

## NOTAT

3. juni 2013

/JELIBE

### NYE GRØNNE FORRETNINGSMODELLER

Notatet beskriver indhold og proces for programmet ”Nye grønne forretningsmodeller”, der skal fremme grønne forretningsmodeller i samarbejde mellem Grøn Omstillingsfond (GO) og regionerne/de regionale vækstfora. Nedenfor gennemgås først indhold af programmet og derefter processen for programmet. Udkastet er udarbejdet på baggrund af det igangværende pilotprogram under Fornyelsesfonden og emner drøftet på workshop mellem regionerne og Grøn Omstillingsfond den 30. april 2013.

På baggrund af notatet, vil Grøn Omstillingsfond, v/ Erhvervsstyrelsen udarbejde udbudsmateriale vedr. EU-udbud om facilitering af programmet samt ansøgningsmateriale målrettet virksomheder, der ønsker at søge om at indgå i programmet.

### ERHVERVSSTYRELSEN

Dahlerups Pakhus

Langelinie Allé 17

2100 København Ø

Tlf 35 29 10 00

Fax 35 46 60 01

CVR-nr. 10 15 08 17

erst@erst.dk

www.erst.dk

### INDHOLD AF ACCELERATORPROGRAM

#### *Formål*

Formålet med programmet er at fremme anvendelsen af nye grønne forretningsmodeller i virksomheder i Danmark. Programmet skal understøtte en grøn omstilling samt skabe udvikling og beskæftigelse i et bredt segment af danske virksomheder på en omkostningseffektiv måde.

#### *Definition*

Ved en ny grøn forretningsmodel forstås en ny forretningsmodel, der sikrer en mindre påvirkning af miljøet og samtidig er økonomisk rentabel. Den nye grønne forretningsmodel kan understøtte minimering af ressource-forbruget i et eller flere led af forretningen – leverandører, kunder eller i selve fremstillingsprocessen.

Nye grønne forretningsmodeller kan dække over en lang række forskellige forretningsmodeller. I boks 1 er fremhævet nogle eksempler. Som det fremgår af eksemplerne, vil nogle nye forretningsmodeller omfatte et redesign af produkter (fx cradle-to-cradle), mens andre ikke omfatter en ændring af selve produktet, men derimod er en ny måde at skabe forretning på (fx gennem funktionssalg eller tilbagetagningsaftaler).

### Boks 1: Eksempler på nye grønne forretningsmodeller

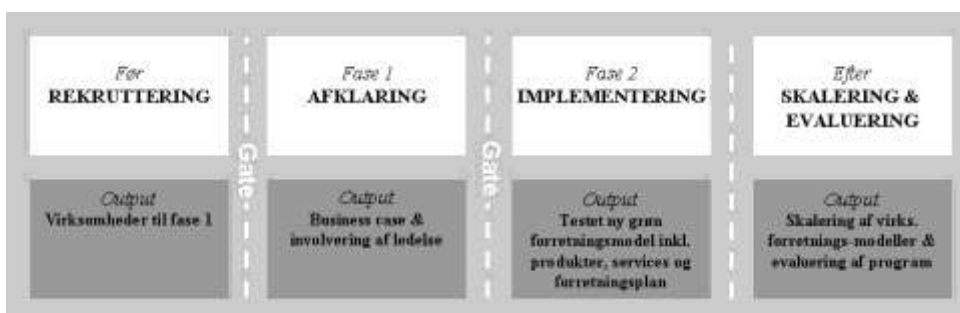
- **Funktionssalg:** Her sælges funktionen af et produkt til kunden i stedet for at sælge selve produktet til kunden. Virksomheden har dermed et incitament til at skabe produkter af højest mulig kvalitet og med mindst muligt forbrug af ressourcer som fx vand, materialer eller energi. Til gengæld kan virksomheden øge deres indtjening via den drift og ekstra service, som leveres til kunden.
- **Tilbageagningsaftaler:** Produkter sælges af virksomheden til kunden med en særlig aftale om, at virksomheden vil tage produktet tilbage efter brug. Virksomheden kan på den måde genanvende materialer eller reparere produktet og sælge det igen. På den måde forlænges produktets levetid og dermed virksomhedens indtjening.
- **Cradle-to-cradle:** Her udvikles og designes produkter, så alle materialer, der indgår i produkterne, enten kan genanvendes efter brug i samme kvalitet eller nedbrydes biologisk. På den måde undgås affald helt, da alt enten kan indgå i et nyt teknologisk eller biologisk kredsløb. Ved at holde materialerne i produkterne rene sikres en høj efterfølgende salgsværdi.

Fokus for programmet er på udviklingsprojekter, hvor den væsentligste nyhedsværdi ligger i forretningsmodellen samlet set og ikke i enkelte dele af forretningsmodellen som fx produktet, som virksomhederne sælger. En høj nyhedsværdi i forretningsmodellen sandsynliggøres af, at flest muligt dele af forretningsmodellen fornyes, samt at fornyelserne i de enkelte dele af forretningsmodellen er så nyskabende som muligt. Programmet vil ikke støtte udviklingen af enkeltstående grønne produkter med mindre, at produkterne er tænkt ind i en ny forretningsmodel, der har en væsentlig nyhedsværdi for markedet.

#### Struktur

Indsatsen udformes som et acceleratorprogram opdelt i to hovedfaser samt en indledende rekrutteringsfase og en efterfølgende evalueringsfase. Mellem hver fase er der indbygget gates i programmet (se figur 1 nedenfor). Programmet opbygges, så der sikres størst mulig sammenhæng og fleksibilitet for de deltagende virksomheder.

Figur 1: Model for program



*Indhold og output af faser***FØR: REKRUTTERING**

- Formål* At identificere og rekruttere et passende antal virksomheder til programmet. Det er erfaringen fra Fornyelsesfondens igangværende pilotprogram, at programmet skal søges af minimum tre gange flere virksomheder, end der ønskes optaget under programmet for at få en tilfredsstillende kvalitet.
- Proces* Fasen er åben for alle interesserede virksomheder. Se mere om den detaljerede proces for rekrutteringsfasen nedenfor under punktet "Rekruttering af virksomheder"
- Fasen forventes at vare ca. 3 måneder, inklusiv ansøgning og udvælgelse, jf. tidsplanen side 9.
- Resultat* Screening af virksomheder. Herudfra forventes Grøn Omstillingsfond og regionerne at udvælge ca. 30 virksomheder til fase 1 på baggrund af ansøgninger fra virksomhederne.

**FASE 1: AFKLARING**

- Formål* At understøtte virksomhederne i at afklare om en ny grøn forretningsmodel kan være med til at styrke virksomhedens omsætning og indtjening samt minimere dens miljøpåvirkning. De deltagende virksomheder i fase 1 kan maksimalt opnå støtte på 250.000 kr.
- Proces* Virksomhederne skal udarbejde en business case, der bl.a. så detaljeret som muligt beskriver de økonomiske og miljømæssige effekter ved at implementere en ny innovativ grøn forretningsmodel i virksomheden. For at kunne beregne business casen så nøjagtigt som muligt skal virksomhederne også skitsere forretningsplanen for den nye forretningsmodel i denne fase.

Undervejs tilføres virksomhederne kompetencer fra facilitator om forretningsudvikling, miljø og innovation. Tilførslen af kompetencer forventes at ske både på fælles workshops samt 1:1 sparring med facilitator. Derudover kan virksomhederne tilføres mere specifikke kompetencer fra eksterne konsulenter, der adresserer de udfordringer og behov, som den enkelte virksomhed har i relation til fx lovgivning, kontrakter og finansiering.

I løbet af afklaringsfasen vil virksomhederne skulle præsentere deres forretningsidéer for et sounding board bestående af personer med stærke forretningsmæssige kompetencer. Sounding boardet skal sparre med virksomhederne om de kommercielle aspekter af deres forretningsudvikling.

Fasen varer 6 måneder.

*Resultat* En gennemregnet business case for virksomhedens nye forretningsmodel, som er valideret og clearret på ledelsesniveau i virksomheden. Det forventes, at ca. halvdelen af virksomhederne fra fase 1 vil kunne udvælges til fase 2 på baggrund af de udarbejdede business cases.

## FASE 2: TEST OG AFPRØVNING AF NY FORRETNINGSMODEL

I forlængelse af fase 1 udvælges et antal virksomheder, der i fase 2 får mulighed for at afprøve og implementere en ny forretningsmodel.

*Formål* Formålet med fasen er at understøtte virksomhedernes udvikling, test, tilpasning og implementering af en konkret ny forretningsmodel samt ruste dem til at søge efterfølgende ekstern finansiering, hvis det er nødvendigt. De deltagende virksomheder i fase 2 kan maksimalt opnå støtte på 1.000.000 kr.

*Proces* I selve omstillingsfasen vil der være fokus på, at virksomhederne fx udvikler nye serviceelementer, hvis de går fra produktsalg til funktionssalg, eller fx tilpasser eksisterende produkter, så de kan sælges i en Cradle-to-cradle model. Ligeledes kan der opstå behov for fx at ændre produktionen eller lignende.

Ligesom under fase 1 skal virksomhederne også sparre med sounding boardet i løbet af fase 2.

Fasen varer maksimalt 12 måneder.

*Resultat* Efter fase 2 skal virksomheden have testet og dokumenteret den grønne forretningsmodel i praksis. Det kan fx være i forbindelse med et konkret salg, hvilket vil gøre det lettere at skaffe ekstern finansiering efterfølgende.

Hvis virksomhederne efterfølgende har brug for ekstern finansiering til skalering af løsningen, vil det ofte være et krav fra banker og lignende, at virksomhederne har etableret deres første salg eller på anden måde har vist, at de har "traction" i markedet. Fx vil der ofte være behov for ekstern finansiering, når en virksomhed skal sælge et produkt som serviceydelse, idet virksomheden dermed selv ejer produktet, frem for at få tilført likviditet fra salg af produktet. Der lægges derfor vægt på, at facilitator kan understøtte virksomhederne i at udvikle de nye grønne forretningsmodeller til et niveau, der svarer til de krav virksomhederne evt. efterfølgende vil møde fra banker og lignende, hvis løsningernes skal skaleres.

## EFTER: SKALERING & EVALUERING

*Formål* Efter programmets afslutning skal virksomhederne skalere deres for-

retningsmodeller på egen hånd. Som beskrevet ovenfor skal facilitator dog understøtte virksomhederne i at forberede skalering af de nye forretningsmuligheder bedst muligt mens programmet kører.

Efter programmets afslutning skal facilitator udarbejde en samlet af-rapportering, der opsamler erfaringerne ift. proces og metoder til udvikling af innovative grønne forretningsmodeller hos virksomhederne og beskriver cases, så de kan bruges i en evt. efterfølgende kommunikationsindsats.

Derudover skal programmet evalueres efter programmets afslutning.

### *Målgruppe*

Programmet er åbent for alle virksomheder. Hvis muligt, vil der i udvælgelsen blive lagt vægt på virksomheder, der allerede har eksisterende produkter eller services på markedet, og hvor det kan forventes, at en ny forretningsmodel hurtigst kan implementeres og med størst effekt. Derudover lægges der vægt på, at virksomhederne har en solid økonomi, så de uden problemer kan finansiere udgifterne til udviklingsforløbet.

### *Rekruttering af virksomheder*

Ansvar for at rekruttere virksomheder til programmet vil ligge hos facilitator. Rekrutteringen af virksomheder begynder derfor umiddelbart efter, at facilitator er udvalgt medio september.

Ud over rekrutteringen ved facilitator forpligter både GO og regionerne sig til at gennemføre en aktiv parallel rekrutteringsindsats. Det kan fx ske ved at aktivere nationale og regionale netværk, brancheorganisationer eller klynger. Eller ved at gennemføre nationale og regionale presseindsatser, afholdelse af workshops mv.

De deltagende regioner/regionale vækstfora kan til den parallelle rekrutteringsindsats indgå et samarbejde med regionale aktører med henblik på at varetage opgaven med rekruttering og screening af virksomheder til den pågældende region.

### *Facilitering af programmet*

Faciliteringen af programmet (inkl. rekrutteringsindsats) sendes i udbud med henblik på at udvælge en facilitator med erfaring og kompetencer inden for forretningsudvikling og grøn omstilling af virksomheder.

Der lægges vægt på, at facilitator kan understøtte alle aspekter af virksomhedernes forretningsudvikling under programmet – både energi- og miljøteknisk samt forretningsmæssigt - og dermed varetage opgaven med høj kvalitet i både fase 1 og 2.

Derudover lægges der vægt på, at facilitator har stor indsigt i regional erhvervsudvikling, regional erhvervsstruktur samt tæt kontakt til regionale

erhvervsmiljøer. Dertil kommer indsigt i mere end blot virksomhedsdrift, men også kendskab til branchespecifikke forhold, materialestrømme mv. Facilitator skal ligeledes være bekendt med mulighederne i erhvervsfremmesystemet og have et overblik over relevante konsulenter.

Endelig lægges der vægt på, at facilitator under programmet kan facilitere tværgående sparring mellem virksomheder og relevante andre virksomheder, så ”silo-tænkning” undgås og alle muligheder for forretningsudvikling afdækkes.

#### *Eksterne konsulenter*

Som led i programmet har de deltagende virksomheder i fase 1 og 2 mulighed for at købe eksterne konsulenttydelser med tilskud fra programmet. Det vil være relevant i de tilfælde, hvor facilitators kompetencer ikke er tilstrækkelige til at løse de udfordringer, som virksomhederne står over for.

Virksomhederne bestemmer selv, hvilke konsulenter, de vil købe til at løse opgaverne. I den forbindelse kan facilitator godt fungere som ekstern konsulent, der købes ind for tilskudsmidlerne under fase 1 og 2.

#### *Udvælgelse af virksomheder*

Virksomhederne til fase 1 udvælges på baggrund af en åben ansøgningsrunde. Ansøgningsmaterialet, som virksomhederne skal udfylde, holdes så kort og simpelt som muligt for ikke at gøre selve ansøgningsprocessen til en unødigt stor barriere ift. deltagelse.

Virksomheder vil blive udvalgt på baggrund af følgende tildelingskriterier:

- Nyhedsværdi
- Miljøeffekt
- Udviklings- og beskæftigelseseffekter
- Kompetencer og relevant samarbejdskreds
- Tilskyndelseeffekt

På baggrund af resultaterne fra fase 1 (business casen samt skitsen til forretningsplanen) udvælges de virksomheder, som kan få tilskud til at indgå i programmets fase 2. I udvælgelsen af virksomheder til fase 2 stilles der krav til, at virksomhedernes ledelse er involveret i den afsluttende præsentation af resultaterne for at sikre, at projektet er forankret i virksomheden.

#### *Beslutningskompetence*

Da Grøn Omstillingsfond finansierer fase 1 i programmet, har Erhvervsstyrelsen beslutningskompetencen til at afgøre hvilke virksomheder, der tilbydes mulighed for at indgå i fase 1. Udvælgelsen sker efter høring af regionerne/regionale vækstfora.

Udvælgelsen af deltagere til programmets fase 1 sker via det rådgivende udvalg for Grøn Omstillingsfond, Erhvervsstyrelsen samt regionerne, herunder vækstforums samarbejdspartnere og regionale erhvervsaktører der har indsigt i og forståelse af forretningsudvikling. Derudover vil der evt. kunne trækkes på sounding boardets input i udvælgelsen.

Udvælgelsen af hvilke virksomheder, der tilbydes mulighed for at få tilskud til fase 2, sker via den region, hvor den konkrete virksomhed er geografisk placeret. Udvælgelsen sker efter høring af Erhvervsstyrelsen. Beslutningen træffes på baggrund af en vurdering af projektets effekter i forhold til jobskabelse, udvikling og miljøforbedringer samt under hensyntagen til den enkelte regions budget.

Udvælgelsen til fase 2 foretages af relevante organer i regionerne og Erhvervsstyrelsen samt evt. med input fra det rådgivende udvalg for GO, hvis det vurderes relevant. Derudover vil der evt. kunne trækkes på input fra sounding board samt eksterne eksperter i regionerne, hvis det vurderes nødvendigt.

#### *Tilskud*

Programmets økonomi er struktureret med henblik på at give virksomhederne størst muligt incitament til at gennemføre programmet på en kvalitetsmæssig forsvarlig måde. Virksomhedernes støtteprocenter gradueres således, at de skal lægge en større medfinansiering jo mindre risiko, der er, ved at gennemføre udviklingsaktiviteterne i de forskellige faser. Denne model sikrer, at programmets midler anvendes på en omkostningseffektiv måde.

I fase 1 kan hver af de deltagende virksomheder – ud over den løbende sparring fra facilitator - modtage op til 250.000 kr. i tilskud fra programmet. Midlerne kan anvendes til indkøb af specifikke konsulentytelser, som vurderes relevante i samarbejde med facilitator. Midlerne kan maksimalt dække 75 % af virksomhedernes omkostninger i fase 1, mens virksomhederne selv skal finansiere minimum 25 %. Midlerne kan også anvendes til at finansiere interne omkostninger som fx løn, men de interne omkostninger kan dog maksimalt udgøre 50 % af de samlede tilskudsberettigede udgifter for fasen. Tilskud til virksomhederne i denne fase administreres af Erhvervsstyrelsen.

I fase 2 kan de valgte virksomheder modtage op til 1,0 mio. kr. i tilskud under programmet. Tilskuddet kan anvendes til relevante udgifter i relation til at omstille virksomheden til en ny forretningsmodel og afprøve denne i praksis. Programmet dækker maksimalt 50 % af virksomhedernes omkostninger i fase 2, mens virksomhederne som minimum selv skal finansiere 50 %. I denne fase er der ikke begrænsninger på, hvor stor en del de interne omkostninger kan udgøre af de samlede støtteberettigede om-

kostninger. Tilskud til virksomhederne i denne fase administreres af de regioner/de regionale vækstfora, som har ydet tilskuddet.

**Figur 2: Oversigt over tilskudssatser og støttebeløb mv.**

	Fase		Total
	fase 1	fase 2	
<i>Tilskud</i>	250.000 kr.	1.000.000 kr.	1.250.000
<i>Tilskudssats</i>	Max. 75 %	Max. 50 %	
<i>Krav</i>	Max. 50 % interne omkostninger	Både interne og eksterne omkostninger	
<i>Ca. antal virks.</i>	30	10-20	

### *Finansiering*

Initiativet finansieres af staten og regionerne/de regionale vækstfora i fællesskab. Initiativet bygger videre på de gode erfaringer fra det igangværende pilotprojekt der finansieres via Fornylesesfonden.

I forbindelse med den virksomhedsrettede del af initiativet finansierer Grøn Omstillingsfond aktiviteter under fase 1, mens regionerne finansierer aktiviteter under fase 2.

I regi af Grøn Omstillingsfond finansierer Erhvervsstyrelsen 1. fase i programmet og afsætter 10 mio. kr. hertil.

Inden for de 10 mio. kr., som Grøn Omstillingsfond har afsat til initiativet, dækkes den samlede udgift til facilitator på i alt ca. 2 mio. kr. samt 0,5 mio. kr. til evaluering af det samlede initiativ og proces.

Ud over de 10 mio. kr. vil Grøn Omstillingsfond prioritere yderligere midler til fase 1, såfremt der er overskydende midler fra fondens tilskudsordning.

Regionerne/de regionale vækstfora finansierer fase 2 i programmet for de virksomheder, der er geografisk placeret i den enkelte region (og Bornholm). Midlerne til fase 2 gives som tilsagn til virksomheder i september/oktober 2014.

### *Regionale hensyn*

I region Syddanmark begrænses programmet til alene at gælde projekter, der vedrører Syddansk Vækstforums tre forretningsområder: Oplevelseserhverv, Bæredygtig Energi, Sundheds- og velfærdsinnovation. For de øvrige regioner forstås grønne forretningsmodeller bredt og vedrører således modeller, der sikrer en mindre påvirkning af miljøet i bred forstand som beskrevet i definitionen.



Virksomheder, der har deltaget i Vækstforum Midtjyllands initiativ - Rethink Business – kan direkte søge programmets fase 2, også uden at have deltaget i programmets fase 1.

### *Kommunikation*

Ift. kommunikation og presseindsats under fase 1 af programmet vil regeringen og Enhedslisten have ret til at gå først ud i medierne. Derefter vil der være mulighed for en regional kommunikationsindsats.

Ift. kommunikation og presseindsats under fase 2 af programmet vil regionerne have ret til at gå først i medierne. Derefter vil der være mulighed for en presseindsats fra Grøn Omstillingsfond.

### *Tidsplan*

<b>Tidspunkt</b>	<b>Forberedelse af program</b>
Ultimo maj 2013	Blueprint for nyt program fastlægges i samarbejde mellem GO og regioner
Medio juni 2013	Indgåelse af vækstpartnerskabsaftaler, hvor regionerne og Erhvervsstyrelsen forpligter sig til at implementere og finansiere initiativet.
<b>Tidspunkt</b>	<b>Udbud om facilitering af program</b>
Maj 2013	Forberedelse af udbud
Primo juni 2013	Offentliggørelse af udbud
Medio juli 2013	Tilbudsfrist (udbudsperiode 40 dage)
Medio august 2013	Vurderingsproces slutter. Stand-still periode starter (10 dage)
Primo september 2013	Kontrakt indgås med leverandør
<b>Tidspunkt</b>	<b>Ansøgningsrunde for virksomheder</b>
Primo september 2013	Rekruttering til programmets fase 1
Primo november 2013	Frist for at virksomheder kan ansøge om at indgå i programmet
<b>Fase 1</b>	
Primo december 2013	Udvælgelse af virksomheder til fase 1 (ERST og regioner)
Primo december 2013	Tilsagn til virksomheder (fra ERST)
Primo januar 2014	Fase 1 starter for virksomheder
Ultimo juni 2014	Fase 1 slutter for virksomheder
<b>Fase 2</b>	
Ultimo august 2014	Udvælgelse af virksomheder til fase 2 (regioner og ERST)
Primo oktober 2014	Tilsagn til virksomheder (fra regioner)
Medio oktober 2014	Fase 2 starter for virksomheder
Medio oktober 2015	Fase 2 slutter for virksomheder
Okt. – Nov. 2015	Evaluering ved facilitator

## **PROCES OG ARBEJDSDELING UNDER PROGRAM**

### *Før: rekruttering*

Facilitator er ansvarlig for den primære rekrutteringsindsats, men som beskrevet under afsnittet om rekruttering ovenfor, forpligter både GO og regioner sig til at gennemføre en parallel rekrutteringsindsats. Indsatsen

planlægges og udføres individuelt af hhv. regioner og GO, men GO er ansvarlig for tværgående koordinering.

#### *Fase 1: udvælgelse*

I forhold til udvælgelsen af projekter er det vigtigt at få vækstforaene med som en aktiv part. Derfor skal den regionale forankring sikres så tidligt som muligt i processen.

#### Procestrin:

1. GO modtager ansøgningerne elektronisk
2. GO bearbejder ansøgningerne og opdeler i tre kategorier: Tilsagn (grøn), drøftelse (gul) samt afslag (rød)  
*5 arbejdsdage*
3. Sounding board giver input til indstillingen  
*5 arbejdsdage*
4. Regionerne gennemgår materialet og giver evt. bemærkninger  
*8 arbejdsdage*
5. GO tilretter indstillingsnotater pba. bemærkninger fra regioner  
*2 arbejdsdage*
6. GO's rådgivende udvalg foretager den endelige indstilling af projekter til fase 1  
*5 arbejdsdage*

#### *Fase 2: udvælgelse*

Processen for udvælgelse af virksomheder til fase 2 tilpasses ift. erfaringerne fra udvælgelsen til fase 1. Nedenfor er opridset et første bud på en mulig proces for denne udvælgelse.

#### Procestrin:

1. GO samler business cases, forretningsplaner og budgetter
2. GO bearbejder materialet og opdeler i tre kategorier: Tilsagn (grøn), drøftelse (gul) samt afslag (rød)
3. Sounding board og evt. GO rådgivende udvalg giver input til indstillingen
4. Regionerne/vækstforaene modtager materialet primo august 2014 (materialet skal fremsendes elektronisk)
5. Regioner/vækstforum-sekretariater vurderer anbefalingerne og vælger 2-4 virksomheder fra egen region ud fra en række fastsatte kriterier, herunder virksomhedernes evne til egenfinansiering af de 50 % af omkostningerne til "afprøvning/forberedelse af skalering"
6. Indstillinger om deltagende virksomheder i fase 2 fremsendes til medlemmerne af det regionale vækstforum ultimo august/primo september
7. Ultimo september; medlemmerne af Vækstforum har valgt hvilke projekter der deltager i fase 2 (hvis muligt via en skriftlig høring)