

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Projektets navn	Rethink Business 4: Cirkulær forretningsudvikling
EU medfinansiering (kr.)	2.999.973,00

Vedhæftede filer

RB4 Partneropdelt Budget 18-06 (003).pdf

RB4 Periodeopdelt Budget 18-06.pdf

RB4 Samlet Budget 18-06.pdf

1. Vigtig information før du ansøger

Det er vigtigt, at du læser følgende vejledninger:

Sådan bruger du indikatorerne i regionalfondsprogrammet Innovativ og bæredygtig vækst i virksomheder

Vejledning til deltagervirksomheder vedr. effektmåling

Vejledning til operatør vedr. effektmåling

Jeg har gjort mig bekendt med indholdet i denne menu Ja

2. Valg af investeringsprioritet og aktivitet

Vækstfora m.m.	Vækstforum Midtjylland
Program	Regionalfonden
Prioritetsakse	3. Energi og ressourceeffektive SMV'er
Investeringsprioritet	3.1 Udvikle og gennemføre grønne forretningsmodeller
Aktivitet	3.1.A. Grønne forretningsmodeller

Kort vurdering af overensstemmelse mellem projektet og investeringsprioriteten

I dette projekt vil innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster (herefter benævnt LD Cluster) samarbejde med Væksthus Midtjylland (herefter benævnt VHM) om at fortsætte det gode arbejde fra tidligere Rethink Business-projekter om at understøtte dels energi- og ressourceeffektivitet i SMV'er og dels øget vækst og beskæftigelse i SMV'erne. De to ting opnås ved at understøtte udviklingen af nye cirkulære forretningsmodeller i SMV'erne. LD Cluster og VHM er gået sammen igen, da samarbejdet tidligere har vist gode resultater på cirkulær økonomiområdet og andre områder og da begge er helt centrale indgange for virksomhederne til innovations- og erhvervsfremmesystemet.

Vi vurderer derfor, at projektets idé og aktiviteter er i overensstemmelse med investeringsprioriteten.

3. Vækstforum - information samt valg af indsatsområde

Kort begrundelse for valg af regionalt indsatsområde (se hjælpetekst)

Med Region Midtjyllands Vækst- og udviklingsstrategi 2015-25 og den tilhørende Vækstplan 2016-2020 sættes der fokus på Innovation og forretningsudvikling, grøn omstilling og cirkulær økonomi, og dette initiativ spiller ind heri. Der søges om operatørrollen på Vækstforums annoncering om "Rethink Business: Cirkulær Forretningsudvikling". Region Midtjylland fastholder dermed de sidste års flotte førerposition i Danmark på cirkulær økonomi-området som vækstdriver for en dynamisk og intelligent erhvervsudvikling.

Projektet skriver sig desuden ind i ambitionen om at fremme en mere bæredygtig udvikling baseret på cirkulær økonomi, som kommer til udtryk internationalt i EU Kommissionens pakke om cirkulær økonomi og Europa 2020-strategien for intelligent, bæredygtig og inklusiv vækst. Projektet bygger på Ellen MacArthur Foundations arbejde og kobles til Region Midtjyllands mål om bæredygtig vækst og opfyldelse af FN's 17 verdensmål.

Arbejdet med de tidligere Rethink Business-initiativer, som Innovationsnetværket også var operatør på, har ikke kun vakt genklang i danske styrelser og ministerier men også i udlandet, hos f.eks. den globalt førende organisation inden for arbejdet med cirkulær økonomi, Ellen MacArthur Foundation, der i januar 2015 overrakte Danmark via Erhvervsstyrelsen den globale Circular Economy Award for bl.a. de resultater, der i Danmark er blevet skabt i projektet Rethink Business.

Både nationalt og internationalt er der en anerkendelse af, at innovationsnetværket LD Cluster skaber resultater (og ikke kun snak) inden for cirkulær økonomi, i samarbejde med Region Midtjylland, som er foran på området. Dette projekt har igen potentiale til at kunne synliggøres både nationalt og internationalt og fastholde regionens styrkeposition på området, da vi gennem tidligere projekter har opbygget gode formidlingskanaler og netværk.

I dette projekt vil LD Cluster samarbejde med VHM om at fortsætte det gode arbejde fra tidligere RB-projekter om at understøtte dels energi- og ressourceeffektivitet i SMV'er og dels øget vækst og beskæftigelse i SMV'erne. De to ting opnås ved at understøtte udviklingen af nye cirkulære forretningsmodeller i SMV'erne. LD Cluster og VHM er gået sammen igen, da samarbejdet tidligere har vist gode resultater på cirkulær økonomiområdet og andre områder og da begge er helt centrale indgange for virksomhederne til innovations- og erhvervsfremmesystemet.

I projektet, "Rethink Business – Cirkulær Forretningsudvikling", vil LD Cluster og VHM sammen med eksterne rådgivere hjælpe små og mellemstore virksomheder med at udvikle grønne forretningsmodeller og indtænke øvrige virksomheder i den nye forretningsmodels værdikæde.

Projektet ligger i forlængelse af de tidligere projekter Rethink Business og Design for Disassembly, Fokuseret Værdikædesamarbejde (herefter benævnt FV), som LD Cluster var og er operatør på. I dette projekt bruger vi erfaringerne fra disse tidligere projekter og bygger videre på de resultater og evalueringer. Pluss Analyse har udført evaluering af konsulenterne og LD Cluster efter hold 1 i FV og disse anbefalinger har været implementeret i hold 2. Pluss Analyse kommer med en afsluttende analyse af projektet FV, som også vil blive inddraget i det nye projekt. Formålet er at støtte op om Vækstforum Midtjyllands ambition om at støtte og initiere erhvervslivets omstilling til cirkulær økonomi i små og mikrovirksomheder (iværksættervirksomheder).

4. Stamoplysninger (projektet og kontraktansvarlig partner)

Projektets navn	Rethink Business 4: Cirkulær forretningsudvikling
Projektets startdato	1-1-2019
Projektets slutdato	31-12-2021
Udføres projektet i region Sjælland (se hjælpetekst)	
CVR-P, CVR under stiftelse eller CPR	CVR-P (Produktionsnummer)
CVR-P nummer	1009599963
Navn	DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND DEVELOPMENT CENTRE UMT
Selskabsform	Erhvervsdrivende fond

CVR nummer 26927722
Adresse Birk Centerpark 38
Postnummer 7400
By Herning
Region Ikke tilgængelig
Branche (NACE kode) 9411
Branche beskrivelse Erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer
Telefon 96166200
E-mail info@ldcluster.com

Projektansvarlig/kontaktperson fornavn Henrik
Projektansvarlig/kontaktperson efternavn Nørgaard
Projektansvarlig/kontaktperson Telefon 22588230
Projektansvarlig/kontaktperson Email henrik@ldcluster.com
Regnskabsansvarlig (for- og efternavn) Jesper Rasch
Regnskabsansvarlig Telefon 50925094
Regnskabsansvarlig Email jesper@ldcluster.com

Tegningsberettigede er flyttet til punkt 15 i hovedmenuen (15. Erklæring og underskrift).

Har projektet anden adresse end kontraktansvarlig partner? Nej

5. Hovedaktiviteter (liste) samt projektspecifikke output og effekter

Projektets hovedaktiviteter	Navn på hovedaktiviteten
Projektets 1. aktivitet	Opsøgende arbejde og screening af virksomheder
Projektets 2. aktivitet	Udvikling af cirkulære forretningsmodeller
Projektets 3. aktivitet	Resultatformidling og kommunikation
Projektets 4. aktivitet	"_"
Projektets 5. aktivitet	"_"
Projektets 6. aktivitet	"_"
Projektets 7. aktivitet	"_"
Projektets 8. aktivitet	"_"

Ønsker du at definere projektspecifikke indikatorer (output og effekter)? (se hjælpeteksten)

Nej

6. Hovedaktiviteter, output og effekter (i projektperioden)

Hvornår forventes projektets hovedaktiviteter, output og effekter?

Alle projektansøgninger skal have måltal for projektets hovedaktiviteter, output og effekter.

De konkrete måltal skal opdeles i forhold til, hvornår de forventes at indtræffe. Måltal skal indtastes som hele tal. Alle felter skal udfyldes. Hvis der ikke er et måltal i en bestemt periode, udfyldes med 0 (nul).

De forventede hovedaktiviteter og output ligger pr. definition indenfor projektperioden. De forventede resultater (effekter) ligger oftest efter projektperioden, men kan også ligge i projektperioden.

Bemærk, at resultater (effekter) som ligger efter projektperioden, skal indtastes i det selvstændige skærm billede " 7. Effekter (efter projektperioden)" (jf. hovedmenuen).

Hvordan vil du praktisk måle hovedaktiviteter, output og effekter?

For hver enkelt indikator (hovedaktiviteter, output og effekter) er angivet et RØDT notatfelt. I notatfeltet skal du kortfattet angive:

• Målemetode inkl. datakilde (hvordan vil du konkret måle om projektets måltal opfyldes eller ej)

NB: Målemetoden for de programfastsatte indikatorer er beskrevet i vejledningen "Sådan bruger du indikatorerne i regionalfondsprogrammet Innovativ og bæredygtig vækst i virksomheder"

Der er to yderligere vejledninger, der henvender sig til virksomheder og operatører:

Vejledning til deltagervirksomheder

Vejledning til operatør

Et notatfelt bliver GRØNT når det er udfyldt. For at kunne indsende ansøgningen skal alle notatfelter være GRØNNE.

TIP: Du kan kopiere tekst mellem notatfelterne eller foretage en henvisning til et tidligere udfyldt notatfelt.

Hovedaktiviteter

Projektets hovedaktiviteter (periodeopdelt fremdrift)	Jan. 2019 - Aug. 2019	Sep. 2019 - Feb. 2020	Mar. 2020 - Aug. 2020	Sum
Projektets 1. aktivitet	20	20	20	60
Projektets 2. aktivitet	0	15	0	15
Projektets 3. aktivitet	4	4	7	15
Projektets 4. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 5. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 6. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 7. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 8. aktivitet	0	0	0	0

Noter:

- Projektets 1. aktivitet

Aktivitet 1: Antal virksomheder i dialog (kontakt, screening, sparring, info om tilskudsordning). Der samles en liste på minimum 80 potentielle virksomheder fordelt over hele regionen og forskellige brancher. Derudover har vi fra tidligere projekter god erfaring med at konsulenterne har stor indsigt i potentielle virksomheders interesse. Deres netværk og indsigt er også en god supplerende kilde til rekrutteringen af virksomheder. Rekruttering vil blive diskuteret i samarbejde med partnergruppen og en plan udarbejdes, hvor alle deltagere bidrager således at det sikres en bred repræsentation på tværs af brancher, geografisk og størrelsesmæssig. Sidst men ikke mindst kan deltagere der ikke har opnået deltagelse i det foregående projekt FV søge igen til at blive en del af det nye projekt.

- Projektets 2. aktivitet

Aktivitet 2: Antal deltagende virksomheder, det vil sige virksomheder som opnår støtte til og får udviklet nye cirkulære forretningsmodeller gennem programmet.

- Projektets 3. aktivitet

Aktivitet 3: Antal formidlings- og kommunikationsaktiviteter om cirkulær økonomi og tilskudsmuligheden. Der benyttes her en vægtet score ud fra følgende: Kommunikation via økonomiske partners og andre samarbejdspartners nyhedsbreve = 1 point, Kommunikation via sociale medier = 1 point, Artikler i aviser, brancheblade mv = 1 point, Omtale i TV og

radio = 1 point, Casebeskrivelser af virksomheder der har fået udviklet eller implementeret nye cirkulære forretningsmodeller gennem projektet = 2 point, Afholdelse af seminarer og konferencer = 4 point. Operatøren sikrer registrering.

Projektets hovedaktiviteter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2020 - Feb. 2021	Mar. 2021 - Aug. 2021	Sum
Projektets 1. aktivitet	60	20	0	80
Projektets 2. aktivitet	15	15	0	30
Projektets 3. aktivitet	15	10	0	25
Projektets 4. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 5. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 6. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 7. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 8. aktivitet	0	0	0	0

Noter:

- Projektets 1. aktivitet *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*
- Projektets 2. aktivitet *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*
- Projektets 3. aktivitet *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*

Projektets hovedaktiviteter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2021 - Dec. 2021	Sum
Projektets 1. aktivitet	80	0	80
Projektets 2. aktivitet	30	0	30
Projektets 3. aktivitet	25	10	35
Projektets 4. aktivitet	0	0	0
Projektets 5. aktivitet	0	0	0
Projektets 6. aktivitet	0	0	0
Projektets 7. aktivitet	0	0	0
Projektets 8. aktivitet	0	0	0

Noter:

- Projektets 3. aktivitet *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*

Output

4-Programfastsatte output (periodeopdelt fremdrift)	Jan. 2019 - Aug. 2019	Sep. 2019 - Feb. 2020	Mar. 2020 - Aug. 2020	Sum
3.1 Antal virksomheder som modtager støtte	0	15	0	15
3.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	0	0	0	0
3.3 Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner	0	0	816	816

(tons CO2-ækvivalenter)				
3.4 Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	0	840	840
3.5 Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	0	503	503

Noter:

- 3.1 Antal virksomheder som modtager støtte *Antal bevillingsmodtagere. Der gives i alt bevillinger til 30 virksomheder til at indgå i forløbet.*
- 3.3 Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO2-ækvivalenter) *Anslået fald i tons CO2-ækvivalenter. De anførte tal bygger hovedsageligt på beregninger ud fra projektresultaterne fra FV - og hvor vi dog også har skelet til, hvordan det stemmer i forhold til erfaringer fra Carbon20-projektet. Carbon20 viste, hvordan energitiltag kan medføre reduktion i CO2-emission, energiforbrug og positivt påvirke miljøet. I fx Herning kommune var den gennemsnitlige CO2-emission pr. år på 110 tons pr. virksomhed. Tallet i denne ansøgning afspejler, at der arbejdes med en bredere palet af CO2-reducerende tiltag end energibesparelser alene og ligeledes med en bredere palet af virksomheder. Erfaringer fra operatørens projekt Fokuseret værdikædesamarbejde, viser indtil videre en stor spredning i de opnåede reduktioner af CO2-ækvivalenter for virksomhederne på mellem 7 og 458 tons pr virksomhed. Her var den gennemsnitlige udledning af CO2-ækvivalenter 54,37. 54,37 tons gange 30 virksomheder = 1.631 tons. Beregninger for CO2-, energi- og materialereduktioner vil blive udarbejdet af de tilknyttede konsulenter i overensstemmelse med vejledningsmaterialet for Klimakompassets scope 1 og 2, beregning 1 og 2.*
- 3.4 Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule) *Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule). Se noten til afsnit 3.3. De anførte tal tager først og fremmest udgangspunkt i vores erfaringer fra det lignende projekt FV, hvor reduktionen i energiforbruget i slutningen af projektets første hold blev vurderet til 7.274 gigajoule. Der var en spredning i reduktionerne fra 0 til 421 gigajoule og en gennemsnitlig reduktion på 56 gigajoule. Forventningen inden projektets start var dog en reduktion på 16.000. Med afsæt i disse erfaringer vil vi også argumentere for, at det anslåede fald i både energi- og materialeforbruget vil være begrænset, så længe perioden kun strækker sig over en 2-årig periode. Da det kan være både energi- og materialekrævende at investere i nye cirkulære løsninger, hvorfor output og effekt derfor først ses efter længere tid, eksempelvis 5 eller 10 år. Det var desuden bemærkelsesværdigt, at enkelte af de deltagende virksomheder i FV forventede at øge både energi- og materialeforbruget i de kommende to år. Tallene tager desuden udgangspunkt i de opnåede CO2-reduktioner under Carbon20-projektet samt Energinet DK's estimerede energifaktor for el i 2014 på 90kg/GJ. Omfanget af CO2-reduktionen vil i sagens natur afhænge af flere faktorer, herunder omfanget af virksomhedernes materialetyper og -forbrug, varmebesparelser, reduktioner i brændstof til transport samt konvertering til mindre emissionstung energistyring. Beregningen lyder på 56 gigajoule gange 30 virksomheder = 1.680 gigajoule. Beregninger for CO2-, energi- og materialereduktioner vil blive udarbejdet af de tilknyttede konsulenter i overensstemmelse med vejledningsmaterialet for Klimakompassets scope 1 og 2, beregning 1 og 2.*
- 3.5 Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons) *Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons). Der henvises her til noterne i afsnittene 3.3 og 3.4. Gennemsnitlig reduktion i FV hold 1 var på 33,5 tons. Beregningen lyder derfor 33,5 tons gange 30 virksomheder = 1.005 tons. Beregninger for CO2-, energi- og materialereduktioner vil blive udarbejdet af de tilknyttede konsulenter i overensstemmelse med vejledningsmaterialet for Klimakompassets scope 1 og 2, beregning 1 og 2.*

4-Programfaste output (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2020 - Feb. 2021	Mar. 2021 - Aug. 2021	Sum
3.1 Antal virksomheder som modtager støtte	15	15	0	30
3.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	0	0	0	0
3.3 Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO2-ækvivalenter)	816	0	816	1.632
3.4 Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	840	0	840	1.680

3.5 Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	503	0	502	1.005
---	-----	---	-----	-------

Noter:

- 3.1 Antal virksomheder som modtager støtte *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*
- 3.3 Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO2-ækvivalenter) *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*
- 3.4 Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule) *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*
- 3.5 Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons) *Der henvises til tidligere beskrivelse under første periode*

4-Programfaste output (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2021 - Dec. 2021	Sum
3.1 Antal virksomheder som modtager støtte	30	0	30
3.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	0	0	0
3.3 Anslået årligt fald i drivhusgasemissioner (tons CO2-ækvivalenter)	1.632	0	1.632
3.4 Anslået årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	1.680	0	1.680
3.5 Anslået årligt fald i materialeforbrug (tons)	1.005	0	1.005

Noter:

Effekter

10-Programfaste effekter (periodeopdelt fremdrift)	Jan. 2019 - Aug. 2019	Sep. 2019 - Feb. 2020	Mar. 2020 - Aug. 2020	Sum
3.6 Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	0	0	0
3.7 Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	0	0	0

Noter:

10-Programfaste effekter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2020 - Feb. 2021	Mar. 2021 - Aug. 2021	Sum
3.6 Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	0	0	0
3.7 Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	0	0	0

Noter:

10-Programfasteffekter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2021 - Dec. 2021	Sum
3.6 Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	0	0
3.7 Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	0	0

Noter:

7. Effekter (efter projektperioden)

Effekter					
Programfasteffekter (efter projektperioden)	Overført måltal	0-2 år efter	2-5 år efter	5- år efter	Sum
3.6 Årligt fald i energiforbrug (gigajoule)	0	1.680	-	-	1.680
3.7 Årligt fald i materialeforbrug (tons)	0	1.005	-	-	1.005

8. Uddybende projektbeskrivelse

A. Uddybende beskrivelse af projektets hovedaktiviteter (se hjælpe tekst):

Den overordnede projektledelse ligger hos LD Cluster i alle faser af projektet. LD Cluster har også for nyligt vundet operatørrollen på et nationalt projekt ved navn Øget vækst gennem cirkulære forretningsmodeller i SMV'er. Det vil blive drøftet med bevillingsgiverne, hvordan de to projekter kan få bedst gavn af hinanden.

Aktivitet 1: Opsøgende arbejde og screening af virksomheder

Aktivitet 2: Udvikling af cirkulære forretningsmodeller

Aktivitet 3: Resultatformidling og kommunikation

Hovedaktivitet 1: Opsøgende arbejde og screening af virksomheder

Denne aktivitet skal sikre, at konsortiet får kontakt til en god base af potentielle deltagere, som skal danne baggrund for, at det er muligt at udvælge de rigtige motiverede virksomheder, som projektet er relevant for, dvs. små og mellemstore virksomheder og iværksættere samt netværk med potentiale for og interesse i at udvikle deres forretningsmodel i en cirkulær retning..

Formålet med denne hovedaktivitet er med andre ord, at partnergruppen får udvalgt de virksomheder/udviklingsprojekter, der har det største potentiale, er omstillingsmodne og kan se fordelene i at indgå i nye netværk og partnerskaber. Her er det essentielt, at de virksomheder eller netværk af virksomheder, der vil deltage, har ønsket om at udvikle og implementere en ny cirkulær forretningsmodel – og at de er parate til dette.

Vores erfaring viser, at et fokuseret arbejde med at vurdere og vælge de rigtige deltagere er essentielt for en ambitiøs, aktuel og kvalitetsfuld udvikling og læring i projektet. Derudover vil hovedaktiviteten bidrage til en sikring af, at partnergruppen får udvalgt de virksomheder eller netværk af virksomheder med størst interesse og potentiale i deres implementeringsprojekter, for herved at øge andelen af virksomheder, der får realiseret deres cirkulære forretningsmodel.

Mange mindre virksomheder har ikke øje for nye tilskudsmuligheder. Samtidig er det vores erfaring som operatør på flere cirkulære økonomiprojekter, at cirkulær økonomi stadig er et begreb/område, som er ukendt (eller for teoretisk) for mange virksomheder, og som derfor kræver en individuel samtale, hvor begrebet gøres konkret for den enkelte virksomhed. Samtidig er det vores erfaring, at virksomheder kan se potentialet i at omstille deres forretningsmodeller til at blive cirkulære, når de kan se, at økonomi og bæredygtighed kan gå hånd i hånd. Det underbygges også af en undersøgelse fra Epinion, som viste, at kun 9% af danske virksomheder kender til cirkulær økonomi. Til gengæld kan 88% af virksomhederne se et forretningsmæssigt

potentiale, når de er blevet introduceret til konceptet, men de mente samtidig, at de manglede viden, rådgivning og finansiering for at kunne realisere deres cirkulære økonomiske potentiale (Epinion, 2017). Vi anser det derfor ikke som tilstrækkeligt at udbyde en tilskudsordning, men derimod som nødvendigt at lave en større indsats for at nå ud til de virksomheder, som kan have gavn af programmet.

Den opsøgende indsats rettes ud over til enkeltvirksomheder også til relevante netværk og miljøer, som ikke indgår i partnerskabet. Det kan være inkubationsmiljøer, andre klyngeorganisationer, brancheorganisationer mv., hvor der kan arrangeres deltagelse i arrangementer eller møder, hvor en bredere kreds af virksomheder bliver inviteret, og der informeres om programmet.

Vi fokuserer indsatsen på følgende brancheområder:

Byggeri & Anlæg

Plast & Emballage

Fødevarer & Landbrug

Tekstil & Møbler

Elektronik

Disse områder er udvalgt, da de udgør de brancheområder i Danmark, hvor der er det største potentiale i forhold til omstilling til cirkulære forretningsmodeller. I ”Danmark uden affald II - Strategi for affaldshåndtering” (Regeringen, 2015) udpeges netop disse områder, ligesom det stort set er de samme områder, som udpeges i Ellen MacArthur Foundations rapport, ”Delivering the Circular Economy – A Toolkit for Policymakers” (Ellen MacArthur Foundation, 2015), der bruger Danmark som case study. I 2017 blev den Nationale Cirkulær Økonomi Hub desuden etableret, som også har fokus på Byggeri, Plast & Emballage og, Fødevarer og Landbrug samt Tøj, Tekstil og Træ. Den Nationale Cirkulære Økonomi Hub er et toårigt nationalt projekt, støttet af Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU), hvor seks innovationsnetværk er gået sammen for at koordinere aktiviteter om cirkulær økonomi og sammen generere en tværgående udvikling og viden om CØ i Danmark. Her sikres også en national koordinering i relation til regeringens udspil om cirkulær økonomi. Den Nationale Cirkulær Økonomi Hub ledes af Lifestyle & Design Cluster. Potentialerne kan jf. kommissionen (20. juni, 2016 EU-handlingsplan for en cirkulær økonomi) kun udnyttes via et tæt samarbejde på tværs af virksomheder, videninstitutioner og myndigheder (triple helix). Det passer perfekt ind i det, som innovationsnetværkene gør hver dag og som de sammen har arbejdet tværgående med i CØ Hub. På baggrund af de erfaringer, vi har opnået i det 2-årige CØ Hub projekt, har vi muligheden, netværket og erfaringerne til at koordinere samarbejde på tværs af brancher og geografi. Cirkulær økonomi er hverken muligt at se som hørende til et isoleret brancheområde eller en bestemt region, men rækker ind over flere andre industrier. Ressourcestrømme, genbrug

af affald og nye værdikæder bliver bedst udnyttet, hvis mulighederne tænkes tværgående, og det vil være et fokusområde med dette projekt, da vi har set de positive effekter under CØ Hubben.

Elektronik er ikke en del af Den Nationale Cirkulær Økonomi Hub, men eftersom vi oplever en væsentlig øget interesse fra virksomheder inden for dette område – ligesom det også indgår som et fokusområde i førnævnte strategier – har vi valgt at have det som et fokusområde i dette projekt på linje med de øvrige fire områder.

Underaktiviteter

1. Indledende arbejde og screening

Inden screeningsarbejdet af virksomheder påbegyndes, vil vi i samarbejde med vores partnergruppe, herunder de regionale erhvervsråd og VHM, indsamle en bruttoliste af relevante SMV'er og netværk der er i Region Midtjylland.

Derudover har vi fra tidligere projekter et katalog over potentielle virksomheder, der kunne deltage i et nyt projekt. Det er virksomheder og netværk som ikke deltog i tidligere og nuværende Rethink Business projekter, men som kunne være relevante at have med i et nyt. Listen er udarbejdet i samarbejde med den nuværende samarbejdspartner på FV, nemlig VHM.

Identifikationen af potentielle virksomheder sker også på baggrund af det kendskab, som partnergruppen har til de virksomheder, de er i kontakt med. Sammen med VHM kontaktes disse potentielle SMV'er og det aftales samtidig, hvordan det bedst gøres. Det erhvervsmæssige kendskab i partnergruppen samt i de regionale erhvervsråd sikrer desuden, at der screenes virksomheder i hele regionen.

I vores tidligere og nuværende operatørrolle i Rethink Business projekterne har det i overvejende grad været virksomheder, der søgte om deltagelse. Da det netop er gennem de fokuserede værdikædesamarbejde, at de største cirkulært økonomiske potentialer indfries, vil vi derfor opfordre netværk af virksomheder til at søge om deltagelse i projektet. Det har i højere grad været virksomheder end netværk der søgte om deltagelse i tidligere projekter, hvilket formentlig skyldtes at kendskabet til cirkulær økonomi og bæredygtig omstilling endnu ikke var kendt i virksomhederne. Dog har vores arbejde som operatør fra bl.a. FV gjort, at flere virksomheder og eventuelt deres netværk kender til begreberne. Derfor vil vi også opfordre de virksomheder og de netværk der er opstået og måtte opstå, om at søge om deltagelse i dette projekt. Desuden har vi fra netop disse projekter viden om, hvilke nye netværk der er dannet, eller hvilke der med fordel kan dannes for et mere cirkulært ressourcekredsløb. Det kan for eksempel dreje sig om Tekstilnetværket, som er etableret under den Nationale CØ-Hub, hvor det kan give mening at samarbejde om at adressere fælles udfordringer eller et netværk med fokus på hamp, som arbejder på at lukke det cirkulære loop.

Vi vil derudover sætte et særligt fokus på at rekruttere iværksættere for at hjælpe dem med at tænke i CØ i deres forretningsmodel fra starten af, da vi her ser et stort uforløst potentiale. LD Cluster har igennem flerårige samarbejder med bl.a. nystartede designere og iværksættere viden om og indsigt i hvilke potentialer der ligger i at være 'born circular'. Derudover erfarede vi i FV, at der var store udfordringer forbundet med at være iværksætter med høje ambitioner.

Udover en portefølje fra vores tidligere Rethink Business projekter, har vi hos LD Cluster også været operatør på og faciliteret flere iværksætterprojekter, herunder bl.a. det Interreg finansierede projekt Nordic Buzz. Iværksætterne herfra er allerede en del af vores pipeline, og flere af dem vil have interesse i at deltage i et nyt projekt om cirkulær økonomi. Iværksætterne kan herigennem differentiere sig fra deres konkurrenter ved fra bunden af at udvikle en cirkulær forretningsmodel.

Derudover vil vi i rekruttering af iværksættere også benytte os af Erhvervsrådene, da flere af dem har et iværksætterben.

Vi tilslutter os ansøgningsmaterialets formål om at lukke kredsløbet, hvilket gøres bedst ved at virksomhederne samarbejder – både i og på tværs af brancher.

For de netværk der søger om deltagelse, vil vi lade et overordnet emne danne ramme om forløbet for netværket af virksomheder for at sikre et målrettet forløb, som alle parterne har interesse i at arbejde med. En af disse områder kan være alternativt materiale til tekstiler. Lifestyle & Design Cluster har i foråret 2018 haft et målrettet pilotprojekt om hamp som ét alternativ, og et andet alternativ er tang, hvor LD Cluster har flere virksomheder i netværket, der producerer bl.a. fodtøj af tang. Desuden har vi videnpartnere på områderne i form af hhv. VIA University College og Kolding Designskole.

På samme måde, som det har været tilfældet i foregående projekter, er det vores klare intention og formål at skabe nye netværk og partnerskaber for de parter, der deltager i projektet. Dette angår både virksomheder samt netværk af virksomheder.

2. Før-screening af potentielle interesserede

Når bruttolisten er lavet, vil LD Cluster sende en mail til virksomheder, iværksættere og netværk som har meldt interesse. I mailen er der angivet et link til et spørgeskema, som den enkelte interessent skal besvare. Dette fungerer som en før-screening. Initiativet til at besvare ligger altså hos virksomheden, iværksætteren og netværkene, hvorfor man kan bruge deres besvarelse af spørgeskemaet som indikation for deres engagement i projektet. Screeningsdokumentet udfyldes af virksomheden med mulig støtte fra operatør og/eller partner. Den interesserede virksomhed/netværk besvarer dette spørgeskema, hvilket kan karakteriseres som en ansøgning om deltagelse i projektet. Ansøgningen skal beskrive virksomhedens kerneydelser og –kompetencer, erfaringer med cirkulær økonomi og grøn omstilling, kunder/ markeder, evt. tidligere tilknytning af ekstern rådgiver samt en beskrivelse af virksomhedens udfordring i forhold til cirkulær økonomi.

Specifikt skal der allerede fra screeningen rettes fokus de fem generiske ressourceorienterede designmodeller inden for cirkulær økonomi (design for lang levetid, design for leasing/service, design for genbrug i produktions- og fremstillingsfasen, design for materialeindvinding og design for fokuseret værdikædesamarbejde).

Derudover skal der indgå grundlæggende oplysninger som virksomhedens navn, adresse, etableringsår, CVR-nr., web-adresse, antal ansatte og navn, email og telefonnummer på en kontaktperson samt en angivelse af tegningsberettigede. Spørgeskemaet udsendes fra vores interne system, således at virksomhedernes oplysninger angives direkte i vores system, for herved at lette administrationen for både virksomhed og operatør.

3. Screening af ansøgere

Ved at virksomhederne har registreret data direkte i systemet, vil LD Cluster og VHM tage en opfølgende samtale med de virksomheder og netværk der har svaret. Telefonsamtalen vil formentlig resultere i at aftale et fysisk møde, hvor den detaljerede og grundige screening af den enkelte ansøger finder sted.

Screeningsarbejdet varetages af LD Cluster i samarbejde med VHM. LD Cluster har stor erfaring med en sådan screeningsopgave, bl.a. fra tidligere Rethink Business projekter. Screeningen af virksomheder foretages ud fra en udviklet og afprøvet liste af kriterier, som fremgår herunder. Erfaringerne fra vores hidtidige arbejde med cirkulær økonomi i de seneste 6 år har bevirket en løbende forbedring af vores anvendte screeningsdokument, som vil blive anvendt som værktøj.

1. Ledelsesopbakning og løbende ledelsesfokus og eksekveringskapacitet
2. Vilje til at investere i medarbejderressourcer
3. Vilje til innovation og omstilling, forandringsvillig kultur, lyst til at prøve nyt og til at fejle
4. Økonomisk råderum via egenfinansiering eller støtteordninger
5. Tro på at kunne brande sig på cirkulære produkter
6. Har ønsker eller planer om udvikling, der passer ind i projektets tidsplan
7. Lyst til at gå i dialog med underleverandører og kunder om muligheder og behov
8. Åbenhed over for at anvende andre materialer i sine produkter og andre forretningsmodeller
9. Lyst til at videndele med omverdenen om egne og andres succeser og erfaringer.
10. Lyst til at indgå i partnerskab med andre projektdeltagere
11. Tiltag og status på miljøområdet

De ansøgere vi besøger indgår derfor i det næste led i udvælgelsen af deltagere i projektet.

Vi vil vurdere de potentielle deltagere ud fra deres geografiske placering (Region Midtjylland), samt potentiale, kapacitet og ambitioner inden for cirkulær økonomi, da vi herigennem opnår den bedste kvalitet og motivation i de deltagende virksomheder.

4. Konsulentrekruttering

Matchet mellem virksomheder og konsulenter beskrives nærmere under hovedaktivitet 2, men i forbindelse med denne indledende hovedaktivitet vil vi indhente kompetente og relevante konsulenter til deltagelse i projektet.

Vi har allerede en liste med CØ-stærke konsulenter fra tidligere projekter. Denne liste samt tæt kontakt til konsulenter inden for cirkulær økonomi er erhvervet gennem mere end 4 års projekter under Rethink Business. Derudover har projektet Bæredygtig Business, som vi har været medoperatør på, haft fokus på at uddanne konsulenter inden for cirkulær økonomi og oplæring via cases (<http://ldcluster.com/newsroom/publikationer/#1452775039345-c94dd353-b70b>). Endelig er en del konsulenter, som har deltaget i begge hold under ”Fokuseret Værdikædesamarbejde” blevet evalueret og ratet løbende, så LD Cluster har stort indblik i og erfaringer med flere af de nuværende konsulenter inden for cirkulær økonomi. Listen af erfarne konsulenter kommer fra hele landet og vil også have kendskab til relevante virksomheder. Konsulenternes CV’er findes i et samlet konsulentkatalog (<http://rethinkbusiness.dk/projekter/fokuseret-vaerdikaedesamarbejde/ansoegning/>). Vores erfaring viser, at nogle konsulenter ved at teame op kan afdække behovene i de enkelte virksomheder mere holistisk, end hvis de arbejdede alene. Gennem projektet Bæredygtig Business, som vi var medoperatør på, opkvalificerede vi konsulenterne inden for cirkulær økonomi samt konsulenternes evne til at arbejde endnu bedre sammen inden for området (<https://indd.adobe.com/view/c0090647-e139-47c4-98f1-31c376385d6a>). Det vil derfor også være muligt for konsulenterne at gå sammen i teams i dette projekt.

På samme måde som de interesserede virksomheder og netværk registrerer deres interesse i vores system via en udsendt invitationen, vil konsulenternes information også blive registreret i systemet. Der sendes på samme vis en mail til konsulenter og -teams som kunne have interesse i at deltage i projektet. Ved at have listerne over virksomheder og konsulenter vil det lette opgaven ifm. match mellem virksomheder og konsulenter.

Vi har været kritiske i udvælgelsen af konsulenter til deltagelse i tidligere projekter, hvilket vi vil fortsætte med for at sikre et kvalitativt designmæssigt forløb for deltagerne. Informationerne som konsulenterne skal stå inde for er:

- Have en åben og lyttende tilgang til virksomhedens udfordringer ud fra bæredygtige kompetencer og en faglig profil, der matcher virksomhedens nuværende forretningsområde.
- Besidde en nytænkende evne til at udvikle nye, grønne forretningsmodeller ud fra en virksomheds eksisterende produktsortiment eller servicekoncept.
- Have enten dokumenteret erfaring med at arbejde med FNs 17 verdensmål eller være villig til at tage ny læring til sig på området og få det anvendt på en konkret måde til gavn for virksomhederne samt projektet og dets formidling.

- Have enten dokumenteret erfaring med at arbejde med design/designtænkning eller være villig til at tage ny læring til sig på området og få det anvendt på en konkret måde til gavn for virksomhederne samt projektet og dets formidling.
- Professionel rådgiver med erfaring med virksomhedsdrift og -produktion, som kan arbejde på et både strategisk og operationelt niveau.
- Have en god indsigt i og dokumenteret, praktisk erfaring med cirkulær økonomi og de bagvedliggende principper for at gennemføre omstillingen fra en lineær til en cirkulær økonomi.
- Udarbejdet projektportefølje, der beskriver virksomhedskonsulentens rolle og opnåede resultater i det konkrete arbejde med små og mellemstore virksomheder samt kommuner i forbindelse med grønne omstillingsprojekter.
- Være fortrolig med gode og let anvendelige værktøjer inden for cirkulær økonomi.
- Have kendskab til og forståelse for udarbejdelse og anvendelse af Erhvervsstyrelsens online-værktøj Klimakompasset (scope1 og 2), der indgår i hver enkelt case som faktaboks.

Under ”Fokuseret Værdikædesamarbejde” Hold 1 deltog en operatørmedarbejder i møder med virksomheden og konsulenten angående cirkulær økonomi, men vores erfaring viste, at et sådant møde ikke var værdiskabende for nogen af parterne. Dette har vi derfor droppet i FV Hold 2, for at opretholde det gode samarbejde og arbejdsflow mellem virksomhed og konsulent.

Cases for FV Hold 1 (suppleres med cases fra FV Hold 2 til efteråret) fremgår her: <http://rethinkbusiness.dk/projekter/fokuseret-vaerdikaedesamarbejde/cases/>.

Vi vil afholde en informationsdag inden projektet begynder, hvor vi afholder et informationsmøde om projektets forløb med en inspirerende virksomhedspræsentation fra en deltager på et tidligere Rethink Business forløb. Dagen vil også indeholde information om de 17 verdensmål og DI’s verdensmålskompass (SDG Compass), som vil være både i fokus på dagen og en rød tråd i hele projektet. Den anden del af dagen vil bestå af en mulighed for konsulenterne for at skabe gode relationer til virksomhederne i form af en uformel pre-matchmaking.

Kritisk antagelse:

Ved at identificere og opsøge virksomheder direkte, når vi sammen med vores samarbejdspartnere ud til virksomheder, som ellers ikke ville have ansøgt ordningen, men som kan have et stort potentiale. Vi laver en opsøgende indsats og hjælper virksomhederne frem mod den endelige ansøgning, fordi vi mener, at det giver flere ansøgninger og bedre projekter med et større potentiale for vækst, beskæftigelse samt reduceret miljøpåvirkning og ressourceeffektivitet. Dog erfarer vi en tendens fra vores tidligere operatørroller, at efterhånden som kendskabet til cirkulær økonomi og bæredygtighed øges, kræves der en relativ mindre opsøgende indsats.

Desuden har vi større vished om, at vi rammer særligt engagerede virksomheder, idet vi samarbejder med flere erhvervsråd i Region Midtjylland.

Ved at stille kritiske krav til konsulenten eller konsulentteamet og deres kompetencer inden for cirkulær økonomi sikrer vi et højt fagligt niveau i arbejdet med den enkelte virksomhed, samtidig med at de udfordres på en anerkendende og respektfuld måde.

Hovedaktivitet 2: Udvikling af Cirkulære Forretningsmodeller

Formålet med denne hovedaktivitet er at understøtte virksomhederne i forhold til de behov, de har beskrevet i deres ansøgninger, således at de får udviklet nye cirkulære forretningsmodeller. Det indebærer at hjælpe virksomhederne i deres proces med at få valgt en konsulent til rådgivning, i det omfang de har behov for det, sørge for at de overholder de formelle regler i programmet og hjælp i forhold til innovationsprocessen mv.

Underaktiviteter

1. Opstart

Efter / i forbindelse med at virksomhederne gives besked om, at deres ansøgning er godkendt, kontaktes de deltagende virksomheder af partnergruppen, som sikrer sig, at de minimis-erklæringen udfyldes, samt at virksomheden får valgt en konsulent til at rådgive og vejlede sig i arbejdet med udviklingen af en ny cirkulær forretningsmodel. Valg af konsulent foretages af virksomheden selv, men for at hjælpe virksomhederne samler projektledelsen et fyldigt katalog af konsulenter med erfaring med cirkulær økonomi. Derudover har virksomhederne mulighed for at vælge nogle helt andre konsulenter, som har de relevante forudsætninger for at hjælpe dem. Baseret på vores erfaring fra tidligere projekter med virksomheds- og konsulentsamarbejde forbeholder vi os ret til at vurdere konsulentens kompetencer, før virksomheden foretager sit valg.

Projektledelsen sammenstykker konsulentkataloget af enkeltkonsulenter eller konsulentteams, som ønsker at være med i projektet og dermed byde ind på opgaven med at hjælpe virksomhederne med at udvikle nye cirkulære forretningsmodeller. Udvælgelsen af konsulenter til konsulentkataloget sker via en åben proces på baggrund af objektive kriterier, hvor alle konsulenter har mulighed for at indsende en kompetenceprofil og komme med i kataloget (dvs. på åbne, gennemsigtige og ikke-diskriminerende vilkår). Kriterierne som konsulenterne vurderes ud fra fremgår af Hovedaktivitet 1. Virksomhedens eksterne konsulent vil være rådgiver for virksomheden gennem hele forløbet.

Foruden konsulenternes rolle til konkret at arbejde sammen med virksomhederne, er det i projektet tilladt at konsulenterne må foreslå virksomheder/ netværk at søge om deltagelse i projektet. Vi har særdeles gode erfaringer med dette fra begge hold i Fokuseret Værdikædesamarbejde, hvor flere konsulenter har fået CØ-modne virksomheder med et stort engagement i processen til at deltage i projektet. Idet vi har stillet store krav til konsulenternes profil, fungerer de enkelte konsulenter som LD Clusters forlængede arm til at nå ud til de

interesserede virksomheder. Vi vil holde en løbende dialog med konsulenterne omkring arbejdet med virksomhederne, hvilket vi har gode erfaringer med fra FV - hold 2.

Når konsulenterne er valgt, gennemfører de et telefoninterview med virksomheden for at komme nærmere ind på hinanden og på virksomhedernes udfordring og projektidé.

Endvidere introduceres Klimakompasset ved denne kontakt, hvor scope 1 og 2 skal udfyldes. Scope 1 udfyldes ved projektets start som et nutidigt øjebliksbillede og scope 2 udfyldes senere ved projektets afslutning som et forventet skøn over ressourceprofilen 2 år efter den nye cirkulære forretningsmodel er indført. Vores erfaring viser, at ikke alle virksomheder formår at udfylde Klimakompasset selv. Som udgangspunkt vil udfyldelsen af Klimakompasset varetages af konsulenten og virksomheden, men konsortiet påtager sig at hjælpe virksomhederne med det, i det omfang det er nødvendigt.

Kickoff-workshop

Der gennemføres en kickoff-workshop for alle godkendte ansøgere. Her samles alle projektets parter, og virksomhederne fremlægger selv deres projektidé. Her får virksomhederne inspiration og erfaringerne fra udvalgte virksomheder, bl.a. fra tidligere gennemførte projekter samt tidligere forløb i dette projekts regi. Endelig kan virksomhederne her undersøge mulighederne for at indgå et tættere samarbejde med andre deltagende virksomheder, så nye, til dels tværsektorielle, partnerskaber kan blive værdiskabende.

Med udgangspunkt i vores erfaring ved vi, at denne kickoff-workshop har stor værdi og betydning for projektet for at skabe den nødvendige energi og det netværk, som kan hjælpe virksomhederne i mål gennem projektet. Derudover ved vi, at der er stor synergi i tværfagligheden i de enkelte brancher, som samtidig åbner for inspiration og kan inspirere til forbindelser mellem de forskellige sektorer. Virksomhederne bringes denne dag i spil bl.a. ved selv at formulere deres succeskriterier og fremdriftspunkter, som de vil måle sig selv og projektet på. Virksomhedernes topledelse deltager i workshopen, så al forandring forankres i topledelsen.

2. Gennemførelse og facilitering

Workshopen følges op af et fysisk virksomhedsbesøg af konsulenten, hvor der arbejdes ud fra en supplerende, værdiskabende og systematisk funderet tilgang. Vi har erfaret, at Klimakompasset har sine begrænsninger, hvorfor vi supplerer dette med et dybdegående, nuanceret og forretningsorienteret værktøj. En forretningsmodel, der har detaljeringsgrad som en forretningsplan.

LD Cluster har fra lignende tidligere projekter samlet erfaringer på både egen hånd og andres erfaringer. Vi har gennem det treårige projekt Rethink Business – FV – Design for Optimal Ressourceanvendelse erfaret gevinsterne ved at bruge en ressourceprofil som værktøj/skabelon for at kortlægge statussen i den enkelte virksomhed. Skabelonen er et resultat af løbende tilpasning henover dette projekt og tidligere projekter.

Ved gennemførelse af konsulenternes arbejde med ressourceprofilen vedrørende ressourcer, kemikalie-, vand- og energiforbrug samt materialeforbrug, -rester og -strømme vil det være en stor fordel at gennemføre dette med afsæt i den metodik, som anvendes f.eks. i forbindelse med forundersøgelser med henblik på C2C-certificering. I arbejdet med at skabe produktkvalitet på Cradle to Cradle niveau findes der udviklede metoder for kontinuerlig forbedring, der hjælper virksomheder med at udvikle f.eks. roadmaps for realiseringen af 100% gode C2C mål – det vil sige mål, som på sigt løfter virksomheden over i en helt bæredygtig forretningsmodel.

Roadmap benytter sig af princippet 'backcasting', hvor der formuleres fremtidige mål, hvorefter vejen dertil udvikles og beskrives. Metoden er en enkel, effektiv og anerkendt metode, og målet samt vejen dertil formuleres i samarbejde mellem konsulenten og virksomheden. I første trin laves en registrering og opgørelse af virksomhedens nuværende situation. Derefter følger analyse og udvælgelse af indsatsområder, og for disse opstilles "100% gode mål". Ved at tage udgangspunkt i de langsigtede "100% gode mål" og sammenholde med den nuværende situation, sættes en kreativ proces umiddelbart i gang hos virksomhederne. Udviklingen for virksomheden styres derefter gennem milepæle på vej mod målet. Ved at anvende denne metodik kigges der desuden allerede her på virksomhedens værdikæde.

I roadmappet vi der navnlig være fokus på de parametre, der omhandler udfoldelsen af design i cirkulær økonomi (nævnt som punkt a-e under baggrund i annonceringsbilaget).

Konsulenterne kan således også udforme en supplerende, værdiskabende og systematisk funderet ressourceprofil, der sammen med Klimakompasset danner basis for udviklingen af en ny grøn forretningsmodel, der dels danner struktur for samarbejdet mellem virksomheden og rådgiveren og dels kan indgå i virksomhedens strategi for en mere cirkulær forretningsmodel. Ved at arbejde ud fra en skabelon opnår dels virksomhederne, dels konsulenterne indsigt i den fokale virksomhed / netværk.

Vi oplever at denne proces skaber et stort ejerskab og engagement i virksomhedens ledelse, hvilket er afgørende for et succesfuldt forløb både i udviklingen af forretningsmodellen, men også den efterfølgende implementering. Dog har vi i forbindelse med implementeringen erfaret enkelte problemer. De cirkulære og velovervejede intentioner der var under udviklingen af forretningsmodellen, bliver i få tilfælde ikke omsat. Derfor har vi, ud fra bl.a. disse erfaringer, fundet det nødvendigt at udarbejde en skabelon for forretningsmodeller, der har samme detaljeringsgrad som en forretningsplan. Modellen er udarbejdet i samarbejde med og godkendt af Erhvervsstyrelsen. Vi har med vores skabelon for en forretningsmodel indarbejdet de krav, der stilles til en forretningsmodel fra Erhvervsstyrelsens side, og sammenholdt den med

hvad der er realistisk ift. de erfaringer vi har fra virksomhederne og konsulenterne. Denne skabelon vil i projektet blive yderligere tilpasset til at fokusere mere konkret og specifikt på den forretningsudvikling og de forretningsmodeller, der bygger på de tidligere nævnte fem generiske ressourceorienterede designmodeller inden for cirkulær økonomi (design for lang levetid, design for leasing/service, design for genbrug i produktions- og fremstillingsfasen, design for materialeindvinding og design for fokuseret værdikædesamarbejde).

I innovationsprocessen benytter partnergruppen Business Model Canvas og/eller Grow A Business som omdrejningspunkt og dialogredskab for udvikling af den nye cirkulære forretningsmodel, fordi alle forretningsmæssige elementer her bliver vendt. Blandt andet betyder det, at der skabes overblik over aktiviteter, menneskelige ressourcer og nødvendige nøglepartnere og dermed også, om de rette kompetencer er til stede i virksomheden til at drive og gennemføre den planlagte omstilling.

Aktiviteterne og de tilhørende events varetages af operatøren og bygger videre på erfaringer med udvikling af forretningsmodeller i projektet "Design for Disassembly" samt "Fokuseret Værdikædesamarbejde - Design for Optimal Ressourceanvendelse". Særligt erfaringerne fra Rethink Business projekterne viste, at virksomhedernes arbejde med cirkulær økonomi ofte førte til helt nye forståelser af dem selv.

Dels det tætte samarbejde med konsulenterne og dels de inspirerende og motiverende events som vi faciliterede gjorde, at virksomhederne fandt helt nye potentialer i deres forretning ved at tænke cirkularitet ind i hele virksomheden og ikke blot som værende en særskilt afdeling eller tiltag. Virksomheden bliver klogere og klarere på sig selv i processen og hver virksomhed får samtidig bygget en affyringsrampe til at komme i gang med næste step. Her fremgår betydningen af et grundigt indledende screenings- og vurderingsarbejde samt fokus på optimalt match mellem konsulent og virksomhed. Cases kan ses på <http://rethinkbusiness.dk/projekter/fokuseret-vaerdikaedesamarbejde/cases/>.

Arbejdet med udvikling af nye forretningsmodeller tager afsæt i indsigten fra udarbejdelsen af Klimakompasset og ressourceprofilen, der er nævnt ovenfor, herunder også virksomhedens fremadrettede strategi, samt deres ambitioner og risikovillighed. Dette skal sikre, at den overordnede retning og det videre arbejde tager udgangspunkt i virksomhedens hverdag og DNA og dermed bliver et praksisnært og meningsgivende forløb for deltagerne.

I forbindelse med udviklingen af den cirkulære forretningsmodel benyttes designtænkning som driver i et tværfagligt innovationsforløb, hvor der arbejdes med virksomhedens praktiske viden, den eksterne konsulents faglige- og tekniske viden, og med operatørens strategiske og praktiske redskaber. Her kan eventuelt videreudvikles virksomhedens produktlinje, og en ny grøn forretningsmodel kan frembringes.

Ud fra erfaringer fra tidligere projekter forventer vi, at det værdiskabende i forretningsmodellen kræver nye funktioner og dermed nye samarbejdspartnere i værdikæden, eller justering af nuværende samarbejdspartneres produkter/ydelse. Værdikæden skal her forstås som den række af aktiviteter, der tilsammen skaber værdi for kunden. I de nye cirkulære forretningsmodeller vil der således sandsynligvis forekomme nye funktioner som fx serviceydelser, nye materialeleverandører, som sammen med virksomhedens kerneprodukt udgør den nye grønne værdi.

Det første konkrete output i hovedaktivitet 2 er således en beskrivelse af ny cirkulær forretningsmodel. Vi har igennem tidligere projekter arbejdet meget med værktøjerne Business Model Canvas og Designbrief. Vi vil imidlertid fremhæve, at konsulenterne har metodefrihed, men vi vil anbefale konsulenterne at benytte disse, set ud fra tidligere projekters succesfulde output.

Når virksomhederne og konsulenterne i fællesskab har udarbejdet delkonklusionen, som svarer til virksomhedernes ressourceprofil, vil der blive afholdt en obligatorisk midtvejsworkshop. Den overordnede ramme på workshoppen vil være gennemgang af virksomhedernes ressourceprofiler, fokus på designvinklen i projektet samt åbne muligheden for nye værdikædematch. Ved at virksomheder og konsulenter fra hele projektet får mulighed og lejlighed for at se hinandens ressourceprofiler (delkonklusioner), højnes kvaliteten af disse og dermed af de endelige forretningsplaner.

Vi erfarede under Rethink Business - FV, at sådanne workshops gør sig bedst ved at være obligatoriske. Når alle deltager, er der større mulighed for værdikædematch og dels kommer der flere input til forretningsmodellen.

Begrebsafklaring/metodebeskrivelse

Metode: Business Model Canvas

Business Model Canvas er en forretningsmodels-kabelon og et anerkendt redskab for den strategiske ledelse til at udvikle og kortlægge en ny forretningsmodel. Modellen er oprindeligt udviklet af Alexander Osterwalder og har til formål at hjælpe virksomheder med at indrette deres hovedaktiviteter på en sammenhængende måde, der fokuserer på værdiskabelse i forretningsmodellen.

Metode: Designbrief

Et Designbrief er et skriftligt arbejdsdokument, som designere og andre produktudviklere kan anvende til at starte og styre et udviklingsarbejde med. Formålet med et Designbrief er at konkretisere og beskrive den løsning, man ønsker skal komme ud af en given designproces. Her beskrives krav og forventninger til løsning og resultat af processen, og her skabes relationen til målgruppe, visioner og identitet hos den virksomhed, der skal producere produktet.

Skabelonerne for hhv. ressourceprofilen og forretningsmodellen er fra tidligere FV-projekter, og disse skabeloner kombineres og koordineres i dette projekt i et hvis omfang. Konsulenterne, der bistår virksomhederne/ netværkene, har metodefrihed ift. værktøj, men vi opfordrer kraftigt alle konsulenter til at anvende modellen dels for at lette deres proces og dels for at øge sammenligningsgrundlaget.

Modellen er bl.a. udarbejdet for at opfordre og opmuntre projektdeltagerne til at arbejde fokuseret med cirkulære forretningsmodeller, såsom Designtænkning, service som forretningsgrundlag, brug af genanvendte og genanvendelige materialer og andre cirkulære forretningsformer, og samtidig har vi gjort modellen inspirerende og overskuelig.

Metode: Verdensmålskompasset (SDG Compass):

Verdensmålskompasset er en guide til virksomheder, der beskriver, hvordan de kan tilpasse deres strategier og måle og styre deres bidrag til Verdensmålene. Kompasset består af fem trin, der hjælper virksomheder til at få det meste ud af deres arbejde med Verdensmålene. Virksomheder kan anvende de fem trin til at definere eller tilpasse deres arbejde afhængig af, hvor de er i processen mod at sikre, at bæredygtighed er et resultat af deres forretningsstrategi. Den danske guide er udarbejdet af Dansk Industri på baggrund af et tæt samarbejde mellem GRI, FNs Global Compact og World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Vi introducerer Verdensmålene og Verdensmålskompasset i projektet for at initiere virksomheder og konsulenter til at arbejde med kompassets fem trin. Herigennem forventer vi, at der frembringes nye konkrete løsninger, der adresserer de store globale samfundsmæssige udfordringer og via lokalt forankrede initiativer i Region Midtjylland bidrager til at realisere Verdensmålene.

Kritiske antagelser

Ved at kombinere Klimakompasset med et kvalitativt værdiskabende, systematisk funderet ressourceanalyseværktøj vil virksomhedsledelsen få bedre forudsætninger for at kunne vurdere fordelene ved at optimere ressourceproduktiviteten og ressourcestyringen, således at virksomhedsledelsen træffer intelligente strategiske og operationelle beslutninger, der kan forløse virksomhedens cirkulære potentiale hurtigst muligt i form af optimering af energi- og ressourceeffektiviteten. Hermed får ledelsen: et samlet strategisk overblik, sans for detaljen samt konkrete værdier til sammenligning og dermed udvikle en ressourcestrategi, der fastslår det opnåede resultat.

Kritisk antagelse: Designtænkning og øget co-creation via netværksaktiviteter

Ved at benytte de forskellige tilgange og den iboende gentagende iterative tilgang til udviklingen af nye cirkulære forretningsmodeller optimeres succesraten for de frembragte løsninger,

fordi informationsniveauet hæves, hvilket forbedrer forudsætningerne for at tage de rigtige beslutninger i udviklingsfasen.

Ved at mødes fysisk skabes fælles landskab via forklaring og visualisering af cirkulær økonomi ift. virksomhedernes konkrete tanker vedrørende deres nye cirkulære forretningsmodeller og tilhørende værdikæder, og der sættes ydermere ansigt på mulige aktører i værdikæden. Således får flere virksomheder indsigt i cirkulær økonomi, og der åbnes for at indgå i nye grønne partnerskaber, hvorved der opnås fald i materialeforbrug og en øget energi- og ressourceeffektivitet. Denne lavpraktiske tilgang anvendes, fordi den åbner for nye samarbejder i værdikæden, hvilket erfaringer fra Holland har vist, hvor Dutch aWEARness har lukket det tekstile loop for arbejdstøj af polyester ved netop at samle de strategiske værdikædeaktører til et fysisk møde, hvor en fælles forretningsidé og målsætning om at lukke det tekstile loop skabte grobund for efterfølgende at indgå i et sådant partnerskab.

Hovedaktivitet 3: Formidling og kommunikation

Overordnet følger projektets formidling og kommunikation projektforløbet med drypvis information og formidling af de enkelte aktiviteter. Kommunikationen intensiveres gradvis fra bred information om CØ og projektets formål struktur og faser samt tidligere erfaringer til formidling af delresultater og værdikæde-udfordringer, for til sidst at blive udfoldet i de færdigskrevne, offentliggjorte cases formidlet både online og via en afslutningskonference. Som de mest ressourceeffektive medier bygges videre på det eksisterende projektsite www.rethinkbusiness.dk som platform for al basal viden, materiale og emner af nyhedsværdi. For at spredningen af især information, historier af nyhedsværdi samt cases/ film om virksomhedernes resultater, er det nødvendigt at benytte sig af dels Podio-systemet og LinkedIn som den primære kommunikationskanal (både en lukket gruppe og LinkedIn generelt).

Deling af viden og den del af kommunikationen, der har en stor og offentlig interesse foregår gennem deling af mange typer af netværk mellem både virksomheder, konsulenter og de tilknyttede netværk (regionale erhvervsråd, væksthuse og netværk fra andre nationale og regionale CØ-projekter foruden enkeltpersoner). Det er essentielt i projektet, at samarbejde mellem aktører, partnere og følge-netværk m.fl. koordineres i en særskilt kommunikationsplan med LD Cluster som tovholder/gatekeeper, så budskaberne gennem hele projektforløbet når bredt ud til nationale og internationale målgrupper med et som udgangspunkt enslydende budskab, der kan versioneres af den enkelte afsender i tråd med hovedbudskabet.

Af de vigtigste tætte, internationale aktører i kommunikationsnetværket kan nævnes Ellen MacArthur Foundation (UK) samt Dr. Scott Valentine fra Singapore University, der har fulgt alle deltagere i de tidligere Rethink Business projekter i tæt dialog med LD Cluster, og således

er med til at udbrede resultaterne i andre dele af verden gennem publicering af hans indgående studier, der bygger på utallige interviews med Rethink Business deltagerne gennem hyppige besøg i Danmark.

Aktiviteterne 1-3

Kommunikation begynder målrettet ved identificering af omstillingsmodne muligt deltagende virksomheder (aktivitet 1), hvor det især er de tidlige erfaringer fra deltagende virksomheder, projektets mål, struktur og faktuelle emner der er i fokus.

Med afsæt i den analyse-template, som konsulenterne udfylder i samarbejde med de deltagende virksomheder under aktivitet 2, skabes et grundigt og værdifuldt afsæt for de kommende cases. Template indeholder udover nødvendige oplysninger om ressourcestatus, et roadmap der bygger på C2C 100% gode mål også de mulige grønne forretningsspor, som belyses ud fra konkrete implementerbare parametre (se aktivitet 2).

Det færdige kommunikationsprodukt (aktivitet 3) er hovedsagelig de cases, der kommer ud af de forudgående aktiviteter, understøttet af nyhedsformidling og delresultater på websites og sociale medier undervejs. En case kan være skrevet, men også et filmisk tilgang vil være god i formidlingen, da man i dette medie kan få virksomhederne til at tale direkte til andre virksomheder, kommuner og myndigheder, hvilket har vist sig i FV at have en god effekt. Film og de bedste cases fra dette projekt vil også ligge til grund for det informationsmateriale (appetizer), som vil ligge til grund for pre-screeningen og herved herved af omstillingsmodne virksomheder under aktivitet 1.

For at øge kendskabet til cirkulær økonomi er det derfor essentielt, at læringen fra forløbet opsamles og udvikles løbende, således at de væsentligste læringspointer sammenfattes og kommunikerer til virksomheder, der måtte have interesse i konceptet, men ikke deltager i dette projekt. Herigennem vil kommunikationen også bidrage til at forbedre erhvervsfremmesystemet gennem evidensbaseret viden, da vi som operatør på denne måde sikrer en forståelig og let tilgængelig viden omkring fremme af virksomheder, der ønsker at arbejde målrettet med cirkulær økonomiske forretningsmodeller. Den intentionelle afledte effekt heraf er, at virksomhederne ved, at de skal henvende sig til os som operatør, før, under og efter projektet, vedrørende cirkulær økonomi.

En gennemgående hovedaktivitet i hele projektets løbetid vil være en tosporet aktivitet, hvor det ene spor løbende arbejder med læringsopsamling i projektet. Her følges projektets aktiviteter med henblik på dokumentation af indsats, læring og opgørelse af virksomhedernes udbytte – og det andet spor samler og udbreder viden om projektet – også interaktivt.

Udvikling af nye forretningsmodeller styrkes i SMV'erne via løbende opfølgning og anvisning af metoder til at optimere udbyttet og sikre, at virksomhederne kan forløse det potentiale, der ligger i det ressourceeffektiverende arbejde. Det vil sige, at løbende læringsopsamling laves for at skærpe virksomhedernes bevidsthed og arbejde med omstillingsprocesserne, så der kan komme bedre resultater for virksomhederne. Den virksomhedsrettede indsats og det læringsorienterede fokus vil dermed blive tæt forbundne.

Opgørelsen af virksomhedernes udbytte vil tage udgangspunkt i de mål, der er opstillet for indsatsen: Fald i co2-ækvivalenter, fald i energiforbrug og fald i materialeforbrug.

Projektets aktiviteter og læring om bæredygtighed favner overordnet FNs 17 verdensmål. Vi har specifikt fokus på cirkulær økonomi, hvilket vil komme til udtryk på forskellige måder ved konkret at demonstrere, hvordan design er centralt for udfoldelsen af cirkulær økonomi i praksis. Det er projektets mål at danne grobund for en vækstrettet kompetenceudvikling i virksomhederne og en opkvalificering af arbejdsstyrken, herunder virksomhedskonsulenter inden for cirkulær økonomi, fra konkrete resultater opsamlet gennem læring og kommunikation i projektet.

Websitet Rethink Business

Som en overordnet, central platform vil et website med høj interaktionsgrad danne ramme for kommunikation om erfaringerne og konkrete case resultater jf. erfaringerne med Rethink Business-sitet (etableret 2012). Netop Rethink Business-sitet, www.rethinkbusiness.dk, kan med fordel og i kraft af dets succesrate være udbygges med det nye projekt, så RB-sitet således stadig kan anvendes som omdrejningspunkt for formidling af det nye projekts resultater og output. Især med fokus på de løbende erfaringer i forbindelse med implementeringen af de cirkulære forretningsmodeller i SMV'er, som er centralt og helt nyt i dette projekt i forhold til tidligere projekter såsom Fokuseret Værdikædesamarbejde, vil alle delresultater løbende blive formidlet på sitet, så læringen bliver dynamisk og værdiskabende for alle aktører undervejs.

Ud over de direkte implicerede partnere (virksomheder, eksterne konsulenter og operatøren) vil især uddannelsesinstitutioner og brancheorganisationer kunne drage stor nytte af delresultaterne undervejs og deltage i udviklingen af CØ-feltet. Som en funktionalitet vil alle frugtbare resultater løbende og til slut udmønte sig i cases, som videninstitutioner, herunder operatørens konsortiepartnere, kan integrere i undervisningen. Erfaringerne fra projektet Rethink Business viser, at de udformede cases derfra ses og downloades hyppigt.

Videndelingsaktiviteter

Videndelingsaktiviteter sker både under og efter de enkelte forløb. Først og fremmest gennem to årlige CØ-workshops, formentlig i marts og september, som ud over at have et specifikt CØ-tema også vil danne rammen for overdragelse af viden mellem to hold virksomheder. Hver konference vil afholdes i overlappet mellem den afsluttende del af det ene holds forløb og starten på det næste holds forløb. Dermed vil deltagerne fra de respektive forløb møde hinanden og videndele. Hver konference vil have til formål at skabe sammenhæng mellem det afsluttende forløbs tema og det nyligt opstartede forløbs tema. Dermed sikrer vi som operatør en sammenhæng mellem forløbene samtidig med, at de deltagende virksomheder får ny viden og detaljeret indsigt i andre aspekter ved cirkulær økonomi. Men det vigtigste formål med disse halvårslige konferencer er værdikæde-matchene og de enkelte virksomheders erfaringer, der bliver delt, hvorved mulige nye synergier kan blive skabt. Det viser vores erfaringer fra både FV og fra Den National Cirkulær Økonomi Hub, at nye cirkulære samarbejder og synergier opstår, når man mødes på tværs af eksisterende værdikæder og brancher. Konferencerne er med deltagelse af både virksomheder, der arbejder med udviklingen og implementeringen af deres cirkulære forretningsmodel.

Kritisk antagelse

Ved at bruge læring fra projektet både indad til at højne effekten af aktiviteterne, og udadrettet som erfaringsgrundlag for videre udvikling af hele cirkulær økonomi-området samt som omdrejningspunkt for bred formidling opnås et meget bredt kendskab til cirkulær økonomi. Og hermed fremmes sandsynligheden for, at en egentlig systemisk forandring indtræffer, fordi det kræver, at der handles både oppefra (politisk), nedefra (borger, forbruger) og i virksomhederne. Fordi grundlæggende forandring af menneskers handlemåder og -mønstre kan gennemføres, når de påvirkes fra mange kanaler samtidigt.

B. Uddybende beskrivelse af projektets output (se hjælpe tekst):

Der henvises til noterne under afsnit 6.

C. Uddybende beskrivelse af projektets effekter (se hjælpe tekst):

Der henvises til noterne under afsnit 6.

D. Uddybende beskrivelse af projektets aktører (se hjælpe tekst):

Innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster v. Development Centre UMT arbejder for at fremme innovation og vækst i små og mellemstore bolig- og beklædnings- samt kreative virksomheder og ved at bruge designtænkning til at fremme innovation i andre brancher. Som innovationsnetværk under Uddannelses- og Forskningsministeriet identificerer, formidler og forankrer vi ny viden og fungerer som brobygger mellem virksomheder og forsknings- og vidensinstitutioner med det formål at styrke virksomhedernes innovations- og

konkurrenceevne. Dette gøres ved at igangsætte projekter med udgangspunkt i branchernes behov. Innovationsnetværket arbejder nationalt og internationalt i et tæt, netværksbaseret samarbejde med virksomheder, brancheorganisationer, uddannelses- og forskningsinstitutioner. LD Cluster modtog i 2018 guldmedalje som klyngeorganisation efter standarden 'European Cluster Excellence Initiative' for tredje gang i træk.

Innovationsnetværket har været praktisk projektleder på Rethink Business-initiativerne i Region Midtjylland, både Rethink Business – Join the circular Economy revolution, Design for Disassembly – Access over Ownership samt Fokuseret Værdikædesamarbejde - Design for Optimal Ressourceanvendelse, se mere på www.rethinkbusiness.dk.

Dette arbejde har givet hands-on viden og erfaring, som er unik på området, og således placerer det innovationsnetværket som en vigtig aktør i overgangen til cirkulær økonomi. Senest har LD Cluster også vundet rollen som operatør på en landsdækkende indsats, *Øget vækst gennem cirkulær forretningsmodeller i SMV'erne*, hvor SMV'er får adgang til rådgivning og tilskud til at fremme deres cirkulære forretningsudvikling, som nærværende projekt også vil blive koordineret tæt med.

Innovationsnetværket er overordnet projektleder på alle faser og er med til at screene virksomheder, stå for at facilitere processer og etablere værdikæde.

Væksthus Midtjylland er et af de fem regionale væksthuse, der blev dannet ved kommunalreformen i 2007. Væksthuset opbygger internationalt førende kompetence i problemafklarung, uvildig vejledning og henvisning af nye og mindre virksomheder med vækstambitioner (herunder iværksættere). Væksthus Midtjylland er en erhvervsdrivende fond, som ejes af de 19 kommuner i Midtjylland.

Væksthus Midtjylland har i de seneste år opbygget erfaringer bl.a. ved at være medoperatør på Rethink Business Fokuseret Værdikædesamarbejde. Programmet der understøtte grøn omstilling i virksomhederne, som er økonomisk rentabel, skaber udvikling og beskæftigelse og mindre påvirkning af miljøet.

Væksthuset har et meget stort og tæt samarbejde med erhvervskontorer og andre erhvervsaktører, ligesom de har et stort kendskab til mange forskellige typer netværk og virksomheder, både blandt små og mellemstore og blandt de store, der i projektet kan være med til at trække deres leverandørkæder ind i projektet. Væksthus Midtjylland har også stor erfaring med arbejdet med iværksættere, der fra en position i regionalfondens prioritetsakse 1 kan indgå i dette projekts arbejde på prioritetsakse 3 i forhold til at være en del af nye alliancer og værdikæder blandt de deltagende virksomheder og få optimeret deres ressourceanvendelse. Således anser vi et oplagt partnerskabet med Væksthus Midtjylland.

Væksthuset bidrager ift hovedaktivitet 1 screening af virksomheder, herunder grønne iværksættere, og bistår derudover med at dele viden om projektet.

Følgegruppe

Foruden ovenstående partnere vil projektet også have en siddende følge-/ referencegruppe i projektet. Følgegruppen vil som udgangspunkt bestå af operatøren, Væksthus Midtjylland samt Ringkøbing Skjern Erhvervsråd, Favrskov Erhvervsråd (tbc.) og Erhvervsrådet Herning & Ikast-Brande (tbc.). Også herigennem sikrer vi en virksomhedsnær kontakt og videndeling, internt og eksternt, omkring projektets udvikling for de enkelte virksomheder. Det forventes at følgegruppen indgår i en løbende dialog med operatøren omkring projektet, og derudover mødes to gange årligt. Det er håbet, at vi igennem denne følgegruppe åbner for muligheden for et mere regionalt dækkende og værdiskabende netværk.

Koordinering med lignende indsatser:

Dette projekt koordineres med en række lignende igangværende indsatser.

1. MATChE

I projektet vil der blive holdt kontakt med og muligvis indledt et decideret samarbejde med, Danmarks Tekniske Universitet (DTU), som er projektleder for et 3,5-årigt konsortieprojekt MATChE, opstartet i 2017, støttet af Industriens Fond og udført i samarbejde med Dansk Industri, Miljøstyrelsen og CHORA Connection. MATChE har til hensigt at demonstrere en effektiv omstilling til Cirkulær Økonomi (CØ) ud fra en vurdering af danske produktionsvirksomheders nuværende parathed og strategiske drivere. I MATChE er udviklet et digitalt Parathedsværktøj (my.matche.dk), som i dette projekt vil blive tilbudt virksomhederne, så de kan vurdere egen omstillingsparathed og foretage et benchmark af parathed op imod andre virksomheder. Med en klarhed over, hvor de strategiske CØ potentialer er for den enkelte virksomhed, vil de få muligheden for at blive en del af MATChEs Acceleratorprogram, hvor de vil få støtte til at tage de næste skridt i omstillingen og herved omsætte strategiske potentialer til operationelle initiativer. Dette kunne eventuelt være et add on til nærværende projekt Cirkulær forretningsudvikling, således at yderligere virksomheder fra Region Midtjylland (ud over de 30 virksomheder) som et eksperiment får muligheden for at få støtte til cirkulær forretningsudvikling gennem MATChE. LD Cluster vil drøfte dette med bevillingsgiver.

Derudover koordineres dette projekt med nedenstående igangværende indsatser. Det er hovedsageligt gennem aktørerne i projektets styre- og partnergruppe, at vi sikrer koordineringen mellem initiativerne.

2. Udviklingsprogram for bioøkonomi

Koordineringen med finansieringspartner for Udviklingsprogram for bioøkonomi, Region Midtjylland, vil hovedsageligt ske igennem vores CØ aktør Hanne Juel der er strategisk udvikler v. Region Midtjylland.

3. Bæredygtig vækst gennem energi- og ressourceeffektive SMV'er

Vi er opmærksomme på projektets karakter, sammenlignelighed og synergi med projektet "Rethink Business - Cirkulær Forretningsudvikling". Lifestyle & Design Cluster vil derfor koordinere indsatsen gennem vores netværk hos Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling, der er medoperatør på projektet "Bæredygtig vækst gennem energi- og ressourceeffektive SMV'er".

4. CLEAN Green Plan

Der sidder en repræsentant fra CLEAN i Den Nationale Cirkulær Økonomi Hubs styregruppe, og dermed koordinerer vi allerede dette projekts initiativer med samtlige af CLEAN's projekter på cirkulær økonomiområdet. Foruden CLEAN Green Plan, vil der også koordineres med CLEAN for hvad angår indsatserne Cirkulær Byinnovation – DBI Efterspørgsel og forretningsudvikling og Cirkulær Byinnovation – CBI Cirkulære Byggeløsninger.

5. Udvikling af model for værdikædesamarbejde

Koordineringen mellem indsatsen "Udvikling af model for værdikædesamarbejde" sikres gennem vores kontakt til Region Midtjylland idet Region Midtjylland finansierer projektet. Hanne Juhl har viden og føling med projektet og dets udvikling. Derudover har Lifestyle & Design Cluster løbende dialog med underleverandøren Ouroboros fra tidligere projekter.

6. Bæredygtig Bundlinje

Gate21 er operatør på indsatsen Bæredygtig Bundlinje, og vi koordinerer med dette projekts udvikling og aktiviteter gennem dialog med Gate 21, som vi i forvejen taler sammen med i forbindelse med udviklingen af Klimakompasset gennem ERST.

7. Forprojektet: Affald og ressourcer på tværs

DAKOFA er medoperatør på forprojektet "Affald og ressourcer på tværs" og vi har et velfungerende samarbejde med DAKOFA, da de er en aktiv del af Den Nationale Cirkulær Økonomi Hubs (CØ Hub) styregruppe. Lifestyle & Design Cluster er projektleder på CØ Hub, og igennem projektets 2-årige forløb, har Lifestyle & Design Cluster sammen med DAKOFA varetaget operatørrollen i Tekstilnetværket under CØ Hub.

8. CESME – Circular Economy in SME's

Vi er opmærksom på projektets relevans og synergi der kan skabes til det nye projekt. Vi hos Lifestyle & Design Cluster vil derfor løbende holde os opdaterede gennem vores netværk i Region Nordjylland og Væksthus Nordjylland.

9. Sustainable Build

Idet Region Midtjylland er finansieringspartner for dette projekt vil vi sikre koordineringen mellem projekterne Sustainable Build og "Rethink Business - Cirkulær Forretningsudvikling".

10. Øget vækst gennem cirkulær forretningsmodeller

Da LD Cluster er operatør på dette projekt, og der ligeledes er stort sammenfald mellem de to projekter, vil vi koordinere de to projekters tilbud, indsatser, henvendelser til virksomheder og hovedaktiviteter, for at øge gennemsigtigheden og enkelheden for virksomheder og netværk.

11. C-Voucher

LD Cluster er ligeledes partner i C-Voucher, et stort internationalt cirkulær økonomi-projekt finansieret af EU (Horizon 2020 - Innosup). Gennem projektet vil op til 66 europæiske SMV'er indgå i et udviklingsprogram, hvor de blandt andet får adgang til bevillinger/vouchers på op til 60.000 euro, design og teknologi ekspertise, mentorer og trænings-camps.

Det skal dog nævnes, at der kan være projekter der ikke er kommet til vores opmærksomhed, men vi vil gennem vores konsulenter, virksomheder samt partner- og styregruppe bevare et overblik over eventuelle aktiviteter.

E. En sammenfattende, kort og udtømmende beskrivelse af projektet (se hjælpe tekst):

I projektet vil Lifestyle & Design Cluster (LD Cluster) og Væksthus Midtjylland (VHM) sammen med eksterne rådgivere hjælpe iværksættere, netværk og små og mellemstore virksomheder med at udvikle og implementere cirkulære forretningsmodeller. LD Cluster og VHM har arbejdet tæt sammen i de tidligere Rethink Business projekter med stor succes for virksomheder i Region Midtjylland, hvorfor vi i dette projekt fortsætter samarbejdet. I projektet assisteres virksomhederne igennem hovedaktiviteterne, som understøtter deres viden om cirkulær økonomi (og hvordan design er en central del af dette) samt anvendelsen af FNs 17 verdensmål, idet der tages udgangspunkt i virksomhedens egen dna og strategier.

Hovedaktivitet 1: Opsøgende arbejde og screening af virksomheder

Screeningsarbejdet tager udgangspunkt i en bruttoliste udarbejdet i samarbejde med følgegruppen, VHM og LD Cluster, hvorefter de informeres om mulighed for deltagelse. De interesserede virksomheder indsender en ansøgning, hvor målet er at der inddrages 30 SMV'er og/eller netværk og der udfyldes et endeligt screeningsdokument v. et fysisk besøg.

Hovedaktivitet 2: Udvikling af cirkulære forretningsmodeller

Virksomheder kontaktes af operatøren og vælger rådgiver. Med udgangspunkt i Business Model Canvas, Designtænkning (de fem generiske ressourceorienterede design-modeller inden for cirkulær økonomi).og FNs 17 verdensmål (de relevante mål som giver mening at arbejde med) understøttes de deltagende virksomheder og netværk i udviklingen af en cirkulær forretningsmodel, hvor virksomheden i første del udarbejder en ressourceprofil, som efterfølgende udmønter sig i en forretningsplan i anden del. Det gælder endvidere, at deltagerne inviteres til obligatoriske kollektive netværk/ temaworkshops, hvor der er mulighed for at få relevant viden og etablering af værdiskabende, tværgående partnerskaber.

Hovedaktivitet 3: Resultatformidling og kommunikation

Dette er en gennemgående, selvstændig og tosporet hovedaktivitet, som forløber i hele projektets 3-årige periode. Det ene spor vil løbende følge op på hvert holds aktiviteter med henblik på dokumentationen af indsats, læring og opgørelse af virksomhedernes udbytte. Det andet spor samler og udbreder denne viden via partner-, styre og følgegruppen, på website, konferencer og workshops og nyhedsdeling via sociale medier.

F. Uddybende om projektets additionalitet (se hjælpepetekst):

Projektets aktiviteter kan ikke gennemføres uden støtte. Det indgår ikke som en del af nogle af de økonomiske parters drift eller basisfinansiering.

G. Udbudsregler/tilbudslov – herunder markedspris og miljøhensyn ved offentlige indkøb (se hjælpepetekst):

Projektet vil følge de relevante udbudsregler og tilbudsloven for offentlige indkøb. Der forventes dog ikke udbud over EU's tærskelværdier.

Operatøren vil sikre, at køb af eksterne konsulentytelser ikke bryder med gældende tærskelværdier eller overskrider markedspriser.

Yderligere følges de almindelige principper om sparsommelighed, projektrelevans og markedsafprøvning og/eller konkurrencepræget dialog i forbindelse med projektindkøb.

9. Økonomiske partnere i projektet

Kontraktansvarlig partner (overført fra hovedmenuens pkt. 4 Stamoplysninger)

Navn	DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND DEVELOPMENT CENTRE UMT
CVR nummer	26927722
CVR-P nummer	1009599963
Selskabsform	Erhvervsdrivende fond
Adresse	Birk Centerpark 38
Postnr.	7400
By	Herning
Region	Ikke tilgængelig
Branche (NACE kode)	9411
Branche beskrivelse	Erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer
Telefon	96166200
Email	info@ldcluster.com

Samlet forventet antal af økonomiske partnere

Angiv nedenfor det samlede forventede antal af økonomiske partnere i projektet inklusiv den kontraktansvarlige partner (se hjælpe tekst)

Antal	31
-------	----

Vigtigste økonomiske partnere

Vælg nedenfor antal af vigtigste økonomiske partnere (max 4), udover den kontraktansvarlige partner (se hjælpe tekst)

Antal økonomiske partnere (max 4)	1 økonomisk partner (udover kontraktansvarlig partner)
-----------------------------------	--

Partner nr. 1

Vælg CVR-P, CVR under stiftelse eller CPR	CVR-P (produktionsnummer)
CVR-P nummer	1013921799
Navn	DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND VÆKSTHUS MIDTJYLLAND
Selskabsform	Erhvervsdrivende fond

CVR nummer	30089456
Adresse	Birk Centerpark 40
Postnummer	7400
By	Herning
Region	Ikke tilgængelig
Branche beskrivelse	Virksomhedsrådgivning og anden rådgivning om driftsledelse
Telefon	Ikke tilgængelig
Email	Ikke tilgængelig

Beskrivelse af den økonomiske partner, herunder dennes administrative og økonomiske kapacitet (se hjælpe teksten)

Væksthus Midtjylland er et af de fem regionale væksthuse, der blev dannet ved kommunalreformen i 2007. Væksthuset opbygger internationalt førende kompetence i problemafklaring, uvildig vejledning og henvisning af nye og mindre virksomheder med vækstambitioner (herunder iværksættere). Væksthus Midtjylland er en erhvervsdrivende fond, som ejes af de 19 kommuner i Midtjylland.

Væksthus Midtjylland har i de seneste år opbygget erfaringer fra at køre projekter som Grønne Forretnings-modeller, Grøn Industrisymbiose mv. ligesom de har fungeret som samarbejdspartner i tidligere Rethink Business-projekter.

Væksthuset har et meget stort og tæt samarbejde med erhvervskontorer og andre erhvervsaktører, lige som de har et stort kendskab til mange forskellige typer virksomheder, både blandt små og mellemstore og blandt de store, der i projektet kan være med til at trække deres leverandørkæder ind i projektet. Væksthus Midtjylland har også stor erfaring med arbejdet med iværksættere, der fra en position i regionalfondens prioritetsakse 1 kan indgå i dette projekts arbejde på prioritetsakse 3 i forhold til at være en del af nye alliancer og værdikæder blandt de deltagende virksomheder og få optimeret deres ressourceanvendelse.

10. Oplysninger om Statsstøtte

Oplysning om tidligere ydet statsstøtte.

Du bedes angive, hvor vidt du eller en af de andre økonomiske partnere - eller øvrige statsstøttemodtagere – pr. d.d. skylder at tilbagebetale støtte, der i henhold til kommissionsbeslutning er erklæret i strid med reglerne om det indre marked.

Nej

Hvis projektet indebærer, at virksomheder eller institutioner modtager offentlig støtte til kommercielle aktiviteter (se hjælpetekst), skal der for hver enkelt støttemodtager gives en række oplysninger, inden den enkelte støttemodtager påbegynder sin deltagelse i projektet. Oplysningerne anføres i dette skema, såfremt støttemodtagerne er kendte på ansøgningstidspunktet.

Bliver identiteten af støttemodtagerne først kendt, efter indsendelsen af ansøgningen, skal tilsvarende oplysninger indsamles, før den enkelte statsstøttemodtager påbegynder sin deltagelse i projektet. Undladelse af oplysningerne om den enkelte støttemodtager kan medføre, at projektet ikke anses som støtteberettiget

Indebærer projektet offentlig støtte til kommercielle aktiviteter? Ja

Statsstøtte og projektets økonomiske partnere.

Du har angivet følgende økonomiske partnere i projektet (inklusive dig selv som kontraktansvarlig). Angiv for hver enkelt om de deltager i støttede kommercielle aktiviteter (ved at sætte flueben i kolonnen for kommercielle aktiviteter):

Nr.	CVR-P nummer	Navn	Sæt flueben ved støttede kommercielle aktiviteter
1	1009599963	DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND DEVELOPMENT CENTRE UMT	-
2	1013921799	DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND VÆKSTHUS MIDTJYLLAND	-
3	-	-	-
4	-	-	-
5	-	-	-

Andre virksomheder og institutioner end ovennævnte

Vælg antal virksomheder/institutioner som er kendte på ansøgningstidspunktet (dog maksimalt 15) Ingen

11. Økonomi

Sæt flueben, hvis projektet indebærer implementering af vækstplaner i særlige områder (se hjælpeteksten)

Søges der anden støtte til projektet?	Nej
Valg af kontoplan	Regionalfonden_18pct_v1
Indsæt støtteprocent (max 50%)	50,00
Indsæt støtteprocent (max 50%)	
Indsæt støtteprocent (max 60%)	

Vejledning til kontoplanen kan findes i form af hjælpetekst til de enkelte kontonumre samt i form af en samlet vejledning til kontoplanen.

Tryk på det lille RØDE notatfelt til venstre for budgetrækkerne og indtast den for kontoen relevante information om beregningsforudsætninger m.v. Efter indtastningen bliver notatfeltet GRØNT. Alle notatfelter skal være GRØNNE for at du kan sende ansøgningen.

TIP: Du kan anvende tabulator-knappen for at hoppe fra et budgetfelt til det næste.

Beløb angives i kr. med op til 2 decimaler.

Regionalfonden 18% version 1

Udgifter	
Udgifter til projektgennemførelse	
200 Projektarbejde, standardsats	0,00
210 Projektarbejde, faktisk løn	1.769.700,00
220 Konsulent bistand	3.240.000,00
230 Revision	75.000,00
240 Andet	0,00
250 Øvrige udgifter, 18% af kt. 1-5, dog max. 6,3 mio. kr.	915.246,00
259 I alt	5.999.946,00
Udgifter til udstyr m.v.	
260 Maskiner/udstyr	0,00
270 Køb af patenter, knowhow og licenser	0,00
279 I alt	0,00
10%-udgifter	
310 Deltagerløns, standardsats	0,00
320 Deltagerløns, faktisk løn	0,00
330 Deltagerunderhold, standardsats	0,00
340 Deltagerunderhold, faktisk underhold	0,00
348 Interim justeringskonto for 10%	0,00
349 I alt	0,00
Driftsudgifter	
9999 Driftsudgifter	5.999.946,00
Samlede udgifter	
350 Samlede udgifter	5.999.946,00

360 Indtægter (indsæt nul eller negativ værdi)	0,00
399 Samlede støtteberettigede udgifter	5.999.946,00
Finansiering	
Finansiering af projektgennemførelse	
502 EU medfinansiering	2.999.973,00
Deltagerfinansiering	
510 Statslig deltagerfinansiering	0,00
511 Regional deltagerfinansiering	0,00
512 Kommunal deltagerfinansiering	0,00
513 Privat deltagerfinansiering	0,00
514 Deltagerfinansiering fra offentligt lignende	0,00
515 Interim justeringskonto 10%	0,00
519 I alt	0,00
Kontante tilskud	
520 Kontante Statslige tilskud	0,00
521 Kontante Regionale tilskud	2.999.973,00
522 Kontante Kommunale tilskud	0,00
523 Kontante Private tilskud	0,00
524 Kontante tilskud fra offentligt lignende	0,00
525 Kontante statslige tilskud fra Erhvervsstyrelsen	0,00
529 I alt	2.999.973,00
530 Egenfinansiering beregnet - skal fordeles nedenfor:	0,00
531 Statslig egenfinansiering	0,00
532 Regional egenfinansiering	0,00
533 Kommunal egenfinansiering	0,00
534 Privat egenfinansiering	0,00
535 Offentlig lignende egenfinansiering	0,00
539 I alt	0,00
599 Samlet finansiering	5.999.946,00
Noter:	
- 210 Projektarbejde, faktisk løn	<i>Administration og overordnet projektstyring, planlægning, økonomioverblik, afrapporteringer og stikprøver, indhentning af diverse erklæringer fra virksomheder, indgåelse af kontrakter med konsulenter, interessentinvolvering mv.</i>
- 220 Konsulent bistand	<i>Tilskud til virksomheders konsulentudgifter som hjælp til udvikling af cirkulære forretningsmodeller: 30 virksomheder a 108.000 kr</i>
- 230 Revision	<i>Forventede udgifter til revision</i>
- 521 Kontante Regionale tilskud	<i>Tilskud fra Region Midtjylland: 3 mio. kr. 50% af de støtteberettigede omkostninger</i>

12. Økonomi fordelt på perioder

Forbrug fordelt på halvårsperioder

Procentdel der forventes anvendt i perioden: Jan. 2019 - Aug. 2019	7
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Sep. 2019 - Feb. 2020	7
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Mar. 2020 - Aug. 2020	22
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Sep. 2020 - Feb. 2021	22
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Mar. 2021 - Aug. 2021	21
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Sep. 2021 - Dec. 2021	21

13. Øvrige oplysninger

Bæredygtig udvikling

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til en bæredygtig udvikling på miljøområdet?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Projektet bidrager i høj grad til en bæredygtig udvikling. Gennem projektet udvikles nye cirkulære forretningsmodeller, og fokus i cirkulær økonomi er netop at økonomisk vækst og bæredygtig udvikling kan gå hånd i hånd. Samtidig vil kommunikationsaktiviteterne bidrage til, at cirkulær økonomi og de konkrete eksempler herpå - og resultater heraf – fremhæves over for en bredere kreds end de virksomheder, som opnår tilskud. Dermed bidrager kommunikationsaktiviteterne også til at fremme bæredygtig udvikling.

Lige muligheder og ikke-diskrimination: personer med handicap

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til lige muligheder og ikke diskrimination for personer med handicap?

Ingen effekt

Besvarelsen bedes uddybet

Ikke i særskilt fokus

Lige muligheder og ikke-diskrimination: etnisk oprindelse

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til lige muligheder og ikke-diskrimination m.h.t. etnisk oprindelse?

Ingen effekt

Besvarelsen bedes uddybet

Ikke i særskilt fokus

Lige muligheder og ikke-diskrimination: ligestilling mellem mænd og kvinder

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til lige muligheder og ikke diskrimination mellem mænd og kvinder?

Ingen effekt

Besvarelsen bedes uddybet

Ikke i særskilt fokus

Virksomhedsengagement

Bidrager projektet til et stærkt engagement fra private virksomheder?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Hele projektet gennemføres for virksomhedernes skyld og kræver et stærkt engagement fra deres side. Det kræver et engagement i form af villighed til at investere medarbejder- og ledelsesressourcer, hvilket allerede i screeningsfasen skal afdækkes nøje. Tidligere erfaringer fra tilsvarende projekter viser, at en tæt sparring fra operatørens side med de virksomheder, som bidrager med et højt engagement sikrer frugtbare cirkulære forretningsmodeller, der senere kan formidles og anvendes som cases til inspiration for andre virksomheder.

Offentlig-private partnerskaber

Bidrager projektet til at skabe samspil mellem den offentlige og den private sektor med henblik på at udnytte fælles potentialer og skabe løsninger på et højere niveau?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

I det omfang det giver mening vil offentlige aktører også inviteres med i værdikædesamarbejderne. Derudover vil der løbende være tæt kontakt mellem LD Cluster og Region Midtjylland.

Samordning og koordinering

Bidraget projektet til at samordne og koordinere regionens mange aktiviteter med henblik på at sikre synergi og undgå overlap og parallelsystemer?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

LD Cluster og VHM vil bidrage til at koordinere relevante indsatser inden for området i Region Midtjylland - og på nationalt plan. Det er også beskrevet i afsnit 8D Koordinering med lignende indsatser. Vi forestiller os, som i tidligere projekter, at der afholdes jævnlige statusmøder med regionen for at sikre synergi og undgå u hensigtsmæssige overlap mellem forskellige indsatser. Såvel LD Cluster som VHM er væsentlige aktører i innovations- og erhvervsfremmesystemet og vil bidrage til god samordning og koordinering, hvor end det er relevant.

Fokusering

Bidraget projektet til at samle kræfterne i større og perspektivrige initiativer, der synligt og markant løfter regionen på udvalgte områder?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Dette projekt spiller ind og er med til at løfte det store fokus Region Midtjylland har på cirkulær økonomi. Dette er også beskrevet i afsnit 3 om valg af regionalt indsatsområde. Projektet bidrager til at fastholde regionens førerposition på området cirkulær økonomi som en vækstdriver for en dynamisk og intelligent erhvervsudvikling.

Globalisering

Bidraget projektet til perspektiv i forhold til globaliseringens muligheder og omsættes disse muligheder til konkurrencemæssige fordele?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Globaliseringen spiller ind på flere niveauer: de konkurrencemæssige fordele for virksomhederne ved cirkulær forretningsudvikling vil have en klar effekt på eksisterende og nye globale markeder, da forbrugerne har stigende opmærksomhed på bæredygtighed. CØ indbefatter dermed også øget vækst.

Globaliseringen fremmes derudover via LD Clusters internationale samarbejder, sparring og videndeling og cases til partnerskaber, faglige netværk i udlandet samt virksomheder og borgere.

Samfinansiering

Bidrager projektet til bredt ejerskab og fælles prioritering af ressourcer - til de initiativer og udviklingsaktiviteter Vækstforum igangsætter?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Der forventes en væsentlig privat medfinansiering i form af in-kind bidrag fra virksomhederne - såvel de deltagende virksomheder som får økonomisk tilskud og bliver en del af udviklingsprojektet, de "kæde-virksomheder" som indgår i værdikæderne, samt øvrige virksomheder, som deltager i åbne konferencer/seminarer. Derudover indgår såvel VHM og eksterne konsulenter direkte i projektet.

Vækst i yderområder

Kommer projektet hele regionen til gode ved at satse på brobygning til yderområdernes særlige styrker og potentialer, til gavn for hele regionen?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Projektet bidrager til øget vækst i yderområder gennem de deltagende virksomheder, i det omfang disse er placeret i yderområder.

14. Information om persondataloven

Alle projektmedarbejdere og deltagere, der er tilknyttet et regionalfonds- eller socialfondsprojekt, skal give samtykke til, at personoplysninger om dem registreres og behandles i det it-system, der stilles til rådighed af Erhvervsstyrelsen. Det gør de ved at godkende "Samtykkeerklæring til behandling af personoplysninger".

Den kontraktsansvarlige partner har ansvaret for, at alle personer, der er tilknyttet projektet godkender samtykkeerklæringen.

Hvis en person med tilknytning til projektet ikke vil godkende samtykkeerklæringen, kan der ikke gives tilskud fra Regionalfonden eller Socialfonden til personens deltagelse i projektet.

Med markering i nedenstående afkrydsningsfelt bekræfter jeg - som ansøger/kontraktsansvarlig partner - at have gjort mig bekendt med og accepteret betingelserne i Information om persondataloven (tryk her)

Samtidig forpligter jeg mig til at sikre, at eventuelle økonomiske partnere i projektet er gjort skriftligt bekendt med og har accepteret betingelserne i "Information om persondataloven".

Ved at sætte flueben i boksen giver du, som Ja
kontraktansvarlig partner, dit samtykke til ovenstående.

15. Erklæring og underskrift

Med underskrift bekræfter vi, at de afgivne oplysninger, er korrekte og retvisende.

Man skal underskrive den PDF, man modtager på email (den adresse der står opgivet under pkt. "1 Bruger profil").

På hver side nederst i PDF'en står anført bruger-id, versionsnr. og tids- og datostempel for indsendelsen.

Udskrives man en PDF i den venstre menu under punktet "2. Se ansøgning i PDF" står anført nederst i PDF, at det er et Udkast. Det er den PDF med tids- og datostempel, der skal underskrives og indsendes.

Den projektansvarlige samt den/de tegningsberettigede	Navn	Underskrift
Den projektansvarlige	Henrik Nørgaard	
1. Tegningsberettiget	-	
2. Tegningsberettiget	-	
3. Tegningsberettiget	-	
4. Tegningsberettiget	-	
5. Tegningsberettiget	-	
6. Tegningsberettiget	-	