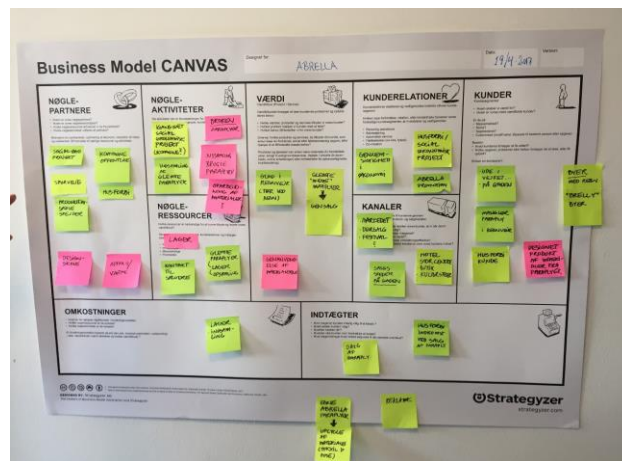


Projekt "Energieeffektivitet og CO₂-besparelser i Virksomheder i Region Midtjylland"

Bilag B

Detaljeret løsningsbeskrivelse for udvikling af en grøn forretningsmodel



Udarbejdet d. 21. okt. 2019

af

Anders Chr. Haahr, Milestone Pro ApS

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	2
2. Projekt mål	2
3. Projekt gennemførelse	3
4. Tidsplan	6
5. Projektorganisation og ejerskab	6
6. Tidsforbrug	7
7. Konsulentindsats	7
8. Form og indhold af den grønne forretningsmodel.....	8

1. Indledning

Dette dokument indeholder en detaljeret løsningsbeskrivelse for udvikling og dokumentation af en grøn/bæredygtig forretningsmodel i en virksomhed, der ønsker at deltage i projektet "Energieffektivitet og CO₂-besparelser i Virksomheder i Region Midtjylland".

Projektets formål er at bidrage til at effektivisere energiforbrug, skabe CO₂-besparelser og reducere ressourceforbruget i små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland. Hermed forbedres virksomhedernes bundlinje og konkurrenceevne.

Dokumentet bygger på udbudsbetingelser, kravspecifikation m.v. i projektet "Energieffektivitet og CO₂-besparelser i Virksomheder i Region Midtjylland".

2. Projekt mål

Udover projektets generelle mål er det vigtigt ved starten af et virksomhedsprojekt at identificere virksomhedens mål med projektdeltagelsen, da opfyldelse af disse mål er afgørende for, at virksomheden oplever succes og tilfredshed med projektet.

Mange virksomheder har inden projektstart gjort sig tanker om eller fastlagt, hvad de vil have ud af projektet, mens andre først får fastlagt disse mål ved projektstart og undervejs i projektet, når de får ny viden om mulighederne.

Virksomhedens mål afhænger bl.a. af, om den er en produktionsvirksomhed med egne produkter og egen produktion og dermed gode muligheder for at arbejde bredt med cirkulær økonomi (CØ). Eller om den er en yngre startup-virksomhed med cirkulær økonomi som en del af sit DNA, en handelsvirksomhed eller en servicevirksomhed med mere begrænsede muligheder for at arbejde med CØ.

Produktionsvirksomheder med egne produkter og produktion har de bedste muligheder for at arbejde bredt med CØ. De kan kortlægge og analysere deres materialestrømme, deres processer fx i produktionen, miljøpåvirkningerne fra fremstilling og brug af deres produkter, arbejde med levetidsforlængelse, takeback m.v.

Virksomheder uden egne produkter (underleverandører) er mere afhængige af et samarbejde med deres kunder, mens virksomheder uden egen produktion tilsvarende er mere afhængige af et samarbejde med deres leverandører.

Et typisk virksomhedsmål er et ønske om at få bedre overblik over virksomhedens nuværende status og handlemuligheder inden for CØ. På den baggrund kan der kvalificeret udvikles ideer til nye, grønne forretningsmodeller og fastlægges mål for

virksomheden eller den grønne forretningsmodel. Det kan fx være et mål om at reducere virksomhedens materiale- og energiforbrug eller CO₂-udledning – eller blive CO₂-neutrale eller minimere affald, tilbyde takeback og reovering af produkter m.v.

Et andet hyppigt mål er et ønske om større synlighed og branding af virksomhedens bæredygtighed, da mange virksomheder allerede har gjort og gør en indsats inden for bæredygtighed, men ofte ikke får dette tilstrækkeligt kommunikeret f.eks. på virksomhedens web-side.

Et tredje typisk mål kan være et ønske om at få kortlagt miljøegenskaberne ved en eller flere af virksomhedens produkter med henblik på at kunne dokumentere produktets bæredygtighed ved at opnå en miljømærkning fx svanemærke eller Cradle to Cradle, EPD (Environmental Product Declaration) eller tilsvarende.

Uanset indholdet i virksomhedens mål gælder det for konsulenten om at sikre en god sammenhæng mellem og opfyldelse af både virksomhedens konkrete mål og projektets generelle mål i forhold til besparelser i energi og materialeforbrug samt reduktion i CO₂-udledning.

3. Projektgennemførelse

Projektet indeholder nogle rammer for et projektførløb, som respekteres ved planlægning af det konkrete projektførløb i en virksomhed. Det gælder bl.a. projektopstart til dec. 2019 og projektslutdato til april 2022. Det gælder også krav til det enkelte projektførløbs varighed, rapportering af projektresultater m.v.

Det konkrete projektførløb afhænger bl.a. af virksomhedens organisering og størrelse, herunder om der er en ledergruppe eller andre medarbejdere, der skal inddrages i projektførløbet for at sikre de bedste løsninger og et godt ejerskab til resultaterne. Desuden afhænger det af virksomhedens ressourcemuligheder, evt. sæsonbelastning m.v.

Det konkrete projektførløb aftales med virksomheden som led i en indledende projektplanlægning, hvor konsulenten sikrer en god sammenhæng mellem og opfyldelse af både virksomhedens ønsker og de projektmæssigt givne rammer.

Et typisk projektførløb består af følgende hovedfaser, som uddybes efterfølgende:

- A. Projektplanlægning
- B. Kortlægning og handlemuligheder vedr. CØ
- C. Udvikling af grøn forretningsmodel



A. Projektplanlægning

Formål

At få diskuteret og fastlagt virksomhedens projektmål samt hvordan projektet skal gennemføres for at sikre organisatorisk ejerskab til resultaterne med henblik på evt. efterfølgende implementering af projektresultaterne/den grønne forretningsmodel.

Fasen omfatter normalt følgende hovedaktiviteter:

1. Konsulent sætter sig ind i virksomhedens nuværende forretningsmodel og projektmål, herunder læser screeningsrapport/ansøgning.
2. Konsulent mødes med virksomhedens ledelse for drøftelse og nærmere aftaler om projektmål, projektførløb, tidsplan, organisering (bl.a. projektleder),

projektressourcer m.v. Desuden aftales og iværksættes timeregistreringer af projektdeltagernes tidsforbrug.

3. Konsulent og udpeget projektleder udarbejder en kort projektplan som præsenteres for direktør/ledergruppe for godkendelse.
4. Direktør, projektleder og konsulent kommunikerer med relevante medarbejdere om projektets formål og forløb for at skabe engagement og igangsætter projektet sammen med projektdeltagerne.

Forventet resultat – fastlagt projektmål, udarbejdet og fået godkendt en kort projektplan samt kommunikeret om projektets formål og forløb til relevante medarbejdere.

Vores bidrag – stor evne til og erfaring i at sætte sig ind i og forstå virksomhedens nuværende forretningsmodel, virksomhedskultur og projektmål, og på den baggrund foreslå relevante og realiserbare projektmål, udarbejde en kort projektplan for projektgennemførelse samt kommunikere og skabe engagement.

B. Kortlægning og handlemuligheder vedr. CØ

Formål

At få introduceret cirkulær økonomi samt dets betydning for virksomheden, herunder gøre status på virksomhedens nuværende indsats, energi- og ressourceforbrug/-effektivitet og CO₂-udledning samt fastlægge handlemuligheder for virksomhedens fremtidige indsats i sammenhæng med virksomhedens strategi.

Fasen omfatter normalt følgende hovedaktiviteter:

1. Konsulent, projektleder/-deltagere samt direktør/ledergruppe holder møde for introduktion og dialog om cirkulær økonomi, og dets betydning for virksomheden samt fastlægger indledende ideer til visioner for cirkulær økonomi og visionernes sammenhæng til virksomhedens strategi.
2. Konsulent screener virksomhedens nuværende processer og produkter i samarbejde med projektleder/-deltagere, og foretager i samarbejde med disse en kortlægning af virksomhedens status inden for cirkulær økonomi inklusiv relevant beskrivelse af virksomhedens nuværende værdikæde.
3. Konsulent indsamler i samarbejde med projektleder/-deltagere data om virksomhedens nuværende energi- og ressourceforbrug/effektivitet og udfylder Bæredygtig Bundlinje Værktøj med data for igangværende år.
4. Konsulent analyserer i samarbejde med projektleder/-deltagere mulige effektiviseringspotentialer i virksomheden og i virksomhedens værdikæde.
5. Konsulent og projektleder/-deltagere drøfter relevante indsatser inden for cirkulær økonomi i virksomheden og dens værdikæde, og udarbejder på den baggrund en oversigt over virksomhedens relevante handlemuligheder og -indsatser, inklusiv samarbejde med relevante parter i værdikæden. Det beskrives også, hvordan indsatserne realiseres i sammenhæng til en grøn forretningsmodel samt hvilke investeringer, som dette vil kræve.

6. Kortlægning og handlemuligheder inden for cirkulær økonomi præsenteres for direktør/ledergruppe for dialog og godkendelse.

Forventet resultat – fastlagt relevante visioner for cirkulær økonomi i virksomheden, kortlagt dens status samt fastlagt handlemuligheder for virksomhedens indsats inden for cirkulær økonomi, inklusiv implementering og krævede investeringer.

Vores bidrag – stor erfaring og kompetencer i at facilitere arbejdet med cirkulær økonomi, herunder sætte sig ind og kortlægge virksomhedens status og det nuværende ressource- og energiforbrug med tilhørende klimaeffekter (ved brug af Bæredygtig Bundlinje Værktøj). Desuden stort kendskab til relevante handlemuligheder og i at udvikle relevante visioner og indsatser for CØ i virksomheden.

C. Udvikling af grøn forretningsmodel

Formål

At udvikle ideer til nye, bæredygtige/grønne forretningsmodeller, prioritere den mest bæredygtige og realiserbare idé blandt disse og udvikle en ny, grøn forretningsmodel for denne ide inklusiv en implementeringsplan.

Fasen omfatter normalt følgende hovedaktiviteter:

1. Konsulent, projektleder og direktør/ledergruppe holder møde for brainstorming over ideer til nye, bæredygtige/grønne forretningsmodeller, prioriterer den bedste idé (i.f.t. bæredygtighed, strategi, ressourcer, økonomi mm) samt fastlægger input til den, nye forretningsmodel.
2. Konsulent, projektleder og direktør/ ledergruppe fastlægger kort virksomhedens nuværende forretningsmodel samt udvikler forslag til en ny, bæredygtig forretningsmodel baseret på Business Model Canvas (BMC). Desuden fastlægges krævede investeringer for realisering og der optegnes en evt. revideret værdikæde for virksomheden (med evt. nye partnere).
3. Konsulent udfylder i samarbejde med projektleder/-deltagere Bæredygtig Bundlinje Værktøj med estimer for reduktion af energi og materialeforbrug med tilhørende klimaeffekter (tons CO₂-ækvivalenter) efter 2 år baseret på faktisk gennemførelse af CØ-indsatser og den nye, grønne forretningsmodel.
4. Konsulent udarbejder i samarbejde med projektleder/-deltagere forslag til realisering af den nye, grønne forretningsmodel i form af en implementeringsplan og præsenterer forretningsmodel og implementeringsplan med evt. revideret værdikæde for direktør/ledergruppe for dialog og godkendelse.
5. Konsulent og projektleder sikrer indsendelse af den nye, bæredygtige forretningsmodel til operatør inkl. en beskrivelse af det forretningsmæssige udgangspunkt og billeder af processen i virksomheden. Desuden sendes den udarbejdede plan for de fremtidige indsatser inden for cirkulær økonomi i



egen virksomhed og/eller virksomhedens værdikæde – og en implementeringsplan for realisering af den nye, grønne forretningsmodel.

6. Konsulent og projektleder sikrer desuden indsendelse af Bæredygtig Bundlinje Værktøj med den nuværende status samt estimat for status om 2 år i forhold til, hvor meget energi- og materialeforbruget samt CO₂-udledningen er blevet reduceret pr år.
7. Konsulent støtter desuden virksomheden i projektadministrationen, herunder i udfyldelse af timeregistreringer og er med til at sikre, at administrative krav fra operatør overholdes.

Forventet resultat – udviklet ideer til nye, bæredygtige/grønne forretningsmodeller, prioriteret den bedste idé og fastlagt en ny forretningsmodel (BMC) for denne inkl. en plan for realisering heraf og evt. krævede investeringer. Desuden indsendt grøn forretningsmodel og indsatser inden for cirkulær økonomi til operatør.

Vores bidrag – stor viden om og kreativitet i udvikling af nye, bæredygtige/grønne forretningsideer samt stor viden om design, udvikling og dokumentation af forretningsmodeller på basis af Business Model Canvas.

Det videre arbejde

For at følge op på om virksomheden får iværksat den nye, grønne forretningsmodel, herunder de udarbejdede implementeringsplaner, følger konsulenten uden beregning op på virksomheden efter projektets afslutning.

Ved opfølgningen afdækkes ligeledes virksomhedens behov for finansieringshjælp eller deltagelse i andre relevante udviklingsprogrammer bl.a. inden for CØ.

4. Tidsplan

Projektforløbet i en virksomhed kan almindeligvis gennemføres på ca. 1½ - 6 måneder afhængig af virksomhedens mål, ønsker og ressourcer og er derfor altid efter aftale med virksomheden. Konsulenten sikrer, at virksomhedens projektplan overholder tidskravene i projektet.

En konkret tidsplan udarbejdes og indgår normalt i den omtalte projektplan (aktivitet A.3).

5. Projektorganisation og ejerskab

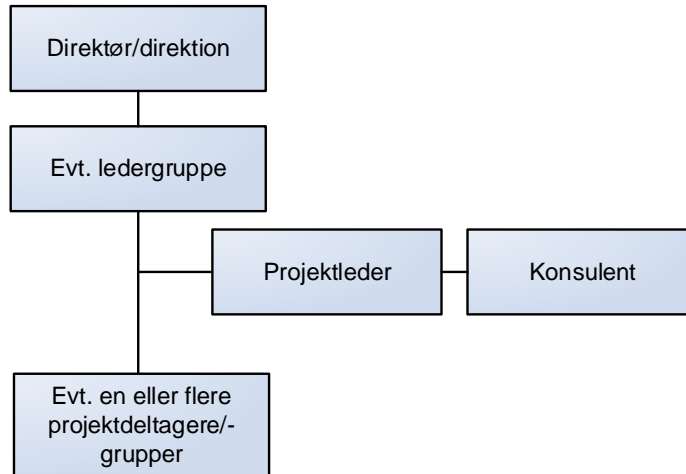
Projektet gennemføres af virksomheden med konsulentassistance fra Milestone Pro ApS og med relevant samarbejde med operatør.

Virksomheden har sammen med konsulenten ansvaret for projektets planlægning og gennemførelse, idet projektet gennemføres på en sådan måde, at virksomheden får opbygget viden, motivation og engagement til selvstændigt at arbejde videre med evt. realisering/implementering af de fastlagte handlemuligheder for virksomhedens CØ-indsatser samt den nye, bæredygtige forretningsmodel.

Projektorganisationen afhænger af virksomhedens størrelse og kan i helt små virksomheder bestå af en enkelt medarbejder, mens den i større virksomheder ofte vil

bestå af en direktion/direktør, ledergruppe (eller ledergrupperepræsentanter), en projektleder samt en eller flere projektdeltagere/-grupper.

Projektorganisationen kan f.eks. se således ud, men fastlægges konkret i forbindelse med projektplanlægning (se aktivitet A.2).



6. Tidsforbrug

Konsulenten sikrer, at virksomhedens konsulentomkostninger holder sig inden for de aftalte rammer jævnfør indgået kontrakt om konsulentbistand.

Det forventede tidsforbrug til de enkelte projektfaser er (anført som timer med direkte rådgivning af virksomheden):

- | | |
|---|---------------|
| A. Projektplanlægning | 8 – 10 timer |
| B. Kortlægning og handlemuligheder vedr. CØ | 10 – 18 timer |
| C. Udvikling af grøn forretningsmodel | 12 – 22 timer |

I alt 30 – 50 timer*

*NB - dog max. det afsatte tilskudsbeløb

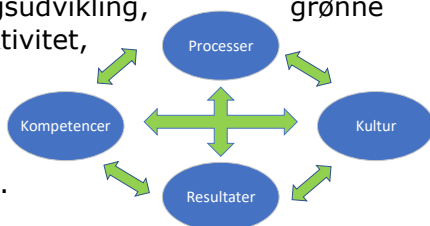
7. Konsulentindsats

Vi fungerer som proceskonsulenter, der gennem en fokuseret indsats og i god forståelse og dialog med virksomheden sikrer opfyldelse af virksomhedens projektmål gennem en kompetent og engageret projektstøtte.

Dette indebærer også relevant opkvalificering af virksomhedens medarbejdere, så de selvstændigt kan realisere de bæredygtige handlemuligheder og den bæredygtige forretningsmodel, når projektet er afsluttet, hvis virksomheden ønsker dette.

Vi bidrager med anvendelsesorienteret viden og ressourcer, vores store netværk samt gode løsninger inden for bæredygtighed, forretningsudvikling, grønne forretningsmodeller, energi- og resourceffektivitet, ledelsessystemer m.v.

Vi arbejder holistisk med udvikling af virksomhedens processer, kompetencer og kultur inden for cirkulær økonomi for at opnå de planlagte resultater jf. modellen.



Vi har gode erfaringer med at rådgive inden for miljøledelse, cirkulær økonomi og grønne forretningsmodeller opnået gennem projekter inden for de sidste 30 år.

8. Form og indhold af den grønne forretningsmodel

Vi anvender som udgangspunkt Business Model Canvas (BMC), som grundlag for en grøn forretningsmodel. Modellen udarbejdes, udfyldes og renskrives gennem følgende step (se billedeksempler):

Input til forretningsmodel (BMC)

I forbindelse med aktivitet C.2 (se side 5) drøftes virksomhedens nuværende forretningsmodel med udgangspunkt i værditilbud, kunder og øvrige forhold i virksomhedens "front-end" i forhold til markedet. Dernæst drøftes virksomhedens "back-end" i forhold til realisering af "front-end", herunder bl.a. partnere og til slut drøftes indtægter, investeringer og omkostninger. Disse input registreres fx på gule post-its.



Samtidig udvikles ideer til den nye, grønne forretningsmodel, herunder de ændringer i den nuværende forretningsmodel, der skal gennemføres for at realisere denne. Disse registreres fx på grønne eller røde post-its. På den måde er det nemt at se ændringerne.

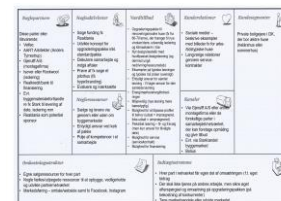
Konsulent anvender store udgaver af BMC, især i tilfælde af mere end 2 deltagere. Disse hænger ofte i virksomheden i en længere periode med henblik på, at virksomheden kan udbygge og revidere BMC med nye ideer og tanker. Der tages billeder af den udarbejdede BMC og arbejdsprocessen.



Rentegning

Når BMC er forsynet med post-its sikrer konsulent, at forretningsmodellen renskrives og sendes til kommentering.

Når virksomheden har kommenteret BMC, bliver den godkendt af direktør/ledergruppe, som grundlag for det videre arbejde med forretningsmodellen, herunder udarbejdelse af en tilhørende implementeringsplan.



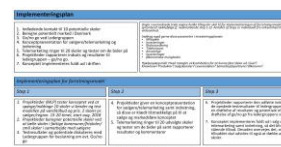
Indlæggelse i PowerPoint

Som led i afrapportering af MBC, bliver data herfra ofte overført til en PowerPoint, som er mere letlæselig.



Tilhørende implementeringsplan

Som led i aktivitet C.4 (se side 5) udarbejdes en plan for implementering af den grønne forretningsmodel.



Sammenfatning/konklusion

Til sidst anføres konklusionerne på den nye BMC, herunder fordele med hensyn til økonomi, miljø og sociale forhold – sammenlignet med den nuværende forretningsmodel.

