

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. 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

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, LB Analyse

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 udviklingstrin", 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 forskellige, 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.

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

"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, COWI

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 projektførelsen.

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".

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 stadigt 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.

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

Svend Erik Nissen, UMT

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 – succes 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 håndsrækning, 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 I/S:** 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.

