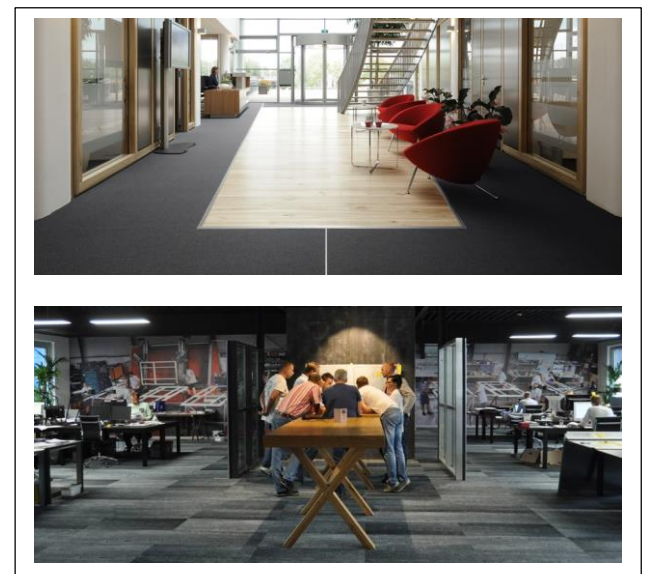
"For os var det ikke nok, at en mindre procentdel af tæppet ville kunne genanvendes", siger Bent Jensen og fortsætter: "Det er muligt, at det ville

være en god begyndelse, men når vi troede på, at vi kunne producere et 100 procent genanvendeligt tæppe af genbrugsmaterialer, så var det også det, vi ville stræbe efter".

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Et tæppe, der er 100 procent genanvendeligt, og som er lavet af 80 procent genanvendt plastmateriale, har betydelige miljømæssige gevinster.

Affald bliver gjort til en ressource, og der bliver skabt en øget efterspørgsel efter genanvendt i stedet for ny PET. Det kan potentielt bidrage til at sætte endnu højere miljøstandarder for produktion af tæpper, når graden af genanvendelighed bliver et konkurrenceparameter.



Om virksomheden

Virksomhedsnavn

Flecto Carpet

Virksomhedsleder interviewet

Bent Jensen, teknisk direktør

Primære produkt

Tæpper og tæppefliser

Antal ansatte

45

Omsætning

-

Fokusområde(r) ift. projektet

Genanvendeligt tæppe af recycle-materiale

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Center UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Konsulenter fra COWI og Vugge til Vugge udgør det virksomhedsrettede team (VRT), som vejleder virksomhederne individuelt igennem 3 faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen.



Flexiket A/S: Katalysator for kundernes genanvendelse af affald

For virksomheden Flexiket A/S blev Region Midtjyllands projekt *Rethink Business* startskuddet til at give indspil til kundernes ressourcestrategier. For nu fortæller Flexiket også sine kunder om muligheder for at håndtere, minimere og genanvende affald.

Om at få den gode ide

Flexiket er en etiketvirksomhed, som ikke umiddelbart har kontrol over værdikæden og slutproduktet. Deres etiketter sendes nemlig videre til kunden, hvor de bliver klæbet på emballage eller på selve slutproduktet. "Det skulle selvfølgelig ikke forhindre os i at arbejde med bæredygtighed, så vi valgte i stedet at se på, hvor der opstår spild og affald i vores egen produktionsproces", fortæller Charlotte Jensen, der er kvalitets- og miljøansvarlig i Flexiket.

Derfor begyndte Rethink Business-forløbet med en gennemgang af virksomhedens største affaldsfraktioner og af procedurerne for affaldssortering.

En af de større affaldsfraktioner viste sig at være bagpapiret fra etiketproduktionen, som bliver sendt til forbrænding. Bagpapir kan afleveres til forbrændingsanlægget i alt fra ark til store ruller. Når det forbrændes som ruller, forkuller bagpapiret uden at frigive særlig meget energi.

Undervejs spærrede Rethink Business-konsulenten og Flexiket derfor om mulighederne for at genanvende det silikonebelagte bagpapir.

Rethink Business-konsulenten fortalte om erfaringer fra andre projekter – om genanvendelse af papir til pap og æggebægre, der ikke kræver samme renhed som normalt genbrugspapir. På den baggrund tog Flexiket fat i en af sine materialeleverandører.

"Det viste sig, at materialeleverandøren allerede genanvendte papir fra andre kunder, og så åbnede der sig jo pludselig en mulighed for at genanvende lineren, som er vores term for bagpapir", lyder det fra Charlotte Jensen.

"Det viste sig, at materialeleverandøren allerede genanvendte papir fra andre kunder, og så åbnede der sig jo pludselig en mulighed for at genanvende lineren, som er vores term for bagpapir."

Charlotte Jensen, miljø- og kvalitetsansvarlig, Flexiket

Internt i Flexiket var det Charlotte Jensen som miljøansvarlig, der sammen med salgschefen og teamlederen for produktion drøftede mulighederne med materialeleverandøren. På et møde præsenterede materialeleverandøren sin

samarbejdspartner, der kan genanvende bagpapir til bølgepap. Dernæst blev affaldstransportøren inddraget for at drøfte mulighederne for at indsamle bagpapiret hos Flexiket selv – og hos Flexikets kunder.

Om at gå fra ide til afprøvning

"Jeg må bare sige, at alle parter i projektet kom med en positiv indstilling til at få afprøvet ideen og etableret et samarbejde. Og alle havde jo også en interesse i det. Affaldstransportøren kunne få ekstra indtjening ved at hente materialet og levere til den aktør, der rent faktisk genanvender og sælger bagpapiret videre som bølgepap. Og i Flexiket er vi naturligvis glade for at kunne hjælpe vores kunder med at minimere deres brandbare affald", fortæller Charlotte Jensen.

"Jeg må bare sige, at alle parter i projektet kom med en positiv indstilling til at få afprøvet ideen og etableret et samarbejde. Og alle havde jo også en interesse i det."

Charlotte Jensen, miljø- og kvalitetsansvarlig, Flexiket

Projektet passede også godt sammen med Flexikets miljømål om som minimum at ændre én affaldsfraktion fra brandbart til genanvendelse og udvikle en grønnere forretningsmodel. Genanvendelse af bagpapiret krævede blot et nyt setup med samarbejdspartnere, der kunne varetage de forskellige roller og funktioner i denne nye værdikæde. Og her viste det sig, at

Flexikets eksisterende samarbejdspartnere kunne løfte den nye opgave, så det var ikke engang nødvendigt at bruge tid på at finde nye samarbejdspartnere.

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Projektet har ikke medført en egentlig omstilling af produktion eller af virksomheden som sådan. Flexiket fungerer derimod som katalysator for affaldshåndtering og genanvendelse ved at fortælle sine kunder om muligheden for at genanvende bagpapir til bølgepap. På den måde spiller Flexiket ind i mange kunders strategier om at have nul-affald eller minimere affald.

Erfaringerne fra deltagelse i projekt Rethink Business har ført til, at Flexiket vil arbejde mere med genanvendelse af affaldsfraktioner. Og allerede nu har Flexiket sat nye forespørgsler i gang for andre typer af affaldsfraktioner.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

I Flexikets tilfælde var det ledelsen, som tog initiativ til at komme med i projekt Rethink Business, så fra ledelsens side har det hele tiden været højt prioriteret at afsætte tid og ressourcer til idégenerering, møder og tests. Og hurtigt blev der nedsat et team bestående af den miljøansvarlige, salgschefen og teamleder for produktionen. Det er primært denne gruppe, der har samarbejdet med Rethink Business-konsulentten gennem forløbet.

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Ved at informere om muligheden for at genanvende bagpapiret giver Flexiket et indspil til kundernes ressourcestrategier. Og ved at vælge Flexiket som leverandør, får kunden information om muligheden for at få håndteret affald i form af bagpapir på en bæredygtig måde.

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Flexiket har gennemført projektet ved at bevæge sig ud i værdikæden frem for alene at fokusere på optimering og grøn omstilling internt i virksomheden.

Nye ideer om genanvendelse er opstået i dialogen med Rethink Business-konsulenten, og Flexiket har igangsat initiativerne med deres nuværende samarbejdspartnere. På baggrund af disse samarbejder kan Flexiket nu fortælle kunderne om muligheden for at gøre deres virksomheder grønnere. Dermed opnår Flexiket status som en god og ansvarlig leverandør.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Da testresultaterne ikke viste de store genanvendelsesmuligheder for Flexikets affaldsfraktioner af bagpapir, har Flexiket ikke selv direkte opnået miljømæssige gevinster. Men deres kunder har fået muligheden for både en miljømæssig og økonomisk gevinst, fordi de kan spare omkostningerne forbundet med at sende bagpapiret til forbrænding.

Om Rethink Business' vejledning undervejs

Ifølge Charlotte Jensen har samarbejdet med Rethink Business-konsulenten åbnet Flexikets øjne for at se nye muligheder i forskellige affaldsfraktioner.

"Hvis jeg skal sætte flere ord på, hvad Flexiket har lært af projekt Rethink Business, så er det, at det er nødvendigt at samarbejde med eksterne aktører, hvis projekter om cirkulær økonomi og genanvendelse skal realiseres. Fremadrettet vil vi helt sikkert arbejde med ressourceeffektivitet og

lignende i vores miljømål og se på genanvendelsesmuligheder for vores affaldsfraktioner", lyder det fra Charlotte Jensen om den læring, de har høstet.

"Hvis jeg skal sætte ord på, hvad Flexiket har lært, så er det, at det er nødvendigt at samarbejde med eksterne aktører, hvis projekter om cirkulær økonomi og genanvendelse skal realiseres."

Charlotte Jensen, miljø- og kvalitetsansvarlig, Flexiket



Om virksomheden

Virksomhedsnavn

Flexiket A/S

Virksomhedsleder interviewet

Miljøansvarlig, Charlotte Jensen

Primære produkt

Etiketter

Antal ansatte

80

Omsætning

100 mio. DKK årligt

Fokusområde ift. projektet

Affald og genanvendelse af etiketternes bagpapir

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Halling Autoophug: Målet er at kunne genanvende de udtjente biler 100 procent

For Halling Autoophug ApS har deltagelse i Region Midtjyllands projekt *Rethink Business* betydet, at virksomheden har fået den nødvendige håndsækning til at realisere en ambitiøs forretningsidé om at genanvende de mange materialer i bilerne, så de ikke går til spilde.

Om at få den gode ide

Direktør Gert Koustrup er tredje generation i den familieejede virksomhed Halling Autoophug ApS, som er blandt de fem største i branchen i Danmark. Hele sit liv har han beskæftiget sig med biler, og da han for nogle år siden overtog ledelsen af virksomheden, lagde han stor vægt på at drive forretningen miljømæssigt korrekt. Derfor ærgrede det ham at se, hvor mange dele og materialer der blot blev blandet sammen og sendt på deponi, efter at de mest værdifulde dele var taget fra til genbrug. "For at det kan blive rentabelt at skille biler fuldstændigt ad i genanvendelige materialer, skal man nedbringe arbejdstiden pr. bil væsentligt. I dag tager demontagen 8-10 timer, og så har vi endda kun taget nogle få værdifulde dele ud til reservedelssalg, inden resten sendes til skrotning hos jernhandleren", fortæller Gert Koustrup.

På en tur til Holland for et par år siden så Gert Koustrup et anlæg, hvor bilerne kunne demonteres på 3-4 timer, og det satte tankerne i

gang. Hvor markedet for genbrugsdele til biler generelt er faldende i Danmark, oplever Halling Autoophug til gengæld en stigende efterspørgsel fra udlandet på genbrugsdele og materialer leveret i store partier. "Derfor var jeg overbevist om, at der var et marked for alle de materialer, der er i en bil", siger Gert Koustrup og fortsætter: "Men jeg havde brug for noget hjælp til at komme videre, hvis projektet skulle blive til noget, og derfor slog jeg til, da muligheden for at komme med i Rethink Business viste sig. Min forretningsidé handler i høj grad om ressourceeffektivitet, så det passede perfekt med tankerne om cirkulær økonomi".

Forretningsidéen går kort sagt ud på at nedbringe arbejdstiden til demontage af bilerne væsentligt og at sælge flere dele og materialer til genanvendelse, inden de rene bilskrog sendes videre til genbrug hos jernhandleren.

Om at gå fra ide til afprøvning

Udfordringerne for Halling Autoophug bestod bl.a. i at finde ud af, hvor mange forskellige materialer, der kan genanvendes, og hvem der er mulige aftagere og samarbejdspartnere.

Projektet kræver udvikling af anlæg og hjælpeværktøjer, der skal effektivisere arbejdsgangene. Desuden skal der opføres nye produktions- og lagerhaller, hvilket kræver, at der indhentes forskellige tilladelser. Med så mange og omfangsrige tiltag var det nødvendigt at udarbejde en forretningsplan og at kunne dokumentere en solid, attraktiv business case for potentielle investorer.

”Det har været godt at få beskrevet forretningsmodellen i detaljer og gennemregnet business casen for forskellige scenarier, så vi føler os på sikker grund. Der er kommet struktur på projektet, og jeg har fået lagt en plan for implementeringen”, udtaler Gert Koustrup, som dog ikke kun har nøjedes med teoretiske beregninger.

”For at være sikker på, at vi rent faktisk vil kunne demontere bilerne på så kort tid, som business casen forudsætter, har jeg sammen med et par medarbejdere prøvet at simulere de nye metoder og taget tid på at skille bilerne totalt ad. Og efter nogle forsøg og justeringer undervejs er vi nu helt overbeviste om, at det kan lade sig gøre”, beretter Gert Koustrup.

”Med smartere metoder til demontage vil vi kunne udsortere næsten 100 procent af bilernes dele og materialer til genanvendelse. Det vil gavne miljøet og skabe større indtjening og flere arbejdspladser hos os.”

Gert Koustrup, direktør, Halling Autoophug ApS

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Den nye forretningsmodel vil betyde, at langt større mængder reservedele og materialer skal håndteres og afsættes i et hurtigt og effektivt vareflow. Også det har Gert Koustrup tænkt over: ”Vi skal have udviklet nye salgsmetoder, der skal

gøre det nemt og attraktivt at handle med Halling Autoophug både for vores nuværende kundegrupper og for de nye udenlandske aftagere, som er interesseret i store partier. Metoderne skal sikre, at omsætningen er i orden, og at materialer og dele ikke ligger på lager for længe”.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

På spørgsmålet om, hvordan den nye forretningsmodel vil påvirke organisationen, svarer direktør Gert Koustrup: ”Mekanikerne får nye arbejdsgange, og vi kommer til at ansætte flere folk både til værkstedet og på lageret. Da vi forventer flere nye kundetyper og mere eksport, regner vi med at oprette nye stillinger til sælgere, der skal vide noget om materialerne. Samtidig bliver det i en periode nødvendigt at køre den ’gamle’ forretning parallelt, indtil de nye metoder er indkørt”, forklarer Gert Koustrup og konkluderer: ”Så der bliver nok at tage fat på, men heldigvis har jeg nogle gode, erfarne medarbejdere, der ikke er bange for at gå i lag med noget nyt, og som kan se meningen i at udnytte værdierne i bilerne bedre. Oveni får de så også bedre arbejdsforhold med de nye anlæg og værktøjer”.

I løbet af de kommende fem år forventes den nye forretningsmodel at skabe 10-12 nye jobs hos Halling Autoophug. Dertil kommer den afsmittende effekt på samarbejdspartnere, leverandører og ikke mindst aftagerne af nye og større mængder genanvendelige materialer.

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Selvom Halling Autoophug allerede i dag lægger vægt på miljøet og bl.a. er miljøcertificeret, regner Gert Koustrup med, at den nye ressourceeffektive forretningsmodel vil give virksomheden et endnu bedre omdømme: ”Autoophug opfattes i dag generelt som en lidt

beskiddt og gammeldags branche. Det indtryk håber jeg, at jeg med mine nye anlæg og en moderne, miljørigtig driftsform kan være med til at ændre på”.

Gert Koustrup har i det hele taget store forventninger til fremtiden, og fortæller: ”Hvis den nye grønne forretningsmodel bliver en succes, kan det blive aktuelt at udvide med endnu et eller flere anlæg”.

"Deltagelsen i Rethink Business har betydet, at jeg har fået den hjælpende hånd, der skulle til for at få konkretiseret og beskrevet min idé. Nu står jeg med en solid business case og en køreplan for realisering af den nye forretningsmodel."

Gert Koustrup, direktør, Halling Autoophug ApS

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

For Gert Koustrup har deltagelsen i Rethink Business først og fremmest betydet, at han har fået et større perspektiv på sit projekt. ”Vi bliver nødt til at udnytte de ressourcer, vi allerede har i omløb, meget bedre. Via sparringen med konsulenterne fra Rethink Business har jeg fået større kendskab til gevinsterne ved cirkulær økonomi og til, hvordan nye samarbejder indenfor og på tværs af branchen kan skaffe mig

nye forretningsmuligheder”, oplyser Gert Koustrup og fortsætter: ”Helt konkret har konsulenterne kunnet pege på afsætningsmuligheder for materialerne, f.eks. til genanvendelse af de forskellige plasttyper, og vi har også talt konkret om at indgå samarbejde med bilproducenterne, så de kan bruge vores erfaringer i designarbejdet, så det bliver nemmere for os at demontere fremtidens biler.”

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Hos Halling Autoophug ligger andelen af dele og materialer til genanvendelse i dag på ca. 17 procent, hvilket er højt for branchen, mens genanvendelsesgraden kommer op på ca. 65 procent, når jernhandleren har taget sin del. De resterende 35 procent ender i dag på deponi til skade for miljøet. Men når det nye projekt er gennemført, regner Halling Autoophug med at kunne adskille og sælge helt op til 75 procent af bilens bestanddele til genanvendelse, inden det rene skrog sendes videre til genbrug hos jernhandleren. Det betyder, at 95-100 procent af bilen i sidste ende reelt vil blive genanvendt. Så der er virkelig tale om et banebrydende projekt med store ressourcebesparelser og gevinster for miljøet.

Om VRTs vejledning undervejs

Gert Koustrup er ikke i tvivl om, at deltagelsen i Rethink Business har hjulpet med til, at han har fået konkretiseret sin forretningsidé. Derudover er han blevet klar til at gå i gang med den praktiske realisering af projektet langt hurtigere, end det ville have været tilfældet uden Rethink Business.



fortæller afsluttende: "Rethink Business har været med til at sætte skub i projektet og få lagt en plan. Og sidst men ikke mindst har Rethink Business-konsulenterne hjulpet mig videre over i et erhvervstøtteprogram, der vil mindske den økonomiske risiko, når projektet skal realiseres i det kommende år, efter at Rethink Business er slut".

"Jeg oplevede, at Rethink Business-konsulenterne med det samme kun se perspektiverne og muligheder i min idé, og de hjalp mig med at fastholde femdriften i projektet, selv når alt muligt andet krævede min opmærksomhed. Det var rart at få nogle engagerede sparringspartnere, som samtidig formåede at holde overblik de mange løse ender, som skulle samles, for at jeg kunne få lavet en god forretningsplan", beretter Gert Koustrup og

Virksomhedsnavn

Halling Autoophug ApS

Virksomhedsleder interviewet

Direktør Gert Koustrup

Primære produkt

Indkøb, miljøbehandling og demontage af udtjente biler samt salg af reservedele, materialer og skrotbiler

Antal ansatte

15

Omsætning

-

Fokusområde(r) ift. projektet

Øget genanvendelse af materialer og bildele fra udtjente biler

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Novopan Træindustri A/S: Mere værdi for kunderne

Ved at deltage i Region Midtjyllands projekt *Rethink Business*, har Novopan Træindustri A/S fået øje på, hvordan de med C2C-certificering og -strategi kan forbedre kundernes værdikæde – og dermed selv opnå konkurrencefordele

Om at få den gode ide

Novopan Træindustri A/S er funderet ud fra en cirkulær forretningsidé om at producere kvalitetsplader af genbrugstræ, der ikke kan bruges til andre formål.

I begyndelsen brugte de primært spildtræ fra skovbrug og træindustri. I dag udgør 70 procent af råvarerne i produktionen genbrugstræ fra genbrugsstationerne og kunderne. Desuden har virksomheden siden 2004 taget fraskær retur fra kunderne.

Virksomheden producerer spånplader til køkkenproducenter, møbelbranchen, den træforarbejdende industri og byggebranchen. Novopan sælger også innovative løsninger – for eksempel færdige gulvkonstruktioner. Pladerne er certificerede med bl.a. FSC og Det Nordiske Svanemærke.

Det primære formål med at deltage i Rethink Business var at undersøge, om Cradle to Cradle-certificering (C2C) ville give yderligere fordele. Fokus var især forholdet til kunder med professionelle aftagere.

”Når en privat forbruger tager beslutninger, oplever vi endnu ikke, at miljø betyder så meget. Men det gør det i det offentlige og særligt i certificering af bygninger og ved udbud,” siger administrerende direktør Henning Jensen.

Hypotesen var, at Novopans produkter kunne genere mere værdi for kunderne, hvis de bæredygtige principper blev dokumenteret.

"Når en privat forbruger tager beslutninger, oplever vi endnu ikke, at miljø betyder så meget. Men det gør det i det offentlige og særligt i certificering af bygninger og ved udbud."

Henning Jensen, administrerende direktør, Novopan Træindustri A/S

Om at gå fra ide til afprøvning

Det første, der blev undersøgt i projektet, var, om spånpladerne overhovedet kunne C2C-certificeres. Den lim, der bruges i produktionen, indeholder formaldehyd. Det er et problematisk stof, men der er endnu ikke fundet egnede alternativer.

Rethink Business-konsulentene lavede en forundersøgelse af spånpladernes materialesundhed, og det viste sig hurtigt, at C2C-certificering er en reel mulighed.

Sideløbende tog Novopan Træindustri kontakt til udvalgte kunder for at afdække interessen for bæredygtige materialer og ønsker om dokumentation i form af C2C-certifikat.

"Dialogen med kunderne er meget vigtig, fordi det handler om, hvordan vi kan komme helt ind i værdikæden og lave virksomhed," fortæller salgsschef Claus Bernd Høgdal.

Rethink Business-konsulentene bidrog med viden om, hvordan arkitekterne beregner og dokumenterer de krav, de stiller til materialer i byggeriet.

"Dialogen med kunderne er meget vigtig, fordi det handler om, hvordan vi kan komme helt ind i værdikæden og lave forretning sammen med dem."

***Claus Bernd Høgdal, salgsschef,
Novopan Træindustri A/S***

Det gav et billede af, hvor der er kunder, som vil efterspørge certificerede produkter. For eksempel indgår køkkener i certificering af hospitaler, men ikke i certificeringen af boligejendomme.

"Vi fandt blandt andet ud af, at certificerede bygninger er 7-12 procent mere værd end ikke-certificerede. Det er blandt andet, fordi det er

nemmere at skaffe lejere, og fordi driftsomkostningerne er lavere," siger salgsschef Claus Bernd Høgdal.

Hypotesen om, at C2C-certificering af spånpladerne ville kunne skabe en positiv effekt i kundernes værdikæde, holdt altså vand.

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Novopan Træindustri kom først med i Rethink Business i marts 2014. Det betyder, at virksomheden ikke er nået så langt med at omstille forretningen. Men direktør Henning Jensen vurderer, at det ikke bliver svært.

"Det her skal nok lykkes. Vi gør i forvejen meget af det, der skal til, så det handler mest om at få det omsat til et C2C-certifikat," siger han.

"Når vi først har fået det her ind under huden, så drifter vi det, så det bliver en integreret del af vores virksomhed – det er sådan, vi arbejder med bæredygtighed i alle dele af vores virksomhed," tilføjer Claus Bernd Høgdal.

Der er ikke lavet et budget eller en beregning af indtjeningspotentialer ved en C2C-certificering. Men via Rethink Business er der skabt kontakt til blandt andet Troldekt A/S, der velvilligt har fortalt om deres certificeringsproces, C2C-forretningsstrategi og de konkurrencemæssige fordele.

Desuden oplever Novopan Træindustri gennem kunderne en stigende efterspørgsel i byggebranchen. Derfor er der ingen tvivl om, at de vil gå efter C2C-certifikat.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

Vugge til Vugge Danmark ledede en workshop i efteråret 2014, hvor tanker om C2C blev forankret i en central og repræsentativ medarbejdergruppe på Novopan.

Workshoppen blev brugt til at afdække, hvor langt Novopan vil kunne nå med en certificering.

"Hvis vi skal køre sådan et projekt, så skal det være forankret i hele virksomheden. Alle skal forstå det og kunne engagere sig i det," siger Claus Bernd Høgdal.

C2C giver kun værdi for Novopan, hvis det giver værdi for kunderne. Derfor bliver det essentielt at udvikle strategier i samarbejde med kunderne.

"Målet er at kunne sætte systemet op, så vores kunder også kan blive certificerede, og hele værdikæden kan blive mere konkurrencedygtig," siger Henning Jensen.

"Hvis vi og vores kunde kan være med i projektet fra starten, kan vi også være med til at præge, hvordan forbrugerne bruger og skiller sig af med produkterne, og vi kan være med til at designe ordninger for tilbagetagning," siger Henning Jensen.

Han tilføjer, at det miljørigtige arbejde også betyder noget i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

"Jo mere vi kører det her, jo mere bliver medarbejderne engagerede i virksomheden."

Om markedsstørrelse, -adgang og brand

I forbindelse med Rethink Business har Novopan Træindustri fået øjnene op for, hvor meget deres gode historie kan betyde for kunderne.

Novopan har i mange år gået stille med dørene om deres genbrugsmodel. Da den blev indført i 2004, var markedet præget af usikkerhed om kvaliteten af den slags genbrugsordninger.

Nu hvor kunderne har indset, at kvaliteten er i top, kan det også med fordel formidles.



Den store interesse for bæredygtighed og genbrug gør ifølge Claus Bernd Høgdal, at tidspunktet er rigtigt til at fortælle den gode historie:

"Der er en vinding i, at de kan gå ud at sige, "Når vores møbler bliver skrottet, så bliver de sendt tilbage og lavet til nye møbler". Det er et stærkt budskab."

Novopan kan ikke måle, om en C2C-satsning vil bære frugt i forhold til vækst. Virksomheden vokser allerede i dag på eksportmarkeder som Sverige og Norge.

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Et af de første tiltag i forbindelse med Rethink Business var at spørge kunderne om deres interesse i C2C. Det har ikke kun gjort Novopan klogere, men også skabt en tættere relation til kunden i forhold til at udvikle sig strategisk med hinanden.

I forløbet blev Novopan desuden opmærksom på et for dem helt nyt begreb: Environmental Product Declaration. Det er en miljøbeskrivelse af produktet, som efterspørges i byggebranchen.

"Det var vi ikke klar over, så det skal vi have lavet. Vi har de nødvendige data og kender sporbarheden, så det er blot at få det beskrevet i rette format," siger direktør Henning Jensen.

Idéen om at blive C2C-certificeret var ikke ny for Novopan, men projektet har hjulpet med til at gøre det mere konkret og inden for rækkevidde. Det har været tidskrævende, og det vil det også være fremadrettet, og derfor er det en fordel, at der er en ekstern projektledelse.

"Vi var aldrig nået så langt, hvis vi ikke havde været med i Rethink Business," erklærer Claus Bernd Høgdal.

"Vi har desuden fået en øget bevidsthed om, hvordan vi kan udnytte vores gode historie. Med C2C kan vi få et værktøj, der struktureret og seriøst kan kommunikere historien til omverdenen. Det er en blåstemling af det, vi altid har gjort."

"Vi var aldrig nået så langt, hvis vi ikke havde været med i Rethink Business."

***Claus Bernd Høgdal, salgschef,
Novopan Træindustri A/S***

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Novopan Træindustri er som nævnt allerede meget langt i forhold til at reducere ressourceforbrug og genanvende råvarer.

Virksomheden er en af Danmarks største genbrugsvirksomheder målt i volumen.

C2C vil kræve en kontinuerlig forbedring af produktet og produktionen i retning af at sætte et 100 procent positivt aftryk på verden.

I bund og grund er det en fortsættelse af en kultur, som altid har gennemsyret Novopan. Virksomheden er således klar til at indtage et nyt niveau i bæredygtighed.

Om VRTs vejledning undervejs

Rethink Business-konsulenten har guidet Novopan gennem projektet og hjulpet med at undersøge, om spånpladerne kan leve op til de krav, der stilles til i en C2C-certificering.

Planen er at fortsætte samarbejdet både med at få spånpladerne certificeret og lave en C2C-roadmap, der kan vise vejen fremad og bruges til at kommunikere den gode historie.

"Vi har lænet os meget op ad Rethink Business-konsulenten - både i forhold til det faglige og til selve processen. De har desuden været gode til at bringe netværket i spil, så vi har kunnet trække på andre virksomheders erfaringer," siger Claus Bernd Høgdal.

Virksomhedsnavn

Novopan Træindustri A/S

Virksomhedsleder interviewet

Administrerende direktør Henning Jensen og Salgschef Claus Bernd Høgdal

Primære produkt

Spånplader til møbel og inventar samt byggeri

Antal ansatte

210

Omsætning

250-499 mio. kroner

Fokus på område(r) ift. projektet

Udvikling af Cradle to Cradle strategi og certificering af produkter.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Outercore IVS: Omstilling til cirkulær økonomi giver inspiration til ny forretningsmodel

For Outercore gjorde samarbejdet med Rethink Business, at man gik målrettet efter at omstille til cirkulær økonomi. Det fik betydning for materialevalg og gav inspiration til at arbejde med en take-back-løsning

Om at få den gode ide

Outercores produktidé er en lysningskasse i genbrugsplast, som vil spare tid for entreprenørerne, fordi et clicksystem gør det let at samle kassen, mens man er på byggepladsen.

Idéen til lysningskassen opstod, fordi Kim Bisgaard i sin egenskab af ejer for firmaet Bisgaard Industri har et indgående kendskab til byggebranchen og ved, at alt, hvad der kan spare tid på byggepladserne, er i høj kurs hos virksomhedens kunder.

Idéen blev samtidig startskuddet til etablering af virksomheden Outercore. "Ved at etablere Outercore holder vi startomkostningerne adskilt fra økonomien i Bisgaard Industri, og det giver ro omkring arbejdet med at udvikle og teste lysningskassen", siger Kim Bisgaard, der er direktør i Outercore.

Outercore søgte rådgivning til udviklingsarbejdet hos Skive Turist- og Erhvervsråd samt forskellige investorer. På dette tidspunkt kom også Rethink Business ind i processen, og det gav inspiration til yderligere produktudvikling.

"Vores tanke var oprindeligt at benytte et kompositmateriale af plast og træ. Men

konsulenten fra Rethink Business udfordrede os på den ide, og vi besluttede, at kasserne udelukkende skulle produceres i genbrugsplast, fordi kompositmaterialer er svære at genanvende. Desuden holder genbrugsplast produktionsomkostninger og energiforbrug nede.

"Bæredygtigheds-certificering af bygninger er en stærk trend hos vores kunder. Derfor vil vi gerne kunne levere et produkt, der har en god miljøperformance."

Kim Bisgaard, direktør, Outercore IVS

Det var også i den forbindelse, vi besluttede at undersøge fordelene ved at tilbyde vores kommende kunder en take-back-løsning", fortæller Kim Bisgaard.



Nytænkningen består desuden i, at lysningskassens sider skal udarbejdes, så de let kan tilpasses vinduesstørrelsen, mens håndværkeren er på byggepladsen. Derudover skal siderne kunne samles med et clicksystem, som også gør det let at skille siderne ad igen, den dag lysningskassen skal skiftes ud og materialet genbruges.

Om at gå fra ide til afprøvning

Om kort tid går Outercore i gang med at teste prototyper af genbrugsplast, men allerede nu er lysningskassen simuleret i et computerprogram, og det har givet grund til optimisme. "En af de ting, vi har meget fokus på, er materialets kvaliteter i forhold til udbøjning. Og selvom det kun er de rigtige produkttest, der kan vise, om materialet er stærkt nok, så tyder simuleringerne på, at vi er på rette vej", lyder det fra Kim Bisgaard.

Vejen fra ide til afprøvning har også ført omkring udarbejdelse af en business case, hvor bl.a. salgskanaler er blevet overvejet. I første omgang gik overvejelserne på at benytte de salgskanaler, som Bisgaard Industri allerede har. "Men her blev vi igen udfordret af konsulenten fra Rethink Business.", fortæller Kim Bisgaard. "Hun syntes nemlig, vi skulle være mere ambitiøse, så lige nu har vi valgt at invitere vinduesproducenter, entreprenører og ejendomsselskaber til en workshop, hvor vi kan præsentere vores ideer, modtage forbedringsforslag samt eventuelt høre, om de kunne være interesseret i at købe produktet".

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

De foreløbige markedsundersøgelser viser, at Outercore vil have en række fordele ved at arbejde med genbrugsplast, fordi bæredygtige produkter efterspørges – ikke mindst til bygninger, der skal bæredygtigheds certificeres.

Samtidig giver det også en række udfordringer: "Der er nogle hurdler, vi skal over, før det bliver rentabelt. Eksempelvis skal vi have testet, om materialet er stærkt nok. Det kan også være vanskeligt og dyrt at dokumentere indholdet i genbrugsplast. Godt nok er det producenten af plastmaterialet, der har ansvaret for dokumentationen, men vi skal jo selv kunne stå inde for det", siger Kim Bisgaard.

"Det er dyrt at gennemføre produktafprøvninger, men vi kommer igennem det, fordi vi har gode partnere, der vil investere i vores udvikling."

Kim Bisgaard, direktør, Outercore IVS

Om strategi, ledelse og medarbejdere

En af de centrale strategiske beslutninger i forbindelse med udvikling af lysningskassen var naturligvis selve etableringen af Outercore. Det skete, før Rethink Business kom ind i billedet.

Men ifølge Kim Bisgaard har sparringen fra Rethink Business-konsulenten betydet, at flere medarbejdere har fået et kompetenceløft, der i sig selv er en gevinst for virksomheden. Derudover har det styrket processen, at en person uden for Outercore kunne støtte virksomheden i at holde fast i grundideen og løse problemerne hen ad vejen.

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Outercore er endnu ikke helt klar til at prissætte deres nye produkt, fordi prisen vil hænge sammen med, hvor meget tid entreprenørerne kan spare, fordi lysningskassen er så let at samle

på stedet. Så det vil først vise sig, når de egentlige produkttest er gennemført.

Baseret på oplysninger fra bl.a. brancheorganisationer vurderer Outercore imidlertid, at der produceres op mod 5 millioner vinduer i Skandinavien på årsbasis, og at de hver koster omkring 1.000 kroner. "Vi antager, at 20 % af disse vinduer monteres i større byggerier, som er vores primære målgruppe. Og vores mål er, at vi inden for tre år sidder på 10 % af dette marked. Derfor tror vi, at vi kan nå op på en omsætning på over 80 mio. kroner", siger Kim Bisgaard.

"På grund af Rethink Business blev vi inspireret til at tænke meget mere i grøn omstilling."

Kim Bisgaard, direktør, Outercore IVS

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Kim Bisgaard er ikke i tvivl, da han bliver bedt om at nævne de vigtigste forretningsmæssige gevinster ved at deltage i Rethink Business. "Det er på grund af Rethink Business, at vi gik fra kompositmateriale til genbrugsplast. Ideen med en forretningsmodel, der indeholder en take-back-ordning, kommer også derfra. Og så er det selvfølgelig en hjælp at få sparring fra eksterne rådgivere, som kommer med en bredere viden – f.eks. om fonde, der kan hjælpe med finansiering til produktudvikling.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Der er store mængder plastaffald i Danmark, som enten eksporteres ud af landet eller forbrændes på kraftvarmeværkerne.

Dette affald vil Outercore gerne udnytte og genanvende. På den måde kan de undgå at købe ny plastresin, som produceres af olie, som dels er en knap ressource, dels giver anledning til stor emission af bl.a. drivhusgasser, når det brændes.

Virksomhedsnavn

Outercore IVS

Medarbejder interviewet

Ejer af Bisgaard Industri og direktør i Outercore, Kim Bisgaard, 96 69 10 20

Primære produkt og/eller service

Lysningskasser

Antal ansatte

På nuværende tidspunkt er der ca. 4 deltidsansatte

Omsætning 2013

Ikke nogen endnu, da Outercore's produkt ikke er på markedet endnu

Fokusområde(r) ift. Rethink Business

Genanvendelse af plastaffald samt take-back ordninger.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Rheinzink Danmark A/S:

Tættere på et take-back-system

Ved at deltage i Rethink Business er Rheinzink Danmark A/S blevet overbevist om, at der er god forretning i at tage brugt zink tilbage. Næste skridt er at få teknologien og logistikken på plads, og så skal pilotprojektet realiseres.

Om at få den gode ide

Rheinzink Danmark er et salgsselskab under et tysk moderselskab, der producerer plader og coils i titanzink. Virksomheden leverer løsninger til tagsystemer, tagrender og facader.

Produktet blev Cradle to Cradle-certificeret i 2010, så man har allerede på produktsiden en grøn profil. Rheinzink er den eneste producent i zinkbranchen, der er Cradle to Cradle-certificeret.

Rheinzink Danmark havde mange bevæggrunde for at deltage i Rethink Business. Det blev dog hurtigt besluttet at fokusere på at udvikle en idé om at tage brugt zink tilbage til fremstilling af nye produkter.

"I dag bliver vores high-end produkt eksporteret som skrot og down-cyclet til dårligere produkter. For eksempel galvanisering af lygtepæle. Det er synd, for det kan godt up-cycles, så det får højere værdi," siger direktør i Rheinzink Danmark, Alexander Laning.

Idéen har længe ulmet i virksomheden i en erkendelse af, at zink er en begrænset og kostbar ressource. Projektet er samtidig så stort, at det blev vurderet som en nødvendighed at

koncentrere sig om den ene idé for at få maksimalt udbytte af hjælpen i Rethink Business-projektet.

"Det er ikke en ny tanke i sig selv, men Rethink Business har været til stor hjælp ved, at vi har fået eksekveret nogle ting og er kommet længere ned i noget praktisk. Det er gået fra en lidt højtflyvende tanke til nogle konkrete muligheder og processer," fortæller Alexander Laning.

"I dag bliver vores high-end produkt eksporteret som skrot og down-cyclet til dårligere produkter. Det er synd, for det kan godt up-cycles."

Alexander Laning, direktør, Rheinzink Danmark A/S

Om at gå fra ide til afprøvning

Den største udfordring ved at realisere idéen er, at virksomheden er tyskejet, og at al produktion ligger i Tyskland. Moderselskabet er ikke selv helt klar på idéen, men har før lyttet til datterselskaberne.

Da Rheinzink besluttede at blive Cradle to Cradle-certificeret, kom idéen fra det hollandske datterselskab. På samme måde tænker Rheinzink Danmark, at de kan afprøve en forretningsmodel

med tilbagetagning i Danmark og herefter "sælge" idéen til moderselskabet.

Det er desuden planen at kontakte det hollandske søsterselskab for at skabe en alliancepartner.

Rheinzink Danmarks oprindelige idé med tilbagetagning var en leasingmodel eller en tilbagekøbsgaranti. Rethink Business-konsulenten undersøgte mulighederne og pegede så på en mere enkel løsning. Den går ud på at lave "urban mining" – altså at man tilbyder at købe udtjent zink fra kunderne. Fremadrettet kaldet en take-back-ordning.

"Det var egentlig den løsning, vi tænkte som den sidste, men vi fik ændret vores synspunkt i løbet af projektperioden," siger Alexander Laning.

Det blev også klart, hvordan modellen kunne bruges til markedsføringen af nye produkter.

"Det vil give en grøn profil både for os og for kunderne og et image, som vil være exceptionelt i vores niche."

Alexander Laning, direktør, Rheinzink Danmark A/S

"Hvis vi kan sige til håndværkeren, at 'hvis du kommer tilbage med det gamle produkt, så får du det nye til halv pris,' så kender jeg ikke den håndværker, der ikke vil slå til," siger Alexander Laning og fortsætter: "Det vil give en grøn profil både for os og for kunderne og et image, som vil være exceptionelt i vores niche."

Uanset hvad så er Alexander Laning fast besluttet på at gennemføre idéen.

"Den her idé er så stærk, at det simpelthen ikke kan gå galt. Det er lidt sjovt, for man bliver mere og mere fokuseret på det. Nu har vi jo tænkt de her tanker et stykke tid, og hvis vi kan lykkes med det, så holder det. Der bygges mere og mere i hele verden, og ressourcerne bliver dyrere og dyrere, så der skal findes en løsning," understreger han.

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Rheinzink Danmark forventer, at der skal bruges mange ressourcer på at omstille forretningen til take-back. Blandt andet skal der gøres en aktiv indsats for at engagere kunder og leverandører.

"Det svære er, hvordan vi går fra at have den her virkelig gode forretningsidé til at få den ud i markedet. Men der er så mange penge i det her skrot, at der også er penge til at udvikle logistikken," forsikrer Alexander Laning.

Den optimale take-back-ordning indebærer, at zinken kommer tilbage i virksomhedens egen produktionslinje. Det kan imidlertid ikke lade sig gøre i afprøvningsfasen, fordi moderselskabet ikke er inddraget i projektet. I stedet har Rheinzink Danmark fundet en samarbejdspartner, der kan stå for omsmelting. Der skal dog udvikles en logistikløsning og en teknisk løsning, før det kan prøves af i praksis.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

En kerne på tre til fire medarbejdere i Rheinzink Danmark er involveret i projektet. Det gør indtryk og begejstrer. Alexander Laning er overbevist om, at det er med til at fastholde medarbejderne.

"Den gode historie giver drive og positiv energi omkring forretningen. Vi kan mærke, at det her måske kan drives til noget exceptionelt fantastisk, og det skaber et kæmpe engagement," siger Alexander Laning.

Medarbejderne er generelt positive over for grøn omstilling, men det er i lige så høj grad udviklingsprocessen, der giver engagementet.

"Det grønne, det er alle enige om, for vi har faktisk et rigtigt grønt produkt, men det her med at være med i en stærk udviklingsproces, det giver et stort boost for vores medarbejdere", konstaterer Alexander Laning.

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Hvis Rheinzink lykkes med en take-back-ordning, som den første virksomhed i zinkbranchen, vil det give en klar konkurrencefordel.

"Jeg skulle tage meget fejl, hvis håndværkerne ikke ville købe vores produkt til halv pris og være en del af en god historie", som Alexander Laning formulerer det.

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Rheinzink Danmark regner med at kunne omsætte 60-70 procent mere på det danske marked i løbet af 5-6 år, når take-back-systemet kommer i drift.

Det vil blive afspejlet i antallet af medarbejdere, som formentlig vil stige med 30-40 procent.

"Og det er så kun i vores forretning og ikke i det logistiksystem, som skal udvikles", anfører Alexander Laning. Han forventer også, at det vil være en god forretning for virksomhedens samarbejdspartnere.

"Måske kan man drive det som en fælles værdikæde, så det bliver spændende at se, hvem af vores forhandlere, der vil rykke på det her. For de får en fordel i en god historie akkurat ligesom os", siger han og tilføjer, at det i hvert fald ikke kan betale sig at lade være.

"Bølgen af tilbagetaget materiale kommer i løbet af de næste 10 år, så der er et enormt potentiale i

at lave en case på det her i dag, så vi kan overbevise vores moderselskab om, at vi skal rykke på det for at være klar til fremtiden."

Alexander Laning regner med, at virksomheden er klar til at prøve det danske marked af i løbet af 2016.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Rheinzink Danmark har ikke umiddelbart miljømæssige gevinster ud af en take-back-ordning. Først og fremmest handler det om at sikre sig adgang til råmaterialer - også i fremtiden, hvor de bliver knappe. Og det er der en miljømæssig gevinst i for samfundet.

"Altså det her, det er skønt, fordi vi kan lave en fornuftig forretning og samtidig vise, at det kan virke for miljøet. Så kan vi stå som en del af løsningen og være et godt eksempel og vise andre virksomheder, at det virkelig KAN lade sig gøre," siger Alexander Laning.

"Det er skønt, fordi vi kan lave en fornuftig forretning og samtidig vise, at det kan virke for miljøet."

Alexander Laning, direktør, Rheinzink Danmark A/S

Om VRTs vejledning undervejs

Rheinzinks Rethink Business-konsulent har lavet en del research og projektledelse og har fungeret som sparringspartnere. Det har været en afgørende faktor for at få konkretiseret idéen til et projekt, der faktisk kan gennemføres.

"Det har hjulpet at have en projektleder på. Det har givet nogle andre øjne og en systematisk

tilgang. De har helt klart stillet skarpt på, hvor vi er henne, og hvad vi kan rykke på – altså der, hvor de lavesthængende frugter er,” slutter Alexander Laning.



Om virksomheden

Virksomhedsnavn

Rheinzink Danmark A/S

Virksomhedsleder interviewet

Administrerende direktør Alexander Laning

Primære produkt

Plader og coils i titanzink, f.eks. til tagsystemer, tagrender og facader

Antal ansatte

10

Fokusområde(r) i forhold til projektet

Undersøge muligheden for at etablere en take-back-ordning på zink

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Thors-Design: Udlejning af møbler øger graden af genanvendelse og åbner for nye markedsmuligheder

Thors-Design er på vej med et nyt tilbud til deres kunder, så de kan leje møbler og levere dem tilbage efter brug. En nyudviklet beregningsmodel spiller en hovedrolle i den nye forretningside. Og nye kundedialoger er allerede i gang.

Om at få den gode ide

Thors-Design designer og producerer møbler af maritimt patineret bolværk fra nedlagte danske færgeløjer. Bolværket er lavet af mere end 50 år gammelt azobétræ, som er en olieholdig og slidstærk sort. Det giver møblerne fra Thors-Design et rå udtryk og en holdbarhed, der gør, at de kan anvendes inde og ude året rundt.

Ejerne bag Thors-Design har altid haft fokus på bæredygtighed, og det er bl.a. derfor, de i sin tid valgte at arbejde med at genanvende træ. Imidlertid er der snart ikke flere danske havne, som trænger til udskiftning af bolværkstræ, så der var behov for nytænkning.

Gennem dialog med Rethink Business-konsulenten fik Thors-Design udviklet en idé og en beregningsmodel, og virksomheden er nu i gang med at teste, hvordan Thors-Design rentabelt kan tilbyde alle sine kunder udlejning og tilbagetagning af møbler. Det sker for at øge omsætningen og graden af genanvendelse, som igen er med til at sikre, at Thors-Design kan sælge eller udleje flere møbler af azobétræ fra danske færgeløjer.

"En stor effekt ved at deltage i projekt Rethink Business har været et større netværk. Vi er via projektet blevet introduceret til nye spændende samarbejdspartnere."

*Jytte Baarup Bilstrup, partner,
Thors-Design*

Om at gå fra ide til afprøvning

Thors-Design har i en årrække tilbudt sine kunder at betale for møbler via en afdragsordning med en udbetaling og faste månedlige betalinger. Det har øget omsætningen en smule, men det løser ikke udfordringen med at skaffe nok azobétræ til nye møbler på langt sigt.

Rethink Business-konsulenten og Thors-Design drøftede derfor mulighederne for en lejemodel, hvor lejerne kan købe transport og service til vedligeholdelse af møblerne som ekstraydelser.

Thors-Design var ikke uvant med at leje sine møbler ud. Det har de gjort flere gange i forbindelse med messer og kortvarige begivenheder, hvor arrangøren har ønsket møbler på eksempelvis fællesområderne. Men før projekt Rethink Business havde Thors-Design ikke undersøgt mulighederne for at udvikle en

egentlig model for udlejning, og man manglede input til, hvordan en lejemodel kunne gøres både rentabel for virksomheden og attraktiv for kunderne. Derfor opfordrede Rethink Business-konsulentene dem til at kontakte både nuværende og potentielle kunder og undersøge deres interesse for at leje i stedet for at købe.

Sideløbende bidrog Rethink Business-konsulentene med udvikling af en beregningsmodel, der kan udregne en rentabel månedlig udlejningspris.

Udlejningsprisen bliver beregnet på baggrund af oplysninger om især lejeperiodens længde, udbetaling og forventet årlig afskrivning på møblets værdi. Desuden er der i modellen fastlagt blandt andet forretning og lånerente, ligesom modellen også indeholder beregninger for køb af transport- og serviceydelser.

Beregningsmodellen, som i øjeblikket testes, er udviklet så brugervenlig, at Thors-Design fremover selv kan indtaste data, når nye lejeaftaler indgås.

"Det bæredygtige ligger i vores virksomheds dna, men gennem projektet er vi blevet meget bedre til at kommunikere om vores styrker og vores fokus på bæredygtighed."

***Jytte Baarup Bilstrup, partner,
Thors-Design***

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Omkostningerne til at omstille til en udlejningsmodel har været lave for Thors-Design. Det krævede ikke nye test, fordi Thors-Design

allerede havde gjort sig nogle erfaringer med udlejning og med serviceopgaver for f.eks. caféer og restauranter. Det har givet dem en god fornemmelse for møblerne holdbarhed og slidstyrke og dermed for værditabet ved, at møblerne bliver brugt.

Derfor havde Thors-Design den grundviden, der var nødvendig for at gøre beregningsmodellen så præcis, at de nu kan bruge den til forhandle udlejningsaftaler med eksisterende og især nye kunder.

Tilbagetagningen skaber en mere effektiv ressourceudnyttelse, der gør, at endnu mere azobétræ bliver genanvendt. I øjeblikket er Thors-Design i dialog med sine kunder for at finde en pris og en udlejningsmodel, som både er økonomisk attraktivt for Thors-Designs kunder – og for Thors-Design.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

Deltagelsen i Rethink Business har skabt en ændring i Thors-Designs mindset. Ledere og medarbejdere har sammen arbejdet med at udvikle og afprøve af lejemodellen, så den i fremtiden tilpasser kundernes behov. Det er sket via en løbende dialog mellem Rethink Business-konsulenter og Thors-Designs ledelse og markedsmanager.

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Udlejningsmodellen understøtter Thors-Designs markedsføringsprofil og -strategi. Den understreger, at Thors-Design er en virksomhed, som har genanvendelse i sit dna, og som har opbygget og udviklet sin forretning med henblik på at skabe holdbare produkter, som er designet til genanvendelse og af genanvendt træ.

"Gennem projektet er vi blevet meget bedre til at kommunikere om vores styrker og vores fokus på bæredygtighed" siger Jytte Baarup Bilstrup, som er partner og markedsansvarlig i Thors-Design.

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Udlejningsmodellen har vist, at der er markedsmæssige gevinster ved også at udleje møbler. Ikke kun på grund af branding, men fordi det er attraktivt for eksisterende og især nye kunder.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Der er store miljømæssige gevinster ved at mindske og forsinke behovet for at købe azobétræ fra udenlandske havne til produktion af møbler. Sådanne opkøb vil desuden inkludere transport fra andre euroæiske lande til Vibbjerg ved Herning i Region Midt. Der vil også være transport forbundet med udlejning af møbler i Danmark, men alt andet lige er miljøgevinsterne

større end ulemperne ved international transport og ved at igangsætte sådanne opkøb.

Om det videre arbejde

Næste skridt er at teste konceptet og yderligere dokumentere de miljømæssige og økonomiske gevinster, så der bliver skabt en tydelig win-win situation for alle. Herefter skal mulighederne for at udvide konceptet til andre lande og flere kunder og kundegrupper undersøges. Det er sandsynligvis interessant for kommuner og virksomheder at leje slidstærke møbler, som de kan anvende både inde og ude, og som de kan returnere til Thors-Design, hvis der deres behov ændrer sig.

Om virksomheden

Virksomhedsnavn

Thors-Design

Medarbejder interviewet

Partner Jytte Baarup Bilstrup, 51 26 66 76 / jytte@thors-design.dk

Primære produkt og/eller service

Møbeldesign

Antal ansatte

6

Omsætning 2013

5-10 millioner kroner

Fokusområde(r) ift. Rethink Business

Udlejning og tilbagetagning af møbler til genanvendelse

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Troldtekt: Take-back-ordning sikrer optimal udnyttelse af ressourcer og et mindre CO2-aftryk

For Troldtekt A/S gav deltagelse i Rethink Business mulighed for at realisere et ønske om at få at etableret et retursystem og derved udnytte ressourcer og skabe en bedre forretning

Om at få den gode ide

Troldtekt producerer akustikplader af naturlige og enkle materialer, nemlig træ og cement. Virksomheden har anlagt en Cradle to Cradle-strategi (C2C) for bæredygtig produkt- og forretningsudvikling og havde allerede fået Cradle to Cradle-certificeret de første produkter, da muligheden for at deltage i Rethink Business opstod. Projektets fokus på ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller passede perfekt med Troldtekts ønske om at etablere en tilbagetagningsordning for udtjente akustikplader.

”Vi har valgt at arbejde med bæredygtighed efter C2C-principperne, hvor sunde materialer, sund økonomi og sunde sociale forhold går hånd i hånd. Her står genanvendelse af ressourcerne centralt, og derfor var det oplagt for os at deltage i Rethink Business. Tilingen var optimal, fordi vi stod for at skulle i gang med vores take-back-projekt. Men et take-back-projekt er en kompliceret opgave, som involverer samarbejde med mange parter, og derfor havde vi svært ved at løfte opgaven alene”, lyder det fra adm. direktør Peer Leth.

”Vi oplever stigende krav fra arkitekter, myndigheder og andre interessenter om, at byggematerialer skal kunne genanvendes. Ved at etablere et retursystem og effektivt udnytte bygge- og nedrivningsaffaldet vil vi kunne honorere disse krav og dermed skabe mere forretning.”

Tina Snedker Kristensen, marketing- og kommunikationschef Troldtekt A/S

Marketing- og kommunikationschef Tina Snedker Kristensen supplerer: ” Vi har traditionelt haft fokus på vores eget produktionsaffald, som vi sender til kompostering, så det kan vende tilbage til naturen som jordforbedringsmiddel. Og det tæller positivt i bl.a. miljøvaredeklaration og C2C-certificering. Tilbagetagning af brugte produkter er imidlertid en lidt større udfordring, fordi vi dels ikke kan genanvende brugte produkter i vores egen produktion og dels fordi vores produkt har en lang levetid. Så derfor kræver vores take-back-projekt samarbejde med flere forskellige

aktører i branchen. Genanvendelse af materialerne betyder, at vi vil kunne opnå et højere C2C-certificeringsniveau, og i vores miljøvaredeklaration vil CO2-belastningen blive mindre. Dermed vil det også bidrage med point til byggecertificeringer som LEED, BREEAM og DGNB.” Troldekte's nye grønne forretningsmodel bliver således til gavn for både kunden, miljøet og Troldekte's egen forretning.

Ud over Peer Leth og Tina Snedker Kristensen er Troldekte's fabrikschef og produktudviklingsansvarlig aktivt involveret i Rethink Business-projektet, som desuden kræver samarbejde med en lang række eksterne parter.

Om at gå fra ide til afprøvning

I gennem innovationsfasen fik Troldekte udviklet idéen, identificeret mulige løsningsmodeller og samarbejdspartnere og gennemført enkelte test på forsøgsplan. Forretningsmodellen har nu taget så meget form, at den kan afprøves i virkeligheden.

Indsamlingen af bygge- og nedrivningsaffald skal ske i samarbejde med de kommunale genbrugsstationer og store aktører som Genbrug Midt og RenoSyd. Og i fremtidige udbud vil en række kommuner samarbejde om krav til entreprenørerne om, at de skal kildesortere bygge- og nedrivningsaffaldet.

”Vi har fået etableret et godt samarbejde med fire kommuner – Aarhus, Skanderborg, Silkeborg og Faurskov – som gerne vil medvirke til en sikker og korrekt indsamling og nyttiggørelse af de udtjente akustikplader. Og i samarbejde med RenoSyd vil vi nu over et par måneder teste indsamlingsmetode, omkostninger, mængder osv., så vi får nogle konkrete data på bordet”, fortæller adm. direktør Peer Leth.

Troldekte arbejder på to forskellige løsninger til nyttiggørelse af affaldet fra genbrugsstationerne.

Peer Leth forklarer: ”Vi undersøger to alternative løsninger, hvor den ene er meget nytænkende og rummer store perspektiver både miljø- og forretningsmæssigt. Men der er tale om ny teknologi, og derfor arbejder vi også med en alternativ løsning, hvor Troldekte-affaldet kan udnyttes som biobrændsel til erstatning for fossilt brændsel, og hvor restproduktet fra forbrændingen vil kunne genbruges i produktionen af ny cement. Og dermed vil de genbrugte produkter også indgå i produktionen af nye akustikplader.”

”Udfordringen ligger i at finde en løsning, der både er teknologisk og praktisk gennemførlig og økonomisk optimal. Derfor bruger vi kræfter på at udarbejde en holdbar forretningsplan og business case, inden vi kaster os ud i implementeringen”, pointerer adm. direktør Peer Leth.

Akustikplade fra Troldekte



Om strategi, ledelse og medarbejdere

På spørgsmål om, hvad det har krævet af ledelsen i Troldekt at gå ind i processen, siger adm. direktør Peer Leth: "I en omstillingsproces til nye forretningsmodeller, som den, vi er i gang med, er det nødvendigt, at ledelsen engagerer sig og går forrest. Men hele organisationen skal være med – ellers er det ikke troværdigt. Derfor har vi også gjort meget ud af at kommunikere Cradle to Cradle-strategien både internt og eksternt".

"Det ville have været svært for os at etablere en take-back-ordning alene, fordi det involverer mange parter. Nu har vi fået struktur på opgaven og knyttet mange nye, nyttige kontakter både indenfor og udenfor projektet."

***Peer Leth, administrerende direktør
Troldekt A/S***

I samarbejde med Rethink Business-konsulenten har Troldekt udarbejdet et Cradle to Cradle-roadmap med målsætninger for, hvor virksomheden gerne vil være i 2022. Her er etableringen af take-back-systemet for udtjente produkter i 2014 en af milepælene og en vigtig forudsætning for at nå en række af de øvrige mål i planen.

Ifølge marketing- og kommunikationschef Tina Snedker Kristensen, som siden starten på Rethink Business ofte har været inviteret ud for at

fortælle om Troldekteks C2C-arbejde handler det meget om at brede bæredygtighedsbegrebet ud.

Bæredygtighed handler jo ikke bare om at spare energi, men bør tænkes ind i alle processer og produkter i en virksomhed, hvis det virkelig skal batte noget. I den forbindelse er vores C2C-roadmap et effektivt kommunikationsværktøj, der med sine klare målsætninger og positive budskaber appellerer bredt. Og kommunikation forpligter, så også internt er vores C2C roadmap et rigtigt godt styringsredskab".

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Ved at udnytte ressourcerne bedre kan Troldekt A/S dokumentere produkternes bæredygtighed og dermed leve op til stigende krav fra arkitekter, myndigheder og andre interessenter om, at byggematerialer skal kunne bidrage positivt til miljøklassificeringssystemerne – ikke blot i Danmark, men i høj grad også på de europæiske nærmarkeder.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Efter brug havner akustikplader fra Troldekt i dag ofte helt uhensigtsmæssigt på deponi eller i kommunale forbrændingsanlæg. Og det er spild af ressourcer. Som udgangspunkt kan produktet komposteres og vende tilbage til naturen, men da genbrugsstationerne ofte ikke ved, om produktet i brugsfasen er påført uhensigtsmæssig overfladebehandling, vælger de i stedet forbrænding eller deponi. Fremover, når take-back-ordningen for bygge- og nedrivningsaffald er etableret, vil pladerne i stedet blive indsamlet på de kommunale genbrugsstationer rundt om i landet og genanvendt.

Om det videre arbejde

Lige nu har Troldekt fokus på at få take-back-ordningen på plads i Danmark. Men ifølge adm. direktør Peer Leth stopper det ikke her: "Vores plan er at udvide ordningen til det europæiske nærmarked senest i 2016. Ambitionen er, at vi i 2022 kan genanvende 90 % af de brugte produkter i Danmark og 70 % på de øvrige europæiske markeder".

Sideløbende arbejder Troldekt også med anden proces- og produktudvikling samt sociale forhold helt i tråd med principperne i C2C. "Målet er at alle vores produkter er C2C-certificerede i 2022 og at de første produkter opnår Guld-certifikat senest i 2018", fortæller marketing- og kommunikationschef Tina Snedker Kristensen.

"Gennem Rethink Business har vi fået mulighed for at realisere en take-back-ordning langt hurtigere og mere effektivt, end hvis vi skulle løfte opgaven alene. Og det giver os også mulighed for at medregne effekten i eksempelvis vores miljøvaredeklaration langt tidligere end forventet."

Tina Snedker Kristensen, marketing- og kommunikationschef Troldekt A/S

Om projektvejledning undervejs

I Rethink Business får Troldekt vejledning og sparring fra Rethink Business-konsulenterne, som virksomheden allerede forinden havde samarbejdet med om C2C-certificering. Tina Snedker Kristensen siger: "Det at vi kunne videreføre samarbejdet med konsulenterne fra Rethink Business gjorde det blot nemmere for os at komme i gang med projektet og få det til at gå op i en højere enhed med vores C2C-strategi. Projektet kræver nytænkning og tværfaglighed, nye samarbejdsmodeller og involvering af mange parter. Og her har Rethink Business-konsulenterne været gode at sparre med undervejs. De har bl.a. givet os helt nye forretningsidéer og foreslået nye løsninger og nye samarbejdspartnere. Og så har de holdt styr på projektet, så vi har kunnet bruge kræfterne rigtigt."

Virksomhedsnavn

Troldtekt A/S, Sletvej 2A, 8310 Tranbjerg , Tlf. 87 47 81 24

Medarbejder interviewet

Administrerende direktør Peer Leth

Marketing- og kommunikationschef Tina Snedker Kristensen

Primær produkt eller service

Akustikplader af træbeton

Antal ansatte

65

Omsætning 2013

-

Fokusområde(r) ift. Rethink Business

Take-back-ordning for Troldtekt bygge- og nedrivningsaffald med henblik på nyttiggørelse på højest mulige værdiniveau samt genanvendelse af produktionsaffald til produktion af nye re-designede produkter.

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Projektet 'Rethink Business' handler om at styrke regionale virksomheders forretning med afsæt i ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelsen og genanvendelsen af det eller de produkter som virksomheden sælger.

At arbejde med ressource-effektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden samt styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder og dermed gøre virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer på leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Workform: Rethink Business gav værdifuld inspiration til alle dele af vores forretning

For tomandsvirksomheden Workform har deltagelsen i Rethink Business været værdifuld i forhold til at designe og producere grønnere møbler og inventar. Og som en sidegevinst er ledelsen blevet endnu mere skarp på deres forretningsmæssige styrker – og hvad de betyder for fremtidens forretning

Om at få den gode ide

Workform designer primært køkken- og garderobeløsninger, og via underleverandører får de produceret og installeret løsninger hos kunderne. Workform bruger også en del tid på at kvalitetssikre løsningerne ude hos kunderne.

Workforms to medarbejdere brainstormede sammen med Rethink Business-konsulenten om ideer til nye og mere grønne produkter og forretningsmodeller som f.eks. salgsløsninger, der går mere i retning af take-back-løsninger og serviceordninger.

Direktør Lars Gøsta Rold fortæller: 'Der kom mange gode ideer på listen. Vi er selvsagt ikke så glade for at fortælle om alle ideerne – det er jo dem, vi skal udvikle og skabe forretning ud fra i fremtiden. Men det jeg kan fortælle er, at ideerne spænder fra en mere klar strategi for grønt design, over styrket design af vores kerneprodukt køkkenet og til en ny produktlinje målrettet kontormiljøer – et område, som vi ikke har arbejdet med før'.

Ifølge Workform er kontormiljøet under forandring. Det skal i højere grad understøtte, at forretningen kan være omkostningseffektiv og fleksibel samtidig med, at det skal motivere til samarbejde og kreativitet.

Flere større virksomheder går væk fra den faste arbejdsplads og indretter sig i stedet med fleksible arbejdspladser og decentral personlig opbevaring. Inventar skal hurtigt kunne omstilles til nye organiseringer, ændret opbevaringsbehov og ændret indretning. Og med disse krav bliver take-back- og leasing-løsninger mere interessante for virksomhederne, fordi mængden og typen af inventar derved altid passer til forretningens behov. Alt i alt ting som passer rigtig godt sammen med Workforms lette design og grønne tanker.

"Vi har ikke før lavet inventar til kontormiljøer, men vi kan se, at vores streg og grønne tanker passer til kravene om fleksibilitet og effektivitet."

Lars Gøsta Rold, direktør, Workform

Workform valgte at arbejde videre med ideen om kontormiljøer som en ny produktlinje. De designede en fleksibel opbevaringsløsning, der åbner mulighed for modularitet, take-back-ordninger og genanvendelse af materialer.

Lars Gøsta Rold forklarer: 'Mange forskellige hensyn afgør, hvilken ide man kan arbejde videre med. Vi er en lille virksomhed og har derfor ikke så store ressourcemæssige og økonomiske råderum'. Og så tilføjer han med et smil: 'Ideen om kontoropbevaring var nu alligevel så god, at vi ikke kunne lade være med at tegne'.

"Selv de bedste ideer kuldsejler, hvis man ikke har kunden og ressourcerne. Vi har lært, at anderledes samarbejder omkring udvikling af produktet kan give ny vind i sejlene."

Lars Gøsta Rold, direktør, Workform

Om at gå fra ide til afprøvning

Workform og Rethink Business-konsulenten fandt i samarbejde en potentiel kunde til et af opbevaringsmøblerne. Det viste sig dog, at kunden ville have et antal prototyper til afprøvning, før man afgav en eventuel større ordre. Workform erkendte på den baggrund, at de er nødt til at have en samarbejdspartner for at kunne løfte opgaven. Workform indledte derfor en dialog med en stor producent af kontormøbler. En række møder blev sat i stand, og de nødvendige dokumenter, som sikrer Workforms rettigheder, blev udformet.

I marts 2014 afholder Workform, den potentielle kunde og producenten en workshop, hvor målet er at færdiggøre designet og forretningsmodellen i et tættere samarbejde. Lars Gøsta Rold fortæller: 'Samarbejdsformen er ny for os. Den er

spændende, fordi den samler alle de relevante parter omkring bordet og giver mulighed for, at vi mere effektivt kan afstemme ideer og forventninger og hurtigere indgå de nødvendige aftaler'. Vi ved endnu ikke præcist, hvordan designet skal være, i hvor høj grad vi kan bruge genbrugsmaterialer, eller hvilken forretningsmodel vi skal bruge. Det bliver meget spændende at se, hvad kunden og producenten ønsker, og hvordan forretningsmodellen og business casen ender med at se ud. Uanset hvad har vi med den valgte løsning minimeret vores risiko til noget, vi kan 'tåle' samtidig med, at vi får masser af erfaringer om både samarbejder og grønnere løsninger. Alt sammen noget vi kan bruge fremover i forretningen'.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

På spørgsmålet om, hvorvidt deltagelse i Rethink Business har givet anledning til en ændret måde at tænke udvikling, forretning og produktion, svarer Lars Gøsta Rold: 'Ja. Så kort kan det siges'. Lars Gøsta Rold forklarer, at Workform oplever, at grønne forretningsmodeller, genanvendelighed og produkter som kan understøtte fleksibilitet og ressourceeffektivitet hos kunden er fremtiden: 'Forbrugernes behov flytter sig hele tiden, og vi skal lave produkter, som kan følge med

"Forbrugernes behov flytter sig hele tiden, og vi skal lave produkter, som kan følge med forbrugerne. Det kan vi bedst, hvis vi tænker fleksibelt, grønt og cirkulært, hvor vi kan."

Lars Gøsta Rold, direktør, Workform

forbrugerne. Det kan vi bedst, hvis vi tænker fleksibelt, grønt og cirkulært, hvor vi kan – og det vil også fremadrettet være en central del af vores strategi. Faktisk ville jeg gerne dedikere mig selv og virksomheden til at designe 'Rethink'-løsninger på fuld tid, og erfaringerne fra Rethink Business-projektet har givet mig ideer til, hvordan det kan lade sig gøre'.

Workform oplever også, at erfaringerne fra Rethink Business smitter af på deres øvrige produkter og forretning. 'Vi får øje på nye ting, som vi lærer af. For eksempel er vi blevet opmærksomme på, at vores nye borddesign 'MoonLanding' er meget ressourceoptimeret og faktisk gør, at vi kan transportere rigtig mange usamlede borde på meget lidt plads. Det havde vi ikke bevidst tænkt ind, da vi designede bordet, men sådanne hensyn og et øget ønske om at bruge genbrugsmaterialer vil vi have med, når vi designer i fremtiden', fortæller Lars Gøsta Rold.

Workforms bord 'MoonLanding'



Om projektvejledning undervejs

Undervejs i processen har Workform fået vejledning fra en konsulent fra Rethink Business. På spørgsmålet om, hvordan Lars Gøsta Rold har oplevet vejledningen, svarer han: 'Vejledningen har været meget værdifuld for os. Særligt fordi den har hjulpet os til at få øjnene op for, at vi kan udvikle os i en ny retning. Dvs. vi har fået øje på nye tilgange og alternativer, som kan styrke og udvikle vores forretning. Det havde vi nok ikke i samme grad og med samme succes kunnet gøre uden støtte fra konsulenten'. Lars Gøsta Rold

uddyber: 'Når vi ellers har haft kontakt til konsulenter har oplevelsen været, at man selv skal 'skubbe på' og definere, hvad man har brug for. Det var ikke tilfældet her. Samarbejdet har været præget af sparring, dialog og ideer og løsninger, som er skræddersyet til os. Der er virkelig skabt et fundament for nye forretningsområder. Vi tør helt sikkert noget mere, end vi gjorde før, og vi kan se nye veje. Derudover har det givet os værdi at arbejde sammen med en konsulent, som har et stort hus og mange fagkompetencer bag sig – såvel i forhold til løsninger som til at komme ud på markedet. Det har givet et meget fint samspil'.

Om det videre arbejde

Ledelsesmæssigt har det været en spændende og til tider frustrerende rejse. Lars Gøsta Rold forklarer: 'Vi er kun to personer i virksomheden, men har salgbar ideer nok til mange gange flere. Vi er så få, at vi både skal være kreative, administrative og salgsoverrettede og helst på samme tid. Vores erfaringer i Rethink Business-projektet har sat endnu mere lys på, at vi bare er gode til at designe, og det er her, vi har vores styrke. Og for at vi kan gøre det, vi er bedst til, skal vi være en del af noget større. Derfor

"Vi har lært meget, som vi kan bruge fremadrettet til at skabe vækst på nye måder – f.eks. at samarbejde mere direkte med kunden og producenten omkring udvikling af produkter."

Lars Gøsta Rold, direktør, Workform

arbejder vi lige nu på at fusionere med en større virksomhed, som tænker ligeså grønt som os, og som kan være med til at udvikle markedet for vores produkter'.

Om virksomheden

Virksomhedsnavn

Workform, Christiansgade 4 kld. , 8000 Aarhus C - info@workform.dk - T: 2030 14
www.workform.dk

Medarbejder interviewet

Direktør Lars Gøsta Rold, T: 2030 1476

Primær produkt eller service

Design og produktion af inventar, herunder køkken & garderober

Antal ansatte

2

Omsætning 2013

DKK 4,5 mill.

Fokusområde(r) ift. Rethink Business

Design af ny grøn kontorlinje og grønnere køkkener

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Aarstiderne: Hvordan bliver en ambitiøs grøn virksomhed endnu grønnere?

Idéer har de masser af hos Aarstiderne. Og bæredygtighed ligger dybt i dna'et. Men den systematiske tilgang til forandringer bliver ofte nedprioriteret i en travl hverdag. Med projekt *Rethink Business* kom der imidlertid skub i omstillingen til nye og mere bæredygtige emballager til de friske økologiske varer.

Om at få den gode idé

Når Aarstidernes varevogne kører ud i de danske byer med friske økologiske madvarer, er frugt og grønt pakket i trækasser. Det er troværdigt i forhold til Aarstidernes mission, som er at genskabe den tætte forbindelse mellem dyrkning af jord og glæde ved måltider, der er fulde af gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær. Aarstiderne leverede i mange år hovedsageligt grønt og frugt, men de senere år er der kommet et væld af andre produkter til i form af kød, pasta, mejerivarer, krydderier, safter og andet godt.

Med de nye produkter fulgte også nye emballagetyper som pap, plastik, papir og flamingo. "Vi køber hvert år store mængder emballage for at beskytte varerne under transport og opbevaring. Men vores økologiske tankegang og miljøregnskaberne byder os engang imellem at stoppe op og se efter, om der kan findes bæredygtige alternativer", forklarer landbrugs- og miljøchef Svend Daverkosen.

Da Rethink Business-konsulenterne og Aarstiderne snakkede sammen de første gange, blev der tænkt meget langt ud af posen. De første idéer gik på, om man kunne ændre udbringningskonceptet, så emballage, pakning og transporten med små varebiler helt eller delvist kunne undgås. Så i stedet for at lede efter alternative emballagetyper, blev der gået friskt og hårdt til forretningsmodellen, og der blev stillet spørgsmålstegn ved, om der var behov for en transportkasse i det hele taget.

Idéerne skulle naturligvis udvikles indenfor de krav og begrænsninger, som hygiejne, lovgivning og pakkesystemet sætter. De skulle også bygge på trends i tiden som eksempelvis at mindske distancen fra jord til bord og give Aarstidernes kunder god føling med de varer, de modtager. Og så skulle idéerne mindske ressourceforbrug og ressourcespild.

Listen af idéer var lang, for hos Aarstiderne får de mange idéer og har højt til loftet. Det gav konsulenterne mulighed for at afprøve koncepter, som andre virksomheder end ikke ville overveje.

Eksempelvis var der idéen om kooperative grønthandlerlagre i storbyerne. Et billigt baglokale, hvor kunden låser sig ind og tager de grøntsager, han skal bruge i denne uge, selv scanner ved udgangen, hvorefter pengene trækkes på kontoen. Tilmeldte kunder har adgang og deles om at holde rent og ryddeligt. Aarstiderne ville blive grossist for en fælles indkøbsgruppe, og det ville betyde, at en stor del af transporten og en masse emballage ville blive sparet. En anden idé gik på at lave køkkenhaver og kompostsystemer på tagterrasser og i

baggårde i byen, som så kunne forsyne dem, der tog anpart i haven. Igen helt uden behov for transport og med meget lidt emballage.

"Vores pakke- og distributionssystem er tilrettelagt med sekunders præcision. Så vi var glade for hjælpen til at designe testforløb, der optimerede alle procesændringer."

Søren Ejlersen, medstifter og indehaver, Aarstiderne

Om at gå fra idé til afprøvning

Som sagt står de kreative idéer i kø hos Aarstiderne. Så her skulle Rethink Business-konsulenterne ikke ind og understøtte

idégenerering. I stedet handlede det om at facilitere Aarstidernes arbejde med at sætte struktur på overgangen fra ide til afprøvning. Og her kom mange af idéerne ikke igennem en forretningsmæssig og kritisk gennemgang. De var gode i ånden, ville spare ressourcer og være tro mod Aarstidernes koncept og mission. Men de ville også koste for mange penge.

I processen blev det tydeligt, at mange af idéerne kredsede om forandringer, som Aarstidernes egne medarbejdere havde tænkt på gennem de sidste mange år og skrinlagt. "Idéen om fælles engrossalg i byen er rigtig god i ånden, men husleje versus god placering, kundernes vilje til at gå 10 minutter for at hente grøntsager, hygiejnekrav og usikkerhed i forbrug er alle store usikkerhedsmomenter, som vi ikke kan teste uden en stor investering," lyder det fra Svend

Daverkosen. Læringen er, at jo længere en idé ligger fra den eksisterende forretningsmodel, jo sværere og dyrere er det at teste idéen – og jo mindre fornemmelse for udfaldet har man på forhånd.

Det drivende ønske om at bruge mindre emballage er meget konkret modsat mange af de mere vilde idéer. Det nuværende system er vokset op omkring egenskaberne ved de forskellige emballagetyper. Så første del af omstillingen handlede om at iværksætte en systematisk analyse af alternativerne for at finde ud af, hvor der skulle ændres, hvad der skulle ændres, og hvordan hver enkelt ændring ville påvirke resten af forretningen. Det er et arbejde for systematikere, men ikke for den typiske iværksættervirksomhed, der er drevet af energiske ildsjæle.

Svend Daverkosen siger: "Rethink Business kom ind på et tidspunkt, hvor vi havde svært ved at få overblik over, hvor vi skulle starte processen. Her fik vi hjælp til at arbejde så systematisk og fokuseret med omstillingsprocessen, at vi kunne få gnavet os ind på nogle centrale muligheder for vores virksomhed. Konsulenterne fra Rethink Business har helt sikkert reddet os fra en masse besværlige omveje".

At omstille en fødevarer virksomhed, hvor et stort og komplekst logistiksystem er en del af kerneforretningen, er ikke lige til. Og slet ikke når målet er, at kunden skal have en bedre oplevelse uden, at det får prisen til at stige. "De idéer, vi havde på banen, er ikke blot en optimering af vores forretning. Idéerne skal differentiere os fra vores konkurrenter på kvalitet og ansvarlighed", fortæller Svend Daverkosen.

Rent praktisk vil omstillingen i høj grad foregå i den store pakkehal i Barrit uden for Horsens og ude i bilerne på de danske og svenske landeveje. Det store pakkesystem, hvor hver kasse skal kunne pakkes på få sekunder, giver ikke i dagligdagen plads til de store eksperimenter eller

banebrydende ændringer i pakkefolkenes arbejde. Til gengæld er Aarstidernes vej fra tanke til handling ofte så kort, at de har skarp træning i at afprøve alternativer undervejs i produktionen. Det får man, når man er "en lærende organisation".

Aarstiderne har således identificeret nogle mulige emballagealternativer, herunder bæredygtige alternativer til flamingo. Sammen med Rethink Business-konsulenterne har de lagt et program for, hvordan disse emballagetyper kan blive afprøvet i produktionen, så alle relevante påvirkninger vurderes på en gang.

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Aarstiderne er altid i gang med at omstille og udvikle sig. Det er en bevidst strategi, at det ikke nødvendigvis er målet at vækste eller erobre nye markeder. Snarere vil man blive bedre til at forstå sin kerneforretning og hele tiden mindske miljøpåvirkningen. Som en del af den strategi arbejder man konstant med bæredygtighed, blandt andet med at mindske drivhusgasudslip, øge genbrug og bruge færre ressourcer. Ikke kun hos sig selv, men også hos kunder og leverandører.

"Vi har haft rigtig mange idéer på bordet de sidste 10 år for at undgå eksempelvis flamingo, men ingen af dem virker i praksis."

Søren Ejlersen, medstifter og indehaver, Aarstiderne

Om strategi, ledelse og medarbejdere

Hos Aarstiderne har den enkelte medarbejder stor mulighed for at påvirke og træffe sine egne beslutninger. Svend Daverkosen, som er Aarstidernes miljømand, og som er kontakten over for Rethink Business, har sammen med indehaver Søren Ejlersen taget imod samarbejdet som en sjælden og uformel mulighed for at blive udfordret i arbejdet med at udvikle forretningen.

Med den store uddelegering af beslutningskraft, medarbejderens høje engagement og en ret lille organisation har den ledelsesmæssige udfordring mest været at koordinere og opsamle læring og idéer. "Her har hjælpen fra Rethink Business været god. Konsulenterne har opsamlet og struktureret viden og idéer, de har udfordret vanetænkning og er kommet med løsninger. Alt sammen noget, der ofte kommer sidst på to-do-listen i en travl hverdag", forklarer Søren Ejlersen.

"Med hjælp fra Rethink Business kan vi forhåbentlig snart introducere den bæredygtige pakkeløsning, som matcher vores brand som en ansvarlig virksomhed."

Søren Ejlersen, medstifter og indehaver Aarstiderne

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Rethink Business-projektet har startet en proces, hvor Aarstiderne har fået nogle nye redskaber til at teste og indføre nye emballagetyper og for den sags skyld andre ændringer i produktet. Det øger ikke i sig selv markedsadgangen, men det har heller ikke været tanken. Enkelte kunder kan

selvfølgelig blive tiltrukket af specielle emballagetyper og købe noget, de ellers ikke ville have købt. Men i det store hele har introduktionen af indpakningstyper handlet om at løse en emballageudfordring.

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

For en virksomhed som Aarstiderne, hvor man allerede tænker grønt, er gevinsten, at alle de idéer, man kan komme op med, er i tråd med mission og værdier. Med andre ord passer principperne rigtig godt med virksomhedens tankegang. Principperne er et værktøj, som Aarstiderne kan bruge i sin fremtidige forretningsudvikling.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Hvis det lykkes at indføre bedre emballagetyper kan miljøpåvirkningen nedsættes samtidig med, at varen gøres mere attraktiv rent håndteringsmæssigt og æstetisk.

Om Rethink Business vejledning undervejs

Aarstiderne har udarbejdet klima- og miljøregnskaber i flere år, og der er løbende og systematisk indsamlet mange miljødata fra størstedelen af forretningen. Princippet bag miljøarbejdet er, at det skal være nærværende for den enkelte medarbejder, og at den enkelte skal kunne påvirke arbejdet.

Hos Aarstiderne var der således i forvejen dyb indsigt i ressourceforbrug og miljøpåvirkning. Derfor var det ikke nødvendigt for Rethink Business-konsulenterne at argumentere for fornuften og potentialet i bæredygtighed. I stedet har samarbejdet handlet om sparring på et højt bæredygtighedsteknisk niveau og om at sætte den nødvendige struktur på den omstillingsproces, som er vejen til introduktion af de bedste emballageløsninger til ferskvarer.

Virksomhedsnavn

Aarstiderne A/S

Virksomhedsleder interviewet

Svend Daverkosen, landbrugs- og miljøchef
Søren Ejlersen, medstifter og indehaver

Primære produkt

Kasser med økologiske fødevarer bragt til døren

Antal ansatte

Ca. 120

Omsætning

1,5 mio kasser leveret giver omsætning på 300 mio. kr.

Fokusområde(r) ift. projektet

Nedsætte brug af uorganiske materialer

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produkt design, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.



Ressourceeffektivt indkøb og cirkulær økonomi

I Herning Kommune vil man fremme bæredygtig udvikling ved at kombinere miljøforbedringer og lokal erhvers-udvikling. Det gør man i et projekt, som bl.a. viser fordelene ved at genbruge kommunens kasserede arbejdstøj og kommer med en køreplan for cirkulær økonomi i kommunale indkøbsaftaler.

I dag bliver arbejdstøj i Herning Kommunes driftsafdeling og genbrugsstation kasseret, når en medarbejder stopper, eller når aftalen om leje, vask og vedligehold udløber hos De Forende Dampvaskerier, som leverer arbejdstøj til kommunen. Alle nye medarbejdere får udleveret nyt tøj. Kasseret tøj genanvendes ikke. Forskellige logostørrelser og farvekombinationer forhindrer, at tøjet kan genbruges direkte af andre end kommunen selv.

Denne problemstilling og ønsket om, at fremme erhversudvikling og sikre klimaforbedringer har været startskuddet til projektet, der skal vise, hvordan man kan lave en overordnet forretningsmodel ud fra principperne for cirkulær økonomi.

Projektet er forankret i afdelingerne for By, Erhverv og Kultur og Miljø og klima i Herning Kommune, og i styregruppen sidder blandt andet projektleder Merete Gammelmark og klimakoordinator Trine Bjørn Olsen. Projektet er blandt de fem Kommuner i Region Midtjylland, som har fået støtte fra Rethink Business.

Drømmen om kommerciel genanvendelse af arbejdstøj

Projektet er et pionérprojekt og første gang, Kommunen formelt arbejder med cirkulær økonomi. Af natur har pionérprojekter det med at udvikle sig, og skifte fokus undervejs. Sådan har det også været for Herning Kommune.

Det indledende fokus var at finde en kommerciel genanvendelse af det kasserede arbejdstøj.

I samarbejde med designstuderende fra VIA Teko Design & Business gik man sammen om at udvikle ideer til, hvordan det kasserede arbejdstøj kunne indgå i nye kommercielle produkter. De studerende konkretiserede 17 forskellige genanvendelses-muligheder, og udfærdigede et idékatalog med over 100 ideer, men det skulle vise sig, at ingen af dem var i stand til at leve op til de opsatte kriterier for kommerciel anvendelse.

"Et godt projektresultat er betinget af, at det juridiske er på plads og de udbudsretlige regler overholdes, så projektet kan anvendes og skaleres ud i andre kommunale sammenhænge"

***Trine Bjørn Olsen, Klimakoordinator,
Herning Kommune***

Man prøvede dernæst at finde en måde at genanvende de kasserede tekstiler, men er endnu ikke kommet i mål med et forslag, der vil kunne implementeres af De Forenede Dampvaskerier, idet kommunens andel af beklædning er for lille til at udgøre grundlaget for en kommerciel løsning.

Nye fokusområder i projektet

I skrivende stund er projektet i den afsluttende fase og har taget et skifte så man nu opererer på flere overordnede fronter:

- Genbrug af Kommunens eget tøj fra driftsafdeling og genbrugsstation
- Implementering af en nyudviklet vejledning til indkøbsaftaler baseret på cirkulær økonomi på områder, hvor det giver mening
- Fremme af generel erhvervsinteresse for cirkulær økonomi

Udvikling af en metode til at genbruge kommunens eget tøj

I måneder har man arbejdet på at udvikle en metode til at effektivisere brugen og genanvendelsen af arbejdstøjet. Indledningsvis har man villet vide, hvordan det kunne gøres i praksis.

Den internationale rådgivnings- og udviklingsvirksomhed FORCE Technology har lavet en økonomisk analyse, der kvalificerer kriterierne og viser, at der i en 4-årig kontraktperiode med leje, vask og vedligeholdelse af tøjet, kan spares ca. 50.000 kr. og 1.012 ton CO₂ ved at genbruge arbejdstøjet internt, og overdrage det arbejdstøj, som er i brug ved kontraktudløb fra den nuværende til den kommende leverandør ved kontraktens udløb.

Dernæst har man i kommunen udarbejdet nogle objektive kriterier for, hvordan reel genbrug og kassering af arbejdstøjet skal finde sted.

Kriterierne er blevet kvalificeret af Teknologisk Institut, og det har bl.a. haft den sidegevinst, at de lovmæssige værnekra, som er krav til

tekstilers synlighed, er blevet tydeliggjort i organisationen.

Udfordring: Kommunens logo på arbejdstøjet

Siden projektets start, har der været nogle udfordringer med kommunens logo på arbejdstøjet. Forskellige logostørrelser og farvekombinationer forhindrer, at tøjet kan genbruges direkte af andre end kommunen selv. Man har været i dialog med flere forskellige aktører, men der er ikke fundet nogen praktisk løsning.

Man er nu klar over, at der kan ligge besparelser, hvis flere kommuner gik sammen om en fælles standardstørrelse på logo-lapperne. I sin analyse påpeger FORCE Technology nemlig, at hvis kommunerne i KomUdbud (Det Kommunale Udbudsfællesskab) valgte at genbruge arbejdstøj mellem medarbejdere plus overdragelse af funktionelt arbejdstøj i forbindelse med kontraktskifte, vil der i alt kunne spares 715.000 kr. og 16.800 ton CO₂.

Med en fælleskommunal logo-standard, ville besparelsen kunne blive endnu større, fordi det ville åbne mulighed for at etablere en bytteordning på tværs af kommunerne.

Indkøbsaftalen som nøglen til løsninger med cirkulær økonomi

Det andet nye fokus i projektet er indkøbsaftalerne, som skal bane vej for kommercielle løsninger omkring cirkulær økonomi. Anne-Merete Gier og Maria Kringelholt har udarbejdet en vejledning for implementering af cirkulær økonomi i offentlige indkøb, der kan bruges på andre indkøbsområder og i andre kommuner. Vejledningen henvender sig i teorien til indkøb af alle fysiske produkter, og den er kvalificeret af eksterne juridiske eksperter fra Horten og SKI. Med den i hånden kan en kommune operationalisere fra dag ét. Den blev offentliggjort i september 2014, og den findes på IKAs hjemmeside og erhvervsstyrelsens hjemmeside samfundsansvar.nu.

Vejledningen er desuden blev sendt rundt til

mange relevante aktører herunder Miljøstyrelsen, Forbruger- og Konkurrencestyrelsen, KOMUdbud og POGI – Partnerskabet for Grønne Indkøb.

Erfaringer med at arbejde med cirkulær økonomi i en kommune

Adspurgt, hvad der skal til for at lykkes med et projekt som dette, og hvilke gode råd, man kan tage videre til lignende projekter med cirkulær økonomi, er svarene mange og forskellige.

For det første skal den politiske godkendelse være på plads. I Herning er baggrunden for projektet en politisk godkendelse i kommunes Teknik- og miljøudvalg. I projektet oplever man, at det ledelsesmæssige fokus haft stor betydning for projektet.

Ligesom den tværfaglige forankring i tre forvaltninger og på driftsenheder har været med til at fremme motivation og ejerskab til projektet. Et godt projektresultat er også betinget af, at det juridiske er på plads og de udbudsretlige regler overholdes, således at projektet kan anvendes i praksis og skaleres ud i andre kommunale sammenhænge. Derfor skal man som projektejer stille krav til, at alle leverancer udarbejdes på basis af objektive kriterier og målbare parametre.

Samarbejde med aktører og interessenter

Når det kommer til at inddrage eksterne partnere, har det været nemt at skabe interesse og få samarbejdspartnere med ombord. Alle involverede parter har været med til at præge og udvikle projektet, og de har været meget motiverede og stolte over at bidrage til det. I Herning Kommune sidder man nu med en stor viden om de potentialer og udfordringer, der ligger inden for genanvendelse af arbejdstøj i kommunal regi. Man har erfaret, at kommercielle genanvendelsesløsninger kan være svære at realisere lige nu og her, og at det kræver en længere proces for at skabe en erhvervsmæssig transformation. Men der er

muligheder i kommunale indkøbsaftale, og det er den, som skal bane vej for kommercialiserbare løsninger med cirkulær økonomi i kommunerne.

Projektets konkrete resultater og læring

Nedslag i konkrete resultater og for projektet vigtigste læring:

- Genbrug af kasseret arbejdstøj kan betale sig. Det viser den økonomiske analyse fra FORCE Technology.
- Der er potentiale for innovation sammen med lokale uddannelsesinstitutioner.
- Virksomhederne vil gerne mødes og tale åbent om genanvendelsesmuligheder.
- Kommercielle genanvendelsesløsninger kræver et større materiale flow, end hvad der genereres i én enkelt kommune.
- Udvikling af en ny kommerciel forretningsplan kræver analyse og tid.
- Der er gode potentialer for skalering af principperne for cirkulær økonomi til andre indkøbsområder og til andre kommuner.
- Udvikling af klare, objektive og målbare kriterier for genbrug og kassering af arbejdstøj giver sikkerhed for kvalitet. I dette tilfælde er de lovmæssige krav til tekstilers synlighed gjort endnu tydeligere for Kommunen.
- Udarbejdelse af objektive kriterier for genbrug og kassering af arbejdstøj, som er blevet kvalificeret af Teknologisk Institut.
- Udarbejdelse af en vejledning for implementering af cirkulær økonomi i offentlige indkøb, som er kvalificeret af eksterne juridiske eksperter.
- Bred formidling til erhvervsvirksomheder om cirkulær økonomi som driver for innovation og indtjening

Herning Kommune

Herning Kommune udgør et areal på 1.322,87 km² og har 86.842 indbyggere.

Ansvarlige i projektet

Projektleder Merete Gammelmark, By, Erhverv og Kultur

Tlf.: 96288505 - E-mail: bekmg@herning.dk

Klimakoordinator Trine Bjørn Olsen, Miljø og Klima

Tlf.: 96288158 - E-mail: mikto@herning.dk

Projektejer og chef Anders Debel, Teknik og miljø

Erhvervs- og udviklingschef Mette Højborg

[Læs mere om projektet på Kommunens egen hjemmeside](#)

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Hvad kan Rethink Business gøre for kommunerne?

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi.

Aarhus, Skanderborg, Skive, Samsø og Herning Kommuner arbejder i øjeblikket på hver deres demonstrationsprojekt, som sætter genanvendelse og bæredygtighed på dagsordenen på en måde, som styrker samarbejdet mellem kommune og erhvervsliv.

De fem kommuner har modtaget støtte fra Vækstforum i Region Midtjylland, som har en pulje af på omtrent 3.0 mio. kr. til rådighed gennem Rethink Business.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Konsulenter fra COWI og Vugge til Vugge udgør det virksomhedsrettede team (VRT), som vejleder virksomhederne individuelt igennem 3 faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen.

Læs mere på www.rethinkbusiness.dk



Fremtidens genbrugsbutik er en værdicentral

I Skanderborg Kommune arbejder man med et projekt, som skal sikre, at affald der afleveres på genbrugspladserne får et nyt liv og bliver til varer i både en webshop og i en moderne butik. Projektet hedder Værdicentralen, og det vil tegne fremtidens genbrugsbutik, der kombinerer det bedste fra nethandel med den store interesse der er i samtiden, for at gøre gode loppefund.

I Skanderborg Kommune har man en affaldsstrategi, som handler om, hvordan kommunen i fremtiden og i samarbejde med borgere og erhverv skal gå fra affald til værdi og skabe en mere bæredygtig håndtering af de begrænsede ressourcer, vi har til rådighed på jorden. Hos affaldsselskabet Renosyd, som er ejet af Odder og Skanderborg Kommuner, har man det seneste år arbejdet med et projekt, som skal føre affaldsstrategien ud i praksis og styrke genanvendelse og genbrug i kommunen. Projektets mål opfylder ikke bare kommunens strategi, men det er også i tråd med de nationale målsætninger og EU's direktiv, som blev vedtaget tidligere på året og indfører nye krav om genanvendelse og et styrket fokus på cirkulær økonomi. Projektet hedder Værdicentralen.

Værdicentralen indsamler affald, der afleveres på kommunens genbrugspladser, og i første omgang vil man indsamle affald fra Værdiparken i Skanderborg og genbrugspladsen i Galten. Salget af produkterne skal foregå via en online webshop

og en fysisk genbrugsbutik, som ligger i forlængelse af Renosyds hovedbygning på Norgesvej i Skanderborg. Overskuddet fra salget af produkterne går tilbage i borgernes lommer i den forstand, at projektet skaber arbejde og beskæftigelse i Kommunen.

"I modsætning til en almindelige genbrugsforretning, der primært satser på tekstiler, interiør og små møbler, arbejder Værdicentralen også med affaldsmaterialer, der falder uden for kategorien. Det kan være læder fra gamle sofaer, byggematerialer, vinduesglas, metaldåser og skifferplader."

***Sune Dowler Nygaard,
Kundechef Erhverv, Renosyd***

Den daglige projektledelse er placeret i Renosyd, mens den politiske og strategiske del er forankret i staben for Kultur, Borgere og Planlægning i Skanderborg Kommune. Projektet er blandt de

fem Kommuner i Region Midtjylland, som har fået støtte fra Rethink Business.

En idé der blev udfordret og fik vokseværk

Da man indledte projektet for godt et år siden, gik den oprindelige idé kun ud på at etablere en online værdicentral i form af en webshop. Efter en grundig afdækning af det eksisterende marked for genbrugsbutikker og en tæt dialog med mange af aktørerne i branchen lærte man dog, at det også var nødvendigt at have en fysisk butik, hvor folk kan komme forbi, se på tingene og gøre en god handel. Man erkendte derfor, at en online-løsning ikke kunne stå alene og udvidede projektet til også at omfatte en fysisk butik.

Projektet står nu på to ben, og når Værdicentralen slår dørene op for offentligheden d. 21. marts 2015, vil gæsterne kunne gå på opdagelse i en *ikke helt almindelig* genbrugsbutik. I skrivende stund arbejder man på at gøre huset klar til at kunne rumme arbejdende værksteder, hvor iværksættere, designere og håndværkere kan arbejde med upcycling og bearbejdning af affaldsmaterialer, som kan indgå som produkter i Værdicentralen. Derudover er det hensigten, at huset være vært for arrangementer og design-workshops, hvor man f.eks. Kan lære hvordan, man arbejder med genbrugs-materialer. Det er ønsket, at den fysiske Værdicentral været et kreativt og åbent hus, hvor nye ideer trives, og offentligheden skal inviteres ind.

På den digitale del af Værdicentralen er man blevet forsinket i forhold til den oprindelige tidsplan, men der er lavet et grundigt forarbejde, der nu gør at området kan udvikle sig hurtigt i de kommende måneder. I løbet af projektperioden har man justeret målsætningen og inviteret to andre affaldsselskaber, der også driver traditionelle genbrugsbutikker, ombord i projektet.

Selskaberne skal være med til til at udvikle den oprindelige idé om en online platform til salg af genbrugsmaterialer og produkter på tværs af

landet. Selskaberne er AVV – Affaldsselskabet for Brønderslev og Hjørring og AffaldPlus i Næstved. Når den digitale version af Værdicentralen går i luften, vil den derfor indeholde produkter fra henholdsvis Skanderborg, Hjørring og Næstved.

Målene for Værdicentralen

Målene for Værdicentralen kan konkretiseres i følgende punkter:

1. Genanvendelse og upcycling. Værdicentralen skal skabe værdi i genstande og materialer der ellers ville være blevet til affald på Renosyds genbrugspladser. Det gøres gennem målrettet at identificere værdifulde produkter og materialer, som kan genbruges direkte og materialer til upcycling.
2. Socialøkonomi. Projektet skal skabe 'værdifulde' medarbejdere og nye jobs, da en række af de aktiviteter, der påtænkes i Værdicentralen, er velegnede til fleksjob, arbejdsprøvninger og jobtyper, som kan skabe muligheder for folk, der ellers har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet.
3. Synergi og samarbejde. Værdicentralen skal skabe synergier med andre genbrugsbutikker i lokalområdet og være katalysator for et samarbejde, som kan gøre at alle genbrugsbutikkerne kan opnå en øget handel. Jo flere genbrugsbutikker, jo flere kunder kan der tiltrækkes fra oplandet.
4. Online platform for alle. Værdicentralen skal bidrage til at skabe en fælles national online platform, hvor man kan handle med genbrugelige materialer. Herved skabes nye muligheder, da det der afleveres på genbrugspladsen i Hjørring måske ikke er hot i Brønderslev, men nemt kan sælges i København. Der er plads til flere selskaber, som ønsker en andel i projektet.

Status i projektet

I skrivende stund arbejder man på at afdække interessenter, beskrive logistik og krav samt at finde den bedst mulige platform, som kan danne grundlag for salg af varerne online. Man er løbende i konstruktiv dialog med potentielle partnere fra forskellige dele af landet, så online-plattformen forhåbentlig kan blive landsdækkende.

Der er i øjeblikket travlhed i lokalerne, der danner rammerne om den fysiske butik og lagerfaciliteterne. Man har også indledt indsamlingen og identifikation af materialer og effekter til genbrug, og gør sig i øjeblikket nogle erfaringer, som fremover kan danne præcedens. På det organisatoriske plan har man ansat projektleder Jeppe Vestergaard, der skal føre projektet videre, og bringe både den digitale og fysiske del af Værdicentralen i drift i 2015.

Dokumentation af projektets rentabilitet

Projektet er endnu ikke så langt, at man kan dokumentere rentabiliteten, men ifølge Sune Dowler Nygaard, Kundechef Erhverv hos Renosyd, tegner der sig to perspektiver:

Et socialøkonomisk perspektiv, hvor projektet kan bruges til at skabe arbejdspladser, som er målrettet det rummelige arbejdsmarked, og et perspektiv der kigger på miljø og nedbringelse af CO₂. Her kan man måle på fordelene ved at føre genstande og materialer fra genbrugspladserne og til Værdicentralen.

Sammen med interessenterne har man identificeret nogle målbare parametre, der skal bruges til at vurdere både den økonomiske og miljømæssige effekt af Værdicentralens arbejde. Man vil bl.a. forsøge at identificere vægten, antal og art af de genstande og materialer, der føres fra genbrugspladserne og til Værdicentralen. Dette tjener både et økonomisk formål, da hvis f.eks. klinker genanvendes i stedet for at blive slutdeponeret, sparer affaldsselskabet for mange afgifter og behandlingsudgifter, samtidigt med at

det giver en mulighed for at vurdere sparet CO₂ ved at genanvende et produkt i stedet for at destruere, deponere eller brænde det.

Et godt eksempel kunne være havefliser, som i stedet for at blive knust og genbrugt i vejfyld, tages ind og sælges i Værdicentralen og hermed skaber en økonomisk besparelse og nedbringer mængden af udledt CO₂ ved at der ikke skal fremstilles nye havefliser.

En værdicentral eller bare en almindelig genbrugsbutik?

Adspurgt hvordan Værdicentralen adskiller sig fra en almindelig genbrugsbutik, svarer Sune Nygaard Dowler, at Værdicentralen søger bredden og vil have alle materialer med. I modsætning til en almindelige genbrugsforretning, der primært satser på tekstiler, interiør og små møbler, arbejder Værdicentralen også med affaldsmaterialer, der falder uden for kategorien. Det kan være læder fra gamle sofaer, byggematerialer, vinduesglas, metaldåser og skifferplader.

Omkring det cirkulær økonomiske aspekt i projektet forklarer Sune Nygaard Dowler, at Værdicentralen handler om at give affaldsprodukter nyt liv, forlænge produkters levetid eller sammenføre dem i nye produkter. Hos Renosyd har man materialerne, netværket samt platformen til at sælge varerne til forskellige aftagere, hvor de kan skabe værdi i stedet for at ende i forbrændingen eller som deponi. For der skal jo også være økonomi i det, siger han og fortsætter "Vi er en virksomhed der bl.a. lever af kommercialisering af affaldsmaterialer, og driver forretning på affald og med det fokus at skabe størst mulig værdi af affaldet til gavn for økonomien og miljøet".

Hvem kan drage nytte af Værdicentralen?

Værdicentralen vil i første omgang være fokuseret på salg af materialer til private og mindre erhvervsdrivende, såsom iværksættere der arbejder med upcycling af affaldsmaterialer og

håndværkere, der skal bruge et enkelt vindue til et drivhus eller en renovering af en kolonihave.

I følge Sune Dowler Nygaard er der store potentialer i at især mellemstore produktionsvirksomheder i højere grad også tænker cirkulært i forhold til deres affald, da det i nogle tilfælde kan være en ressource for andre virksomheder. Denne Business-To-Business handel vil i første omgang ikke være en del af Værdicentralen, men Renosyd vil gerne formidle kontakter mellem virksomheder og relevante aktører på markedet for cirkulær økonomi gennem f.eks. Erhvervsstyrelsens tiltag på området.

Men kan erhvervslivet så aftage materialer fra Værdicentralen? Dertil svarer Sune Dowler Nygaard, at man er meget interesseret i et samarbejde med virksomheder i forhold til direkte genbrug af materialer, men der ligger eksempelvis nogle lovmæssige krav til moderne byggeri, som gør det svært at genbruge døre og vinduer. Det er et område, vi både arbejder og er opmærksomme på, men det er også vigtigt for os, at vi er realistiske og at vi gør tingene rigtigt, svarer han.

Erfaringer med at arbejde med et projekt om cirkulær økonomi

Adspurgt hvad er skal til for at lykkes med et projekt som dette, og hvilke gode råd man kan give videre, er svarene forskellige.

Set i bagspejlet har kompleksiteten i opgaven fra starten været undervurderet, hvilket har medført, at projektet er blevet forsinket. Men det grundige forarbejde har som nævnt gjort, at projektet nu kan udvikle sig hurtigt i de kommende måneder og år.

I følge Sune Dowler Nygaard har en af de største udfordringer været at afdække, tale med og samarbejde med interessenter, men det har også været den mest lærerige og udbytterige del af processen.

Der er afholdt møder med frivillige organisationer og nødhjælpsorganisationer, ligesom man har

besøgt mange genbrugsbutikker for at afdække erfaringer og holdninger til såvel en online som fysisk butik. Man er selvfølgelig også gået i dialog med lokale interessenter, som i forvejen modtager genbrugelige effekter direkte fra genbrugspladser og som kommer til at opleve et profittab som følge af projektet.

Hvis man skal summere op, så peger alle erfaringer i retning af, at det vigtigt at invitere til dialog, og samtidig markere, hvad formålet med projektet er og fastholde, hvorfor det er rigtigt at gøre håndteringen af genbrugelige effekter endnu mere målrettet, strømlinet og effektiv – så endnu flere materialer og produkter kan genanvendes.

Det bedste resultat kommer ud af samarbejde

Adspurgt om samarbejdet med eksterne virksomheder, organisationer og andre kommuner er stemningen i projektet positiv, og man tror på, det bedste resultat kommer ud af samarbejde. Men det skal også siges, at det til tider kan være en svær øvelse at navigere i landskabet af interessenter.

Hos Renosyd ser man ikke sig selv som en konkurrent, og man er fast besluttet på, at der skal være plads til alle, og at samarbejde styrker den enkelte aktørs muligheder i stedet for at begrænse den.

Et af eksemplerne på et samarbejde er projektet "Second-hand Østjylland", som er opstået i kølvandet på Værdicentralen, og som er et netværk af genbrugsbutikker, der skal trække handlende til området, så det kan komme alle til gode. Netværket er baseret på ideer og erfaringer fra i Sønderjylland, hvor affaldsselskabet Arwos i Aabenraa bl.a. driver en kundevenlig onlineportal, hvor interesserede genbrugskunder kan finde ud af, hvor i lokalområdet de kan gå på loppefundsagt.

Erfaringer viser, at det tiltrækker en del opmærksomhed og har skabt en væsentlig meromsætning til alle genbrugsbutikker i området. Den idé vil man gerne overføre til Østjylland, og man ser et stort potentiale

etablering af samarbejde med eksempelvis opstartsvirksomheder, nye affaldsselskaber, kompetencecentre og genbrugsbutikker.

På det politiske og organisatoriske niveau har successen af et projekt som dette forudsat, at der var opbakning fra politikerne i Renosyds bestyrelse.

Den politiske opbakning har været til stede fra projektets start, og bestyrelsen er gået ind i det med stor interesse. De har bl.a. været på studietur til Fredericia og Åbenrå, hvor de har drøftet strategiske og politiske vinkler på projektet med både ledelse og politikere i de to kommuner. Det har været vigtigt for bestyrelsen at diskutere planerne og sikre, at projektet er

forankret strategisk i miljø, økonomi og jobs. Vi er blevet udfordret på den gode måde, lyder det fra Sune Dowler Nygaard.

Om samarbejdet med UMT, Rethink Business og Region Midtjylland

I projektledelsen er der en generel tilfredshed med samarbejdet med projektets tovholder Region Midtjylland og projektledelsen i Rethink Business under Development Centre UMT. Der har været afholdt en række gode statusmøder, hvor der med stor indlevelse fra alle parter er blevet diskuteret fordele og ulemper ved de valg der er truffet i projektet.

Om Skanderborg kommune

Skanderborg Kommune og Renosyd

Skanderborg Kommune udgør et areal på 429,17 km² og har 58.176 indbyggere.

Renosyd er et affaldsselskab drevet og ejet af Odder og Skanderborg Kommuner. Selskabet betjener 33.000 husstande og driver fem genbrugspladser i hhv. Galten, Hørning, Odder, Ry og Skanderborg. Renosyd driver også kraftvarmeanlægget i Skanderborg, som producerer el og varme af det affald, som ikke kan genanvendes.

Ansvarlige i projektet

Projektleder: Sune Dowler Nygaard, Kundefachef Erhverv, Renosyd

Tlf.: 8793 4155 - E-mail: sdn@renosyd.dk

Susanne Skårup, Klimakoordinator, Staben for Kultur, Borgere og Planlægning, Skanderborg Kommune.

Tlf.: 8794 7176 - E-mail: Susanne.Skarup@skanderborg.dk

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Hvad kan Rethink Business gøre for kommunerne?

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi.

Aarhus, Skanderborg, Skive, Samsø og Herning Kommuner arbejder i øjeblikket på hver deres demonstrationsprojekt, som sætter genanvendelse og bæredygtighed på dagsordenen på en måde, som styrker samarbejdet mellem kommune og erhvervsliv.

De fem kommuner har modtaget støtte fra Vækstforum i Region Midtjylland, som har en pulje af på omtrent 3.0 mio. kr. til rådighed gennem Rethink Business.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Konsulenter fra COWI og Vugge til Vugge udgør det virksomhedsrettede team (VRT), som vejleder virksomhederne individuelt igennem 3 faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen.

Læs mere på www.rethinkbusiness.dk



Skive Kommune vil genanvende byggematerialer og skabe en ny erhvervsklynge

For Skive Kommune har projektet Genbyg Skive, som er støttet af Region Midtjyllands projekt *Rethink Business*, været startskuddet til at genanvende byggeaffald og tænke alternative udbud, der kan styrke samarbejdet med det lokale erhvervsliv.

Om at få den gode idé

Projektet Genbyg Skive skal skabe nye erhvervsmuligheder inden for genbrug af bygningsmaterialer. Det skal bl.a. ske ved at stille nye krav i udbudsmaterialet til genbrug ved nedrivning, renovering og opførelse af kommunale bygninger. Samtidigt skal der udvikles forretningsmodeller, der kan danne basis for en ny erhvervsklynge i kommunen.

Motivationen for projektet Genbyg Skive ligger i, at der på årsbasis rives mere end 150 huse ned i kommunen. Her ligger et stort potentiale i genanvendelse af byggematerialer, ligesom det kan spare kommunen for en anseelig mængde CO₂. Projektet er en konkretisering af kommunens ambitiøse strategi om at blive CO₂-neutral i år 2019 og skabe et uafhængigt, selvforsynende og bæredygtigt samfund.

Om at gå fra idé til afprøvning – og om at arbejde sammen

I løbet af projektet har man nedrevet tre huse og kortlagt materialestrømmene sammen med studerende på uddannelsen for

"På årsbasis rives mere end 150 huse ned i Skive kommune. Her ligger et stort potentiale i genanvendelse af byggematerialer."

Birte Wind-Larsen, Projektleder, Teknisk Forvaltning – Miljø Skive Kommune

Produktionsteknologer ved Erhvervsakademiet Dania i Skive. Det har været de studerendes opgave at udvikle koncepter og forretningsmodeller for nedbrydning og genanvendelse af byggematerialerne.

Det er bl.a. foregået i sparring med de tre virksomheder i projektet: Gamle mursten ApS, Troldekt A/S og Tom Probansky, som har til opgave at aftage, behandle og genanvende en del af materialerne fra de nedbrudte huse.

Ifølge Birte Wind-Larsen, der er projektleder i Genbyg Skive, er overgangen fra idé til konkret udførelse af projektet gået godt. Det skyldes i høj grad, at projektgruppen omkring Genbyg Skive er sammensat personer, der brænder for sagen. Den positive omtale i offentligheden og fra pressen har også været med til at sikre projektet kom godt fra start.

Næste skridt er at undersøge potentialet i genanvendelsesmulighederne i materialerne fra de nedbrudte huse, hvilket kan lægge op til en

ændring af Kommunens udbudsregler for nedbrydning.

Kan cirkulær økonomi betale sig?

I Skive Kommune har man i en årerække arbejdet målrettet med klima og energi, og det er besluttet, at cirkulær økonomi skal indskrives som et nyt område i kommunens strategi.

Ifølge Birte Wind-Larsen er det for tidligt at dokumentere rentabiliteten ved genanvendelse af byggematerialer, men der tegner sig en række interessante ting. Der er først og fremmest en CO2 reduktion ved at bygge med gamle mursten. Ser man på genanvendelsespotentialer, viser en udregning fra Miljøstyrelsen, at man kan spare ca. 100 kg Co2 pr tons mursten. Ved nedbrydning af et typisk byhus fra 50'erne frigøres ca. 160 tons materialer for et 80 m2 stort hus.

Nye forretningspotentialer og ideer

I Genbyg Skive er nedbrydningsfirmaet Salling Entreprenørfirma A/S blevet brugt til at gennemføre alle tre nedbrydninger, og på godt jysk ser det "interessant" ud. Ifølge nedbryderen vil man sandsynligvis udvide sit forretningsområde omkring nedbrydning af huse / bygninger.

I projektet er der ligeledes en interesse for at etablere en socialøkonomisk virksomhed baseret på anvendelse af bygningsmaterialer og inventar fra gamle huse. En anden hensigt i projektet er, at man på det erhvervsmæssige niveau forventer og håber, at genanvendelse af byggematerialer skal skabe nye arbejdspladser i kommunen. Allerede nu oplever man en interesse i at etablere en erhvervsklynge omkring nedbrydning og håndtering af genanvendte byggematerialer.

Om at arbejde med cirkulær økonomi i en politisk ledet organisation

Genbyg Skive gennemføres i regi af Energibyens

Skive som er Kommunens udviklingsafdeling for projekter omkring energi og bæredygtighed. Afdelingen har ingen myndighedsopgaver og kan således operere på tværs af forvaltninger og politiske udvalg.

For at opnå succes med et projekt som dette, er det nødvendigt med opbakning fra flere niveauer i organisationen. For at sikre politisk opbakning, er det nødvendigt, at der er en overordnet kommunal strategi for, hvilke typer af projekter der skal gennemføres.

Projektet skal forankres på samme måde i den interne organisation, som i den eksterne. Ledelsen på embedsmandsniveau skal også stå bag, og det er ifølge Birthe Wind en god idé løbende at holde politikkerne opdateret med, hvad der rører sig i projektet.

Bæredygtige projekter kræver tid og ressourcer

Indtil nu har erfaringer lært gruppen bag projektet, at forvaltningsstrukturen i organisationen med fordel kan justeres. Forvaltningerne er ikke gearret til at indgå i tværfaglige projekter som kræver, der frigøres tid og ressourcer til de involverede medarbejdere. Det kan i sidste ende få negative konsekvenser for et projekt som dette. En anden udfordring man er stødt på er, at projektet ikke passer helt ind i kommunens nuværende indkøbsstrategi, når Kommunen selv skal købe genanvendte byggematerialer til egne huse og byggeprojekter. Det er derfor nødvendigt at definere nye krav til udbud af nedbrydning af de bygninger, som Kommunen har ansvaret for. I udbudsmaterialet skal der f.eks. stilles krav om genbrug af visse bygningsdele efter nedbrydningen.

Alle erfaringer i projektet dokumenteres løbende i en projekthåndbog med anbefalinger, som interesserede vil kunne finde på Energibyens hjemmeside på energibyenskive.dk

Om at arbejde med eksterne aktører

Ifølge Birte Wind-Larsen kan mange af de foreløbige resultater tilskrives det gode samarbejde med flere af de eksterne aktører i projektet. Hun fremhæver samarbejdet med virksomhederne og Erhvervsakademiet Dania samt Professor Peter Lindgren fra Aarhus Universitet, som underviste de studerende i tilgange til udvikling af forretningsmodeller.

Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter har også været en værdifuld samarbejdspartner. De har haft kontakt til virksomheder, og har stået for udvikling af business cases samt analyse og værdisætning af materialer fra nedbrydningerne. Virksomhederne Salling Entreprenørfirma A/S og Gamle Mursten har også bidraget med værdifuld inspiration, udvikling af ideer og netværk. Sammenfattende har det været af stor betydning, at projektledelsens ideer er blevet mødt med velvilje og interesse omkring nedrivning og genanvendelse af byggematerialer.

Om samarbejdet med UMT, Rethink Business og Region Midtjylland

Samarbejdet med projektets tovholder Region Midtjylland og projektledelsen i Rethink Business under Development Centre UMT, har helt fra starten været afgørende for projektets tilblivelse.

Det har været en positiv oplevelse, der har givet inspiration til nye kontakter og netværk. Det vil uden tvivl fortsætte resten af projektperioden. Der bør startes flere af denne slags projekter og en overordnet koordinering af dette kunne med fordel ligge i en fælles regional funktion. Noget som Rethink business eller Region Midtjylland kunne facilitere.

Nye projektideer

Genbyg Skive er kun det første af en lang række nye projekter i Skive, og der er mindst to nye

initiativer klar, når projektet afsluttes. Der er sat gang i forskellige samarbejdspartnere, og der er ideer til nye projekter og forretningsområder i støbeskeen. I projektledelsen er man enig om, at den læring, som indtil nu er opnået i forhold til samarbejde imellem de forskellige aktører og virksomheder, skal udnyttes.

Database over genbrugsmaterialer

Ét af områderne, der er arbejdet videre med er udvikling af en business case om en database for brugte byggematerialer. Det er samarbejdspartneren i projektet: Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter, som har udarbejdet den. Ideen er, at databasen skal kvalitetssikre genvendte byggematerialer og være et opslagsværk for bygherrer, entreprenører, arkitekter og alle som arbejder professionelt med byggeri. Business casen illustrerer ikke kun vigtigheden af at have et samlet overblik over tilgængelige byggematerialer, men også at der et behov, som gennem projektperioden også er blevet understøttet af samarbejdspartnere og interessenter.

Workshop for nedbrydning og anvendelse af byggematerialerne

I starten af 2015 arrangerede Skive Genbyg en workshop med fokus på nedbrydning og anvendelse af byggematerialer. Hensigten med workshoppen var at samle en bred vifte af forskellige faggrupper i værdikæden, for at drøfte ideer og udvikle netværk. Man oplevede et stort engagement fra deltagerne på workshoppen, og der blev samlet en række gode ideer og trends som kan skabe inspiration til nye projekter. Nogle af de gennemgående ideer og trends:

- Oprettelse af professionel fælles database for brugte nedbrydningsmaterialer for at skabe efterspørgsel.
- Skabe flere tværfaglige projekter, med

fokus på videndeling.

- Cirkulær økonomi skal gennemsyre alle involverede brancher og uddannelse.
- Håndtering af farlige stoffer, så der kan handles med rene materialer.
- Cirkulær økonomi kan være med til at skaffe håndværket tilbage i forhold til at få gjort materialer genanvendelige.
- Nye anvendelsesmuligheder for brugte betonelementer i ældre byggeri. Lokale nedbrydere i Skive arbejder videre med ideen.

Alle resultaterne fra workshoppen samles i et elektronisk magasin, som er tilgængeligt på Energibyens hjemmeside fra d. 5. februar 2015.

Foreløbige erfaringer og anbefalinger

- Der skal bruges tid på at få projektorganisationen på plads
- Der skal laves en masterplan og en vision for hvad initiativet kan skabe for lokalsamfundet
- Forankring i projektdeltagernes organisation er vigtig og tager tid.
- Markedsføring er vigtig, og den vil blive godt modtaget. Det er noget, der taler til alle.
- Find sammen med andre projekter og drag erfaringer.
- Der er behov for at stille krav til genbrug af overskuds- og brugte materialer. I dag kan et nedbrydningsfirma vælge at sende alle mursten til opfyld og brænde træet, hvis det er nemmest.
- Inddrag borgere og virksomheder og kommuner i projektet.

Om Skive kommune

Skive Kommune

Skive Kommune har ca. 4.500 medarbejdere og mere end 100 arbejdssteder rundt i hele kommunen. Skive Kommune udgør et areal på 283.45 km² og har 47.291 indbyggere

Medarbejder interviewet

Birthe Wind-Larsen, Projektleder

Teknisk Forvaltning - Miljø

biwi@skivekommune.dk

T: 9915 3654

Læs mere om Genbyg Skive på www.energibyenskive.dk

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Hvad kan Rethink Business gøre for kommunerne?

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi.

Aarhus, Skanderborg, Skive, Samsø og Herning Kommuner arbejder i øjeblikket på hver deres demonstrationsprojekt, som sætter genanvendelse og bæredygtighed på dagsordenen på en måde, som styrker samarbejdet mellem kommune og erhvervsliv.

De fem kommuner har modtaget støtte fra Vækstforum i Region Midtjylland, som har en pulje af på omtrent 3.0 mio. kr. til rådighed gennem Rethink Business.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Konsulenter fra COWI og Vugge til Vugge udgør det virksomhedsrettede team (VRT), som vejleder virksomhederne individuelt igennem 3 faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk



REWARA – Et projekt om cirkulær økonomi

I Aarhus Kommune arbejder man med et projekt, som bygger på tankesættet bag cirkulær økonomi og som skal være med til at begrænse affald i kommunen og fokusere på ressourcer som kan bruges igen og igen. Og så skal der være forretning i det.

REWARA (REuse Waste Ressources Aarhus) er fællesbetegnelsen for et ambitiøst projekt der vil skabe værdi af affaldsstrømme og samtidig sætte Aarhus på Danmarkskortet som en bæredygtig kommune. Projektet rummer tre delprojekter der handler om erhvervsudvikling, cirkulær økonomi i offentlige indkøb og understøttelse af innovation og iværksætter i forbindelse med etableringen af et ReUse center i Aarhus centrum. Projektet er blandt de fem kommuner i Region Midtjylland, som har fået støtte fra Rethink Business.

REWARA er bredt forankret i Borgmesterens afdeling (Indkøb og Erhvervs- og byudvikling) samt i Magistraten for Teknik og Miljø (AffaldVarme Aarhus og Klima-sekretariatet). I projektets styregruppe sidder blandt andet en repræsentant fra Region Midtjylland, samt repræsentanter fra følgende dele af Aarhus Kommune: Indkøbsafdelingen, Erhvervs- og Byudvikling, Klimasekretariatet samt AffaldVarme Aarhus.

Om REWARA

Ideen til projektet er udsprunget af et ønske om at udvikle og præsentere Aarhus som en bæredygtig by, der kan inspirere omverden med

"Vi har fået et meget større samarbejde og netværk med eksterne aktører i form af ressourcepersoner, interesseorganisationer og private virksomheder."

*Hanne Tokkesdal, projektleder,
AffaldVarme Aarhus*

nye innovative og grønne løsninger i forbindelse med, at Aarhus er kulturhovedstad i 2017 under navnet RETHINK. REWARA omfatter følgende tre projektområder:

REWARA og lokal erhvervsudvikling

Den erhvervmæssige del af projektet går ud på at igangsætte samarbejder omkring konkrete og væsentlige affaldsstrømme blandt private og offentlige virksomheder i Aarhus Kommune. Her er fokus at matche en virksomheds restprodukt til en ressource hos en anden virksomhed og derigennem skabe det, man kalder en symbiose.

I denne del af projektet, er det målet at etablere minimum fem samarbejder omkring affaldsstrømme, som kan udgøre et rentabelt forretningsgrundlag og skabe værdi hos virksomhederne. Man har fokus på materialestrømme som plast, bygge- og anlægsaffald, organisk affald samt deponeringsegnet affald m.fl. I denne forbindelse

vil man desuden dokumentere og udarbejde en kortlægning af væsentlige affaldsstrømme i Aarhus Kommune med anbefalinger til, indenfor hvilke brancher, der kan ligge et forretningsmæssigt potentiale.

REWARA og cirkulær økonomi i kommunale indkøb

I delprojektet, der vedrører cirkulær økonomi i kommunale indkøb, vil man dels opkvalificere og uddanne medarbejdere i indkøbsafdelingen i cirkulær økonomi, dels udarbejde nogle retningslinjer, for hvordan cirkulær økonomi kan anvendes som værktøj i forbindelse med kommunens indkøb. Det er hensigten, at indkøbsmedarbejdere via opkvalificering og udarbejdelse af retningslinjer får en bedre forståelse for, og føling med, at tænke cirkulært i forbindelse med de indkøb de foretager.

REWARA ReUse center

ReUse center er betegnelsen for det tredje projekt, som går ud på at understøtte innovation og iværksætterier på det nye ReUse center i Aarhus centrum, hvor genbrug og øget genanvendelse af affaldsprodukter og materialer er i fokus - både i relationen borger til borger og i relationen borger til virksomhed. Projektets formål er at skabe grundlag for et erhvervsrettet innovationsspor på ReUse center på Godsbanen som åbner i foråret 2015, og det indgår formelt i udvikling af Aarhus som kulturhovedstad i 2017 og er forankret i kommunens affalds- og klimastrategi.

Status i projektet

Projektet har nu været et år undervejs, og den første halvdel har handlet om at planlægge og etablere organisationen. I skrivende stund ligger fokus bl.a. ligger på at indgå aftaler om symbioser, planlægge ReUse center og udarbejde retningslinjerne for cirkulære indkøb mv.

På det erhvervsrettede spor er man ved at afslutte arbejdet med at kortlægge og beskrive affaldsstrømme blandt private og offentlige virksomheder. Opgaven blev indledningsvis sat i udbud, og vundet af COWI i samarbejde med Econet, og nu ser man frem til at læse resultatet af rapporten, som forventes i starten af februar 2015. Sideløbende hermed arbejder man også på at involvere de virksomheder, som skal deltage i selve udvekslingen affald. Den del sættes også i gang her i begyndelsen af i året lyder det fra Hanne Tokkesdal fra AffaldVarme Aarhus, som er en af projektlederne i REWARA.

På den del af projektet, som handler om cirkulær økonomi i indkøbsaftalen, vil man afholde en fælles uddannelsesdag for en bred gruppe af indkøbere i Aarhus Kommune. Her er det hensigten at undersøge og udvikle retningslinjer for, hvordan cirkulær økonomi kan omsættes til praksis i indkøbsaftaler. Målet med den fælles uddannelsesdag er bl.a. at få indkøberne til at tænke cirkulært, men også at få dannet et netværk imellem indkøbere i Aarhus Kommune. Datoen for uddannelsesdagen er endnu ikke fastlagt.

Åbning af ReUse center er udskudt cirka seks måneder i forhold til de indledende planer og sker derfor først i foråret 2015. Ifølge Gitte Tholstrup Kaalby fra AffaldVarme Aarhus er godsbanen et område i udvikling og derfor har det været nødvendigt undervejs at finde en anden placering end den oprindelige.

Beskrivelse af det erhvervsrettede spor på ReUse center er under ligeledes stadig under udarbejdelse, og forventes færdigt i starten af 2015.

Erfaringer med at arbejde med cirkulær økonomi i en kommune

Det er endnu for tidligt at kunne dokumentere hele eller dele af rentabiliteten ved REWARA.

Ifølge Hanne Tokkesdal vil man på sigt kunne vurdere på eksempelvis antal indgåede aftaler om symbioser, indkøbsaftaler med fokus på cirkulær økonomi og brugerundersøgelser.

Et andet parameter, man i stedet kan vurdere succes på, er processen og den læring, som er knyttet til projektarbejdet. I projekt-gruppen er man enig om, at projektet har været en succes i forhold til opbygning af netværk og organisering.

Samarbejdet med interessenter og eksterne aktører har sat et positivt aftryk på projektet. Særligt i forhold til netværk på tværs af organisationer, virksomheder og kulturer, samt deres velvillighed til at engagere sig i projektet.

”Vi har fået et meget større samarbejde og netværk med eksterne aktører i form af resourcepersoner, interesseorganisationer og private virksomheder” udtaler Hanne Tokkesdal, og fortsætter: ”Det har været meget lærerigt, for samarbejde med eksterne giver øget involvering og nye anderledes ideer. Vi vil helt sikkert i fremtidige projekter have større fokus på involvering og medborgerskab”.

Én af de eksterne interessenter er bl.a. Skanderborg Kommune, der sammen med RenoSyd har fået støtte til et projekt i Rethink Business. Der afholdes jævnlige møder med Skanderborg Kommune, hvor man udveksler erfaringer mellem de to projekter og diskuterer konkret viden om lovgivning, affaldshåndtering og organisering.

På det ledelsesmæssige og organisatoriske niveau har man også gjort sig en række erfaringer med at arbejde med projekter om cirkulær økonomi. I Aarhus Kommune har man en interesse i bæredygtighed, som gennemsyrrer organisationen hele vejen fra Byrådet ned på medarbejderniveau.

”På den baggrund har vi kun mødt støtte til projektet, og det er også en af grundene til, at projektet er så bredt forankret i kommunen”

udtaler Hanne Tokkesdal og fortsætter ”Omvendt kan det projektledelsesmæssigt og organisatorisk være lidt af en udfordring at skulle nå hele vejen rundt i forhold til fremdrift på projektet, når det netop er så bredt forankret. Det kræver ekstra ressourcer og en erkendelse af at ”ting tager tid” – nogle ting tager længere tid!”

Bump på vejen er ikke unormalt i projektarbejde

Selvom man er i gang på alle fronter, kan man ikke sige sig fri fra også at have oplevet nogle ’bump på vejen’.

Et eksempel er projektet omkring erhvervsudvikling, hvor selve kortlægningen af affaldsstrømme har været vanskeliggjort af kvaliteten af de data, man har haft til rådighed fra ADS, som er navnet på Miljøstyrelsens affaldsdatasystem.

Her har læringen været, at de data, der bliver hentet ud af ADS, ikke er bedre end de data, der bliver lagt ind. Det har gjort, at man i projektgruppen har skullet være mere kritiske end forventet i forhold til dataudtræk.

Omkring genbrugscentret ReUse center på Godsbanen har man måtte erfare, at det har været nødvendigt undervejs at finde en anden placering end oprindeligt tiltænkt, hvilket har medført, at projektet er blevet forsinket. Her er læringen ifølge Hanne Tokkesdal, at der i denne type projekter er ting, man simpelthen ikke kan forudse eller planlægge sig ud af.

Om samarbejdet med UMT, Rethink Business og Region Midtjylland

Ifølge Hanne Tokkesdal er man tilfreds med samarbejdet og vejledning om opgaven, men hun tilføjer, at det været lidt forvirrende for projektledelsen, hvilken rolle UMT har og Regionen har.

Hun tilføjer, at det ville det have været formålstjenstligt med en oversigt over

rapporteringskrav, møder og lignende i denne typer projekter. ”Det kunne måske have været beskrevet bedre fra start af projektet, så det også havde været muligt at planlægge de ressourcer, der skal lægges i denne del af opgaven” udtaler Hanne Tokkesdal.

Aarhus Kommune

Aarhus Kommune udgør et areal på 469,56 km² og har 323.893 indbyggere.

REWARA er forankret i Borgmesterens afdeling (Indkøb og Erhvervs- og byudvikling) samt i Magistraten for Teknik og Miljø (AffaldVarme Aarhus og Klima-sekretariatet).

I styregruppen for projektet sidder blandt andet en repræsentant fra Region Midtjylland, samt repræsentanter fra følgende dele af Aarhus Kommune: Indkøbsafdelingen, Erhvervs- og Byudvikling, Klimasekretariatet samt AffaldVarme Aarhus.

Kontaktpersoner i projektet

Gitte Tholstrup Kaalby, Funktionsleder Plan og Drift, Affald

M: +45 29209346

E: gitk@aarhus.dk

Hanne Tokkesdal, Miljøleder, Miljøingeniør

M: +45 4022 8659

E: hatj@aarhus.dk

Casen er udarbejdet i januar 2015

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet 'Rethink Business' med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen via tankegangen i cirkulær økonomi. Mere end 30 virksomheder og 5 kommuner i Region Midtjylland deltager aktivt i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014.

Hvad kan Rethink Business gøre for kommunerne?

Rethink Business er et udviklingsprojekt, det er funderet i tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi.

Aarhus, Skanderborg, Skive, Samsø og Herning Kommuner arbejder i øjeblikket på hver deres demonstrationsprojekt, som sætter genanvendelse og bæredygtighed på dagsordenen på en måde, som styrker samarbejdet mellem kommune og erhvervsliv.

De fem kommuner har modtaget støtte fra Vækstforum i Region Midtjylland, som har en pulje af på omtrent 3.0 mio. kr. til rådighed gennem Rethink Business.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Konsulenter fra COWI og Vugge til Vugge udgør det virksomhedsrettede team (VRT), som vejleder virksomhederne individuelt igennem 3 faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk





Februar 2015
Region Midtjylland & UMT

midt
regionmidtjylland

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling 
Vi investerer i din fremtid

rethink 
business
Join the circular economy revolution


Development Centre UMT

COWI

vugge 
til
æggen
Danmark

lb analyse
"Gør vores kunder bedre"