

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).

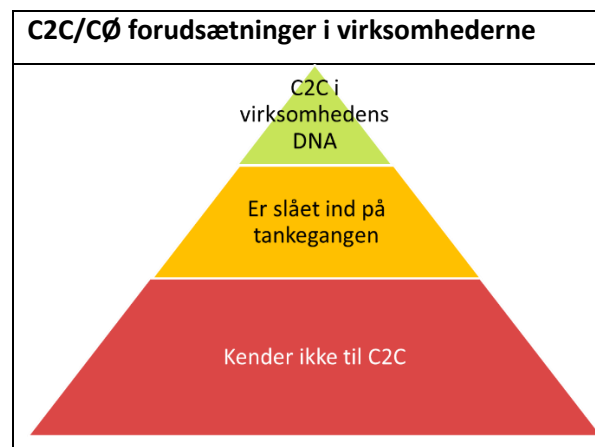
Nogle virksomheder har så at sige C2C/CØ-

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 indsats. 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 operatørmødel, 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 mellemtid 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 videnudveksling.

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 punktvisse 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 tankesættet bag Cradle 2 Cradle og cirkulær økonomi. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

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.

