



**AALBORG
UNIVERSITET**

STUDENTERRAPPORT

Cirkulær innovation i offentlige indkøb

Muligheder og barrierer for cirkulær forandring i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale tekstilindkøb

Randi Bech Larsen
Samfunds-fag med sidefag i geografi, E22

Speciale



AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Speciale

Kandidat i Samfundsfag med sidefag i Geografi

Rapportens titel	Cirkulær innovation i offentlige indkøb Muligheder og barrierer for cirkulær forandring i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale tekstilindkøb
Forfatter	Randi Bech Larsen
Studienummer	20172910
Vejleder	Søren Kerndrup, Institut for Planlægning, Aalborg Universitet
Anslag/Normalsider	179.337/74,7
Afleveringsdato	30. december, 2022

Aalborg Universitet
Samfundsfag
Institut for politik og samfund
Fibigerstræde 5, 9220 Aalborg

Forord

Dette speciale udgør min sidste projektrapport på min kandidatuddannelse i Samfundsfag med sidefag i Geografi på Aalborg Universitet. Rapporten blev udarbejdet i perioden 01.08.2022-30.12.2022.

I mit speciale undersøger jeg hvilke muligheder og barrierer, der opstår for cirkulær forandring i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale indkøb af tekstil. Jeg valgte at arbejde med netop dette emne i mit speciale grundet min interesse for bæredygtig udvikling og lyst til at specialisere mig i implementering af cirkulær økonomi. Emnet kobler, efter min mening, styrken i min tværfaglighed mellem naturvidenskab og samfundsvidenskab: At forstå muligheder og barrierer for cirkulær forandring kræver både et skarpt blik for organisationer, institutioner, policy og politik og for natur, miljø(påvirkninger) og cirkulære strategier. At skrive dette speciale har givet mig mulighed for at udfolde, hvordan min tværfaglighed kan bidrage til at fremme bæredygtig udvikling. Jeg håber, at resultaterne fra mit speciale kan give både forskere og praktikere en større forståelse for mulighederne for at fremme cirkulære offentlige indkøbsprocesser samt anbefalinger til, hvordan processer mod øget cirkularitet i kommunale indkøb kan understøttes.

Anerkendelser

Jeg vil gerne benytte muligheden for at udtrykke min taknemmelighed til min vejleder, Søren Kerndrup, for inspiration, input og mange yderst interessante faglige refleksioner og diskussioner gennem specialeprocessen - og i øvrigt gennem hele min kandidatuddannelse. Da mit speciale er kvalitativt og empirisk drevet, har den empiriske dataindsamling været af stor betydning for at kunne besvare forskningsspørgsmålet. Derfor vil jeg gerne sige en stor tak til de 11 informanter, som har delt deres perspektiver med mig og til forskningsgruppen på AAU for at lade mig deltage i deres forandringsworkshop i casekommunen.

Jeg vil også gerne takke mine venner og min familie for støtte, forståelse og opmuntring gennem de sidste fem et halvt år på universitetet. Det har været en fornøjelse.

Og tak, Pierre, for din kærlighed, støtte og tolerance - og for din store tiltro til mig og mine evner.

Abstract

Circular economy (CE) is a concept of growing importance in sustainable development due to its focus on reducing waste and maximizing the use of resources. Because of the scale of public procurement, circular public procurement (CPP) is considered a key factor in the transition to a circular economy, as it can drive demand for circular products and services. Public procurement processes constitute an interaction between policy-regulatory frameworks, suppliers, producers, and the public institution. CPP require changes in the complex network of stakeholders throughout the supply chain. CE require fundamental changes in organizations' business models and increased interaction and cooperation between stakeholders. However, little is known about the interorganizational collaboration required for successful CPP. This is an important gap in knowledge as the technical factors of circularity, such as physical flows in industrial systems for example waste management and other end-of-life considerations, are well researched, but the social and organizational factors, for example the roles of value chain actors in the process of operationalizing circular strategies, are less studied. The textile industry constitutes one of the world's most environmentally burdensome industries. The public sector consumes large quantities of textiles, for example for work wear, of which only approximately 10 % is recycled. Therefore, public textile procurements are considered particularly relevant in the context of CPP. To address this, the research question of this thesis is:

What opportunities and barriers for circular change arise in the interorganizational cooperation around municipal procurement of textiles?

To answer this research question, the thesis employs a single embedded case study of a value chain for municipal procurement of workwear. Comprising two producers, one supplier, the municipal procurement department, and the end users. The empirical data collected includes five focus group interviews with a total of 11 respondents from the value chain as well as field work from a CPP-workshop in the municipality. A theoretical framework was also developed to understand the logics of and between the organizations in the value chain, drawing on both circular economy theory and new institutional theory on institutional logics.

The study finds that several barriers exist to CPP in the interorganizational cooperation, including disagreement over responsibility for CPP, user preferences, and a lack of knowledge about CE in

the municipal procurement department. In addition, mistrust between producers and suppliers and the municipality has been identified as a barrier to creating common goals and cooperation on circularity. However, the study also identifies several opportunities for promoting CPP in interorganizational collaboration, including reducing the range of clothing, focusing on quality and repair, and partnering with companies that can reuse discarded textiles.

Overall, the study highlights the importance of interorganizational cooperation in promoting CPP and the need for new forms of collaboration that break down barriers and create understanding for different logics across organizations. This could be achieved through strengthening existing collaboration spaces, such as the market dialogue, through interorganizational workshops with a focus on circularity as a common goal or by involving manufacturers in clothing measurement.

Based on the identified opportunities and barriers, the following recommendations are given for supporting the transition to CPP:

1. Strengthen intraorganizational cooperation on circular procurement within the municipality
2. Create new spaces for interorganizational collaboration
3. Involve external stakeholders and enter new partnerships
4. Avoid special assortment and logos
5. Experiment and adapt continuously

A focus on strengthening both intra- and interorganizational relationships can contribute to strengthen the possibilities for circularity in municipal textile procurement which is evident from recommendation 1-3. In addition, a focus on prioritizing standard assortment and avoiding logos on clothing can minimize waste and contribute to intensifying product use. Furthermore, it is recommended that continuous experimentation is carried out to promote circular activities and that circular change is thus considered a learning process. These recommendations aim to strengthen the possibilities for CPP and ultimately contribute to a more sustainable and circular economy.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 - Bæredygtig udvikling gennem cirkulær innovation	1
<i>Konceptualisering af bæredygtig udvikling.....</i>	<i>1</i>
Cirkulær økonomi som bæredygtighedsparadigme	2
<i>Organisatorisk overgang til cirkulær økonomi</i>	<i>5</i>
Vigtigheden af interorganisatorisk samarbejde	6
<i>Cirkularitet i offentlige indkøbsprocesser</i>	<i>7</i>
Kommunale indkøb af tekstil	9
Kapitel 2 - Forskningsspørgsmål	12
<i>Problemstillinger.....</i>	<i>12</i>
Kapitel 3 - Undersøgelsesdesign og metoder	13
<i>Videnskabelige overvejelser</i>	<i>13</i>
<i>Forskningsdesign.....</i>	<i>15</i>
<i>Anvendte metoder</i>	<i>18</i>
Fokusgruppeinterviews.....	18
Feltarbejde gennem deltagerobservation	22
<i>Analysestrategi</i>	<i>24</i>
Kapitel 4 - Teoretisk ramme	27
<i>Cirkulær økonomi.....</i>	<i>27</i>
Principper for cirkulær økonomi	27
Cirkulære forretningsmodeller og strategier.....	28
Cirkulære offentlige indkøb.....	30
<i>Institutionel teori</i>	<i>32</i>
Institutionelle logikker, handling og forandring	34
<i>Specialets teoretiske ramme</i>	<i>36</i>
Kapitel 5 - Analyse	37
<i>Delanalyse 1: Praxis og samarbejdsrelationer i værdikæden for kommunale tekstilindkøb</i>	<i>37</i>
Værdikædens roller og praksisser.....	37
Eksisterende samarbejdsrelationer	44
Delkonklusion 1.....	48
<i>Delanalyse 2: Cirkulære aktiviteter og forandring</i>	<i>50</i>
Cirkulær forandring gennem smallere sortiment og intensivering af brug.....	50
Cirkulær forandring gennem downcycling	61
Cirkulær forandring gennem genanvendte fibre	63
Cirkulær forandring gennem kvalitet, holdbarhed og reparation	66
Delkonklusion 2.....	73
Kapitel 6 - anbefalinger	75
1. Styrk det intraorganisatoriske samarbejde om cirkulære indkøb internt i kommunen.....	75
2. Skab nye rum for interorganisatorisk samarbejde	75
3. Involver eksterne interessenter og indgå nye partnerskaber	76

4. Undgå specialsortimenter og logoer	76
5. Eksperimentér og tilpas løbende.....	76
Kapitel 7 - Konklusion.....	78
Litteraturliste.....	80
Bilag.....	84
<i>Bilag 1 - Interviewguides.....</i>	<i>84</i>
Interviewguide: Fokusgruppeinterview med brugere	84
Interviewguide: Fokusgruppeinterview med udbuds- og indkøbsafdelingen i kommunen.....	86
Interviewguide: Fokusgruppeinterview med virksomheder	88
<i>Bilag 2 - Aktørkort og aktivitetskort.....</i>	<i>92</i>
Aktørkort	92
Cirkulære aktivitetskort til udbud- og indkøbsafdeling og virksomheder.....	93
Cirkulære aktivitetskort til brugere.....	93
<i>Bilag 3 - Kodeliste</i>	<i>95</i>

Kapitel 1 - Bæredygtig udvikling gennem cirkulær innovation

Dette kapitel udfolder og konceptualiserer cirkulær økonomi og innovation og dets rolle i forhold til bæredygtig udvikling. Kapitlet stiller skarpt på den gensidige forbundenhed mellem organisatorisk praksis og implementering af cirkulære strategier, og hvilke potentialer cirkularitet har i relation til offentlige indkøbsprocesser. Kapitlet leder frem mod specialets forskningsspørgsmål, der lyder: *Hvilke muligheder og barrierer for cirkulær forandring opstår i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale indkøb af tekstil?*

Konceptualisering af bæredygtig udvikling

Den bredest accepterede, og stadigt hyppigst benyttede, definition af bæredygtig udvikling kom med Brundtland-rapporten i 1987, der beskriver bæredygtig udvikling som: *”Udvikling, der opfylder nutidens behov uden at kompromittere fremtidige generationers evne til at opfylde deres behov”* (Brundtland Kommissionen, 1987). En definition, som er baseret på anerkendelse af, at bæredygtig udvikling indebærer begrænsninger af brugen af Jordens ressourcer, som ifølge Brundtland-rapporten: *”skaber balance mellem udnyttelse og beskyttelse, så vi ikke ødelægger vort livsgrundlag”* (Brundtland Kommissionen, 1987). I 1960'erne og 1970'erne, tiden op til Brundtland Kommissionens bæredygtighedsdefinition, fremkom stigende evidens om globale miljøkonsekvenser forbundet til produktionsmetoder, såsom klimaændringer, biodiversitetstab, ozonnedbrydning, ændringer i kvælstofkredsløbet, ressourceudtømmning og vand-, luft- og jordforurening, der i stigende grad var med til at bringe Jordens økosystemer i fare (Glasby, 2002, s. 336-337). Disse problematikker har bidraget til en international diskussion om, hvorvidt de daværende velfærdstendenser og produktionsmetoder var ansvarlige at opretholde i fremtiden. Diskussionen er siden intensiveret og omhandler den komplekse og dynamiske forbundenhed mellem miljø, samfund og økonomi. Diskussionen bidrager desuden til at udfordre simplificerede udviklingsrammer og disses fundament på målet om økonomisk vækst (Geissdoerfer et. al., 2017, s. 758). Disse simplificerede udviklingsrammer kan beskrives som en lineær økonomi, hvor produkter produceres, sælges og smides ud efter endt brug. Lineær økonomi er bygget på et end-of-life koncept, som er bidragende til at skabe ovenstående miljømæssige problematikker, der klarificerer behovet for omstilling til mere bæredygtige socio-tekniske systemer (Sariatli, 2017, s. 31-33). Selvom bæredygtighedsbegrebet oprindeligt er baseret på hensyn til miljøkonsekvenser, er det siden blevet udviklet til at rumme forventninger til fremskridt. Den nutidige forståelse for

bæredygtighed baseres på ønsket om afbalanceret integration af henholdsvis miljømæssige, sociale og økonomiske hensyn. Disse tre søjler, mennesket, profit og planet, er systematisk sammenflettede og påvirker hinanden både kumulativt og kontinuerligt (Purvis et. al., 2018, s. 685). Da definitionen på bæredygtighed både er kompleks og bred, eksisterer der en lang række af forskellige tilgange til implementering af bæredygtige tiltag (Hristov & Chirico, 2019, s. 2-3). Bæredygtighedshensyn inkorporeres i stigende grad i den politiske dagsorden og i virksomheders forretningsstrategier. Det kan argumenteres for at udgøre en af samtidens mest fremtrædende udviklingsdagsordener på lokalt, regionalt, nationalt og globalt plan (Cohen, 2020).

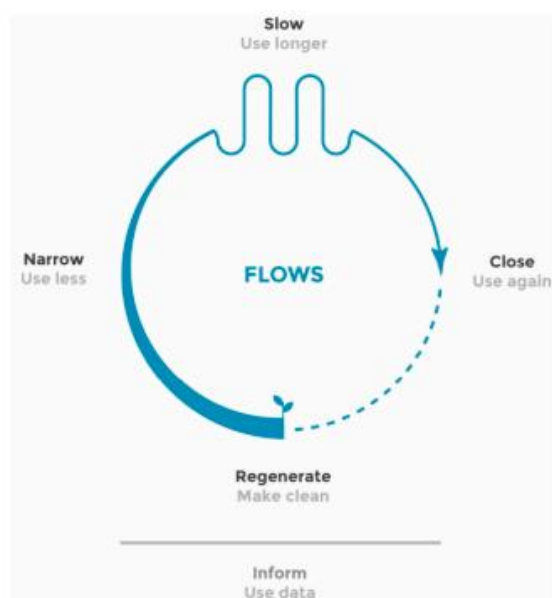
Cirkulær økonomi som bæredygtighedsparadigme

Konceptet omkring cirkulær økonomi (CØ) kom frem i 1970'erne, som en reaktion på produktionsmetoder præget af lineær økonomi (Sillanpää & Ncibi, 2019, s. 1-2). CØ-konceptet bygger grundlæggende på genoprettelsesprincipper og sigter mod, at affald kan designes ud af produktionsprocesser, og at lineære produktions- og forbrugsmønstre kan gentænkes, så produkter, materialer og komponenter holdes i cirkulation (Ellen MacArthur Foundation, 2013). CØ har udviklet sig i tre overordnede faser: Fra 1970-1990 med fokus på affaldshåndtering og genbrug, fra 1990-2010 med fokus på forbindelsen mellem input og output og strategier for økoeffektivitet, herunder et fokus på produkters livscyklus og designs for løsning af miljømæssige konsekvenser, og fra 2010-nu med fokus på maksimering af produkters værdifastholdelse, hvor det cirkulære kredsløb i stigende grad tænkes ind i hele forsyningskæder, og interessenter, såsom leverandører, forbrugere, NGO'er og regeringer i stigende grad er involveret i processen (Sarja et. al., 2021, s. 2). Dermed har CØ udviklet sig fra et fokus på tekniske løsninger til nu også at inkludere et fokus på forretningsmodeller og involvering af kulturelle aspekter af en organisation. CØ er stadig i sin udviklingsfase, og kræver både opbygning og omstrukturering af processer og systemer, så den kan være effektiv (Sarja et. al., 2021, s. 2). Ellen MacArthur Foundation blev grundlagt i 2009 for at fremskynde overgangen til CØ og har siden bidraget til at fremme CØ. Ellen MacArthur Foundation (2015) beskriver, at CØ som koncept og begreb er mere karakteriseret end defineret - der eksisterer endnu ingen alment accepteret definition på CØ, og begrebet har rødder i flere forskellige akademiske områder, hvilket har bidraget til udvikling af forskellige CØ-praksisser over tid (Blomsma & Brennan, 2017). Kirchherr et. al. (2017) har, på baggrund af 114 forskellige definitioner på CØ og CØ's karakteristika, foreslået en meta-definition, der definerer CØ som:

“An economic system that is based on business models which replace the ‘end-of-life’ concept with reducing, alternatively reusing, recycling and recovering materials in production/distribution and consumption processes, thus operating at the micro level (products, companies, consumers), meso level (eco-industrial parts) and macro level (city, region, nations and beyond) with the aim to accomplish sustainable development, which implies creating environmental quality, economic prosperity and social equity, to the benefit of current and future generation”

(Kirchherr et. al., 2017, s. 224-225).

Denne definition konceptualiserer CØ med et fokus på nye forretningsmodeller, der bygger på regenerative systemer, som har til formål at minimere ressourcetilførsel- og spild gennem et langvarigt design, vedligeholdelse, reparation, genbrug, genfremstilling og renovering (Sillanpää & Ncibe, 2019, s. 19). For at konceptualisere CØ yderligere, har Bocken et. al. (2016) introduceret tre cirkulære strategier til at vejlede organisationer i omstilling til CØ. Strategierne bygger på at *lukke*, *bremse* og *indsnævre* ressourceløjfer (Bocken et. al., 2016). Konietzo et. al. (2020) tilføjede senere to yderligere strategier - *regenerering* og *information*. Disse fem CØ-strategier er indbyrdes forbundne og udgør fire nøglestrategier for CØ-omstilling: lukke, bremse, indsnævre og regenerere. Information fungerer som en understøttende strategi. De fem CØ-strategier er visualiseret i figur 1:



Figur 1: De fem CØ-strategier til styring af ressourceløjfer (Konietzko et al., 2020, s. 5)

Ovenstående figur 1 viser, hvordan ressourcflows kan gøres cirkulære gennem de fire cirkulære nøglestrategier og information som understøttende strategi. 'Regenerate' dækker over et fokus på at benytte vedvarende materialer og energikilder i produktion og at minimere brugen af skadelig kemi. 'Narrowing' dækker over strategier for at begrænse produkter, komponenter og materialer over hele livscyklussen, mens 'slowing' handler om at udvide eller intensivere brugsfasen for produkter og komponenter. 'Closing' dækker over strategier for at lukke ressourcsløjfer gennem genbrug af produkter, materialer og komponenter. 'Inform' er en strategi, der understøtter de fire nøglestrategier gennem brug af informationsteknologi og vidensdeling (Konietzo et. al., 2020).

For at adressere bæredygtighedshensyn, har CØ de seneste år fået stigende betydning. Tyskland var det første land til at integrere CØ i national lovgivning, da de i 1996 vedtog "Loven om lukket stofkredsløb og affaldshåndtering" (Geissdoerfer et. al., 2017, s. 759). Derudover har overstatslige organer de seneste år indarbejdet CØ. I europæisk kontekst kommer det til udtryk gennem Europa Kommissionens *European Circular Economy Package*, som udgør en handlingsplan vedtaget i 2015. Planen kortlægger 54 aktioner og fire lovforslag vedrørende affaldshåndtering med det formål at omstille den europæiske økonomi fra lineær til cirkulær (Geissdoerfer et. al., 2017, s. 758; Ellen MacArthur Foundation, 2022). I dansk kontekst har CØ ligeledes vundet indpas hos politiske beslutningstagere, hvilket eksempelvis kommer til udtryk gennem regeringens *Strategi for cirkulær økonomi* fra 2018 og Miljøministeriets *Handlingsplan for cirkulær økonomi* fra 2021 (Regeringen, 2018; Miljøministeriet, 2021). Virksomheder er også i stigende grad opmærksomme på, hvilke potentialer CØ rummer for dem selv og deres interessenter (Rovanto & Bask, 2020, s. 1154). Forskning viser, at CØ ofte defineres ud fra konceptets mål om cirkulære ressourcflows, herunder reduktions- genanvendelses- og genbrugsaktiviteter, mens det typisk ikke nævnes i definitionen, hvordan omstilling til CØ nødvendiggør et systemisk skifte (Kirchherr, et. al., 2017, s. 227). Operationalisering af og omstilling til CØ-strategier er en omfattende opgave, som ikke udelukkende kræver teknisk forståelse, men også organisatoriske forandringer (Blomsma & Brennan, 2017; Brown et. al., 2019). For at kunne forstå potentialerne for bæredygtig udvikling gennem CØ, er det da relevant at opnå en dybere forståelse for, hvad det kræver af en organisation at omstille fra lineære til cirkulære aktiviteter.

Organisatorisk overgang til cirkulær økonomi

Omstillingsparathed og forandringer udgør vigtige forudsætninger for moderne organisationer for, at de kan forblive konkurrencedygtige (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 345-346). Organisation betyder stabilitet og forudsigelighed, og det kan derfor virke modsigende, at forandring udgør en forudsætning for moderne organisationer. Ikke desto mindre ændrer organisationer sig løbende for at tilpasse sig omgivelsernes foranderlige krav - enten for at forbedre eller effektivisere den eksisterende produktion, for at skabe konkurrencedygtig innovation eller for at opnå legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 346; 373-374). For at kunne forstå en organisatorisk forandringsproces, er det vigtigt at forstå, hvad forandringen kræver af ændringer i organisationen, hvordan sådanne ændringer kan skabes, og hvilke aktører, der er relevante i processen. Organisatorisk forandring kan dække over forandringer mange steder i organisationen - eksempelvis ved forandring af opgaver, strategi, teknologi, struktur, kultur, adfærd eller organisationens demografi (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 347).

For at opnå en organisatorisk overgang til CØ, kræves forandringer i en organisations forretningsmodel, idet forretningsmodeller typisk er baseret på lineære principper. CØ-implementering og cirkulære forretningsmodeller kræver grundlæggende ændringer i de samarbejdsrelationer, som er forankret i og mellem organisationer i værdikæderne. Det er nødvendigt, fordi ressource- og vareflows skal nytænkes, når strømme skal indgå i recirkulation til forskel fra lineære forretningsmodellers forankring i end-of-life princippet (Huulgaard, et. al., 2020, s. 124). Dermed vil implementering af en cirkulær forretningsmodel påvirke de fleste dele af en organisations eksisterende forretningsmodel. CØ-forandring kræver både grundlæggende og komplekse ændringer i organisatorisk kontekst, der kan have betydning for organisationens opgaver, strategi, teknologibrug, struktur, kultur, adfærd og demografi. Derfor er det relevant at forstå hvilke muligheder og barrierer, der opstår i det systemiske skifte fra en lineær til en cirkulær forretningsmodel for at forstå potentialerne for CØ (Huulgaard, et. al., 2020, s. 124). En overgang til CØ kræver et skifte til nye produktions-, transport- og forbrugsmønstre. Et sådant skifte vil både skabe muligheder for organisatorisk udvikling og innovation, men samtidig også udfordre de eksisterende forretnings-, samarbejds- og driftspraksisser. Ifølge eksisterende forskning, er transitionen særligt udfordrende for organisationer, der er indlejret i eksisterende rutiner, praksisser, forretningsmodeller og værdikæder, idet disse ofte er baseret på lineære principper og samarbejdsprocesser (Huulgaard, et. al., 2020, s. 124). Sarja et. al. (2021) har, på baggrund af 69

videnskabelige artikler vedrørende cirkulær forandring på organisationsniveau, identificeret, hvad der henholdsvis hindrer og katalyserer en overgang til cirkulær økonomi i organisationer (Sarja et. al., 2021). Forskerne fandt, at forventede økonomiske fordele, ledelsesstøtte og eksterne faktorer trussel mod business-as-usual, herunder truslen om ressourceknaphed, fremtidig lovgivning og regulering, udgør katalytiske faktorer for cirkulær forandring, der har potentiale til at skabe incitament til CØ-forandring i organisationer (Sarja, et. al., 2021, s. 6-7). Derudover udgør lovgivning og regulering, design og teknologi samt samarbejde mellem aktører både intra- og interorganisatorisk ambivalente faktorer i forbindelse med omstilling til CØ på organisationsniveau. Det betyder, at regulering, teknologi og samarbejde både har potentiale til at understøtte en CØ-overgang, men også kan udgøre en barriere for cirkulær forandring - afhængigt af den organisatoriske kontekst (Sarja, et. al., 2021, s. 7-9). Slutteligt fandt forskerne, at usikkerhed om forventninger og resultater, en indlejret lineær økonomisk model og mangel på ressourcer udgør obstruktive faktorer, der hindrer en transition til CØ på organisationsniveau (Sarja et. al., 2021, s. 9-10).

Dermed er der en lang række af faktorer, som influerer en overgang til cirkulære forretningsmodeller, hvilket bidrager til forandringsprocessens kompleksitet og udgør en vigtig forståelses- og fortolkningsramme for potentialerne af CØ i forhold til bæredygtig udvikling. Den hidtidige forskning om CØ har hovedsageligt fokuseret på de tekniske aspekter af implementering af cirkularitet, og det er først for nyligt, at der er kommet fokus på cirkulært forretningspotentiale og samarbejdsaspekters betydning (Korhonen, et. al., 2018; Sarja et. al., 2021; Geissdoerfer, et. al., 2018). Der kan, på baggrund af den eksisterende forskning, identificeres et videnshul i forhold til at forstå aktørerne bag en cirkulær forandringsproces, selvom forskningen peger på, at disse udgør nøglepersoner, der er nødvendige at forstå. Dette knytter sig til vigtigheden af både intra- og interorganisatorisk samarbejde for cirkulær innovation, og hvordan dette udgør en ambivalent faktor, som både kan hindre og understøtte en overgang til CØ.

Vigtigheden af interorganisatorisk samarbejde

Som beskrevet i ovenstående afsnit, kræver CØ-implementering grundlæggende forandringer i en organisations forretningsmodeller, hvilket også involverer de interorganisatoriske samarbejdsrelationer. For at kunne indtænke CØ i en interorganisatorisk kontekst, ofte værende i værdikædeperspektiv, er der behov for at forstå mønstrene i en transition til CØ-værdikæder

(Blomsma et. al., 2021, s. 2). I CØ-litteraturen er det anerkendt, at CØ-implementering omfatter en række cirkulære strategier, men i den eksisterende forskning er der kun lidt fokus på at identificere strategiernes betydning, og hvor i værdikæden de anvendes (Reike et. al., 2017). Som eksempel er der forskel på industriel genanvendelse og forbruger-genanvendelse (altså hvilke aktører, der står for genanvendelsesaspektet af produktet). Muligheder for værdifangst og materialekvalitet af genanvendelsesprocessen er ligeledes forskellig alt efter hvem, der genanvender. Lignende gør sig gældende for reparation. Derfor er det vigtigt at blive klogere på, hvor i en værdikæde de cirkulære strategier anvendes (Blomsma et. al., 2021, s. 2-3). Derudover er der uklarhed i litteraturen i forhold til relationer mellem involverede aktører i CØ-værdikæder. Samarbejdsrelationer dækker både over gentænkning af eksisterende værdikæderelationer, gentænkning af tidligere uforbundne led i værdikæderne og eventuelle tilføjelser af nye enheder for at udfylde huller i værdikæden, der kan bidrage til CØ. For at kunne forstå potentialerne for CØ i interorganisatorisk perspektiv, er det da vigtigt at undersøge hvem, der samarbejder, og hvordan nye samarbejdsrelationer kan understøtte en CØ-overgang (Blomsma et. al., 2021, s. 3). Systemperspektivet i CØ kræver en bred forståelse af interorganisatorisk samarbejde, hvor forskellige interessenter i højere grad end ved lineære værdikæder forstås som partnere og organisationer inkorporerer nye både tekniske og organisatoriske kapabiliteter (Ellen MacArthur Foundation, 2015). En vigtig pointe er, at en organisatorisk overgang til CØ fordrer en større afhængighed mellem interessenter, idet organisationen ikke alene kan omstille til cirkulære principper (Khan et. al., 2020).

For at blive klogere på samarbejdsprocessernes rolle for cirkulær forandring, er der mangel på dybdegående casestudier med inddragelse af organisatorisk kontekstuelle betingelser og forståelse for eksisterende og nye samarbejdsrelationer mellem interessenter (Sarja et. al., 2021, s. 11). Det er derfor relevant at fokusere på cases, hvori cirkulære tiltag implementeres, og i disse cases have et dybdegående fokus på værdikædens kontekstuelle og organisatoriske betingelser for at synliggøre, hvilke muligheder og barrierer, der opstår for cirkulær forandring i forbindelse med ændringer i det interorganisatoriske samarbejde.

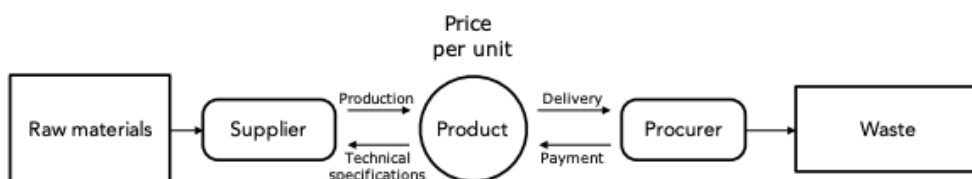
Cirkularitet i offentlige indkøbsprocesser

Der er i stigende grad fokus på at implementere cirkulære tiltag i offentlige udbuds- og indkøbsprocesser, hvorfor disse processer udgør en relevant og aktuel kontekst for undersøgelser af muligheder og barrierer forbundet med cirkulær forandring (Sönnichsen & Clement, 2019, s. 2).

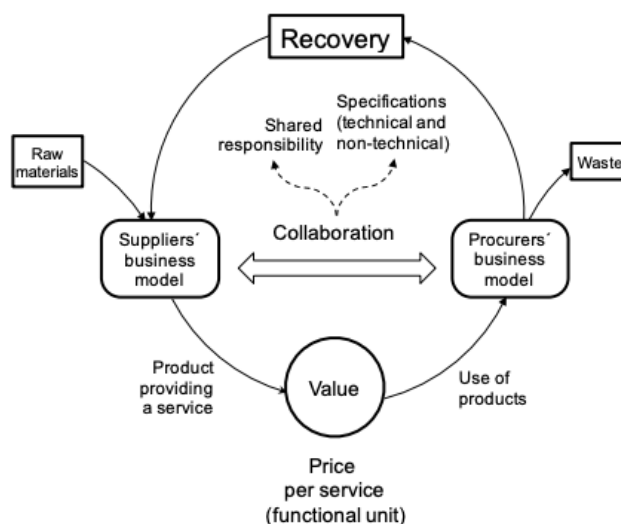
Offentlige indkøb udgør gennemsnitlig 14 % af bruttonationalprodukter i EU årligt (Alhola, et. al., 2018, s. 97). I dansk kontekst forbruger den offentlige sektor for cirka 300 mia. kr. årligt (Kristensen et. al., 2021, s. 3). Grundet skalaen af offentlige indkøb, peger nyere forskning på offentlige indkøb som et nøgleelement i overgangen til CØ. Europa Kommissionen har eksempelvis anerkendt cirkulære offentlige indkøb som et primært element i overgangen til CØ i europæisk kontekst. På tværs af EU-lande er der, som del af denne strategi, gennemført adskillige pilotprojekter med fokus på at indarbejde cirkulære elementer i offentlige indkøb (Kristensen et. al., 2021, s. 2).

Cirkulære offentlige indkøb kan defineres som værende en indkøbspraksis, der fokuserer på at offentlige myndigheder køber varer og tjenesteydelser, som bidrager til lukkede energi- og materialesløjfer inden for værdikæden. Her fokuseres der på at minimere, og i bedste tilfælde undgå, negative miljøpåvirkninger og affaldsskabelse i hele livscyklussen (Europa Kommissionen, 2017, s. 5). Cirkulære offentlige indkøb kræver nye måder at tænke behov, processer og organisering på. Det gælder både intra- og interorganisatorisk, idet CØ, som tidligere beskrevet, kræver grundlæggende ændringer i en organisations forretningsmodel. Offentlige indkøb udgør ikke en praksis, som kan begrænses til de offentlige myndigheders indkøbsafdelinger, idet indkøb påvirkes af både interne og eksterne institutioner. En indkøbsproces begynder typisk med markedsdialog, hvorigennem den offentlige myndighed inviterer markedsaktører til dialog om, hvilke produkter markedet kan tilbyde. Derefter udarbejder den offentlige myndighed et udbudsmateriale, hvori kriterierne for den ydelse, der ønskes indkøbt beskrives. Kriterierne rammesættes af Udbudsloven, hvis formål ifølge lovens §1 er: ” (...) *at fastlægge procedurerne for offentlige indkøb, så der gennem en effektiv konkurrence opnås den bedst mulige udnyttelse af de offentlige midler*” (Udbudsloven, 2022). Når et udbudsmateriale er offentliggjort, kan private leverandører udarbejde tilbud på (service)ydelser, hvorefter den offentlige udbuds- og indkøbsafdeling gennemgår indkomne tilbud. Slutteligt underskrives en kontrakt mellem den valgte leverandør og den offentlige institution (Udbudsloven, 2022). Dermed er offentlige indkøbsprocesser et samspil mellem politiske lovgivningsmæssige rammer, leverandører, producenter og den offentlige institution (Lozano & Witjes, 2016, s. 6). Cirkulære offentlige indkøb kræver ændringer i det brede og komplekse netværk af interessenter i hele værdikæden, hvilket

kommer til udtryk gennem forskellene mellem nedenstående figur 2, der illustrerer en lineær offentlig indkøbsproces, og figur 3, der illustrerer en cirkulær offentlig indkøbsproces:



Figur 2: Lineær model for en offentlig indkøbsproces (Lozano & Witjes, 2016, s. 9).



Figur 3: Cirkulær model for en offentlig indkøbsproces. Input af råmaterialer og affaldsoutput er mindre i denne model end ved den lineære indkøbsmodel illustreret i figur 2 (Lozano & Witjes, 2016, s. 10).

Af ovenstående figur 3 fremgår det at implementering af cirkulære offentlige indkøb kræver øget samarbejde og samspil mellem indkøbers og leverandørs forretningsmodeller, end hvad der tidligere har været tilfældet i offentlige indkøb. Derfor er det relevant at opnå mere viden om hvilke muligheder og barrierer, der opstår i forbindelse med disse nye samarbejdsrelationer i værdikæden.

Kommunale indkøb af tekstil

Ud af de cirka 300 mia. kr., der årligt indkøbes for i den offentlige sektor i Danmark, udføres størstedelen af de offentlige indkøb i de 98 danske kommuner, hvorfor et fokus på kommunale indkøb er relevant for at forstå potentialet af cirkulære offentlige indkøb i dansk kontekst (Alhola, et. al., 2018, s. 97). Da CØ er nyt for kommunale indkøbere, mangler der en oversættelse af, hvad det indebærer i praksis for, at indkøberne har mulighed for at arbejde med cirkulære indkøb på strategisk plan (Kristensen et. al., 2021, s. 9). Den nuværende indkøbspraksis er forankret i et fokus

på at følge loven og i at understøtte slutbrugernes krav og behov. Det udgør en begrænsning for cirkulære indkøb, idet slutbrugerne ofte stiller krav, der hindrer en cirkulær omstilling (Kristensen et. al., 2020, s. 11). I den forbindelse er en vigtig pointe, at der er forskel på cirkulære potentialer afhængigt af produktgruppe, som kræver viden om de tekniske og ikke-tekniske muligheder, og begrænsninger for CØ-omstilling afhængigt af produktets karakter (Sönnichsen & Clement, 2019, s. 12). Dette understøtter behovet for at fokusere på specifikke produktgrupper for at forstå potentialerne for cirkulære tiltag i forhold til de konkrete produkter.

De seneste år er der kommet øget fokus på offentlige tekstilindkøb. Tekstiler udgør en interessant case i forhold til kommunale indkøb, idet kommuner bruger store mængder af tekstil, til eksempelvis arbejdsbeklædning, og ud af disse bliver cirka 10 % genanvendt efter endt brug, hvilket udgør en lavere procentandel end for private husholdninger (Vestrup et. al., 2021, s. 14). FN's Miljøprogram har peget på tekstilindustrien som en af verdens mest miljøbelastende industrier. Miljøpåvirkningen er betragtelig gennem hele værdikæden, hvoraf nogle af de mest miljøbelastende processer involverer brug af store mængder vand, energi og pesticider til produktion af tekstilfibre og miljøbelastende aktiviteter ved blegning, farvning og behandling af tekstiler (Vestrup et. al., 2021, s. 14). Grundet disse miljøpåvirkninger, er tekstil blevet et indsatsområde i forhold til CØ-implementering i kommunal kontekst. Eksempelvis er Københavns Kommune og Region Hovedstaden i regi af Partnerskab for Cirkulære Kommuner gået sammen i en fælles markedsdialog om cirkulære offentlige tekstilindkøb (Gate 21, 2019, s. 16). Fællesudbud Sjælland har sat krav til bæredygtighed i deres udbud af tekstil. Odense Kommune har sat krav til kvalitet, sortiment og genanvendelse i deres serviceaftale, og Herning Kommune har forsøgt at implementere en ny forretningsmodel om leasing af arbejdstøj for at fremme cirkularitet i deres tekstilindkøb (Gate 21, 2019, s. 8). Disse udgør eksempler på, at der er fokus på at forbedre cirkulariteten i kommunale tekstilindkøb. Dog mangler der til stadighed viden om, hvordan cirkularitet kan implementeres succesfuldt i offentlige indkøbsprocesser. Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at der henvises til ovenstående få eksempler i forbindelse med cirkulære indkøb. Klein et. al. (2020) henviser til, at Herning Kommunes forsøg på at implementere en ny forretningsmodel med leasing af arbejdstøj er blevet fremhævet som et *best practice* eksempel på cirkulære offentlige indkøb, selvom kommunen ikke kom i mål med den påtænkte model, da de udviklede selve udbuddet (Forum for Bæredygtige Indkøb, 2020). Dog benyttes eksemplet stadig som et eksempel på *best practice*, hvilket understreger behovet for mere viden om cirkulære

offentlige indkøbsprocesser (Kristensen et. al., 2020, s. 10-11). Dertil kommer, at indkøbsafdelingerne skal afveje forskellige hensyn, når de udarbejder et udbudsmateriale. I forbindelse med arbejdsbeklædning kolliderer slutbrugernes krav til mangfoldighed af farver og modeller med et miljømæssigt ønske om at reducere sortimentet for at reducere mængden af tekstil. Da indkøbsafdelingens praksis handler om at understøtte slutbrugernes krav, resulterer afvejningen ofte i, at slutbrugernes krav prioriteres over cirkulære krav (Kristensen et. al., 2020, s. 9). Det vil sige, at samarbejdsrelationen mellem indkøbsafdeling og slutbrugerne kan udgøre en barriere for cirkulære indkøb. Kobles dette til vigtigheden af samarbejde for en cirkulær forandringsproces, fremgår det, at de kommuner, som arbejder med ambitiøse CØ-kriterier i indkøb, er kommuner, hvor forandringen drives gennem topledelsen, der allokerer de nødvendige ressourcer til at udvikle organisationens læringsevne i forhold til CØ gennem metoder såsom deltagende beslutningstagning, intra- og interorganisatorisk dialog og interaktion (Kristensen et. al., 2021, s. 9). Det vil sige, at dialog og interaktion mellem forskellige aktører og led i værdikæden samt allokering af ressourcerne hertil udgør en vigtig drivkraft for succesfuld implementering af cirkulære indkøb i kommunal kontekst. Der er til stadighed behov for mere viden om værdikædeperspektivet på cirkulære indkøb for at forstå aktørernes roller i cirkulære indkøbsprocesser og for at forstå, hvordan og hvor, der kan skabes større mulighed for cirkulær forandring. Værdikædeperspektivet på offentlige indkøb dækker over viden om slutbrugeres, indkøbsafdelings, leverandørers og eventuelle underleverandørers rolle i cirkulære indkøb.

Dermed udgør kommunale indkøb af tekstiler et relevant fokusområde i forbindelse med at undersøge, hvordan det interorganisatoriske samarbejde om indkøbsprocessen skaber muligheder og barrierer for cirkulære offentlige indkøb.

Kapitel 2 - Forskningsspørgsmål

Cirkulær økonomi har potentiale til at understøtte bæredygtig udvikling, og der foreligger et stort potentiale for CØ i offentlige indkøb grundet indkøbenes skala. Implementering af cirkulære tiltag kræver forandringer i forretningsmodel, værdikæde og i samarbejdsrelationerne mellem aktører, men da forskningsfeltet om CØ-implementering stadig er relativt nyt, og hidtil hovedsageligt har fokuseret på tekniske aspekter, mangler der viden om hvilke muligheder og barrierer, der opstår i forbindelse med det interorganisatoriske samarbejde om en cirkulær forandringsproces. De seneste år er der kommet fokus på at implementere cirkulære principper i kommunale indkøbsprocesser for tekstil, da kun cirka 10 % af kommunale tekstilindkøb genanvendes. Men da CØ er nyt for kommunale indkøbere, og da cirkulære mål ofte er modsatrettede indkøbsafdelingernes eksisterende praksis, mangler der viden om, hvordan cirkularitet kan forankres i kommunal indkøbspraksis. Cirkulære kommunale tekstilindkøb kræver nytænkning af kommunernes værdikæder, og det er derfor relevant at opnå mere viden om hvilke muligheder og barrierer for CØ, der eksisterer i værdikæderne, og hvordan ændringer i samarbejdsrelationer kan understøtte cirkulær forandring. I forlængelse heraf er det relevant at opnå mere viden om, hvordan interorganisatorisk samarbejde om cirkulær forandring kan skabe muligheder og barrierer for succesfuld forankring af cirkulære tiltag i kommunale tekstilindkøb, hvilket leder frem mod følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke muligheder og barrierer for cirkulær forandring opstår i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale indkøb af tekstil?

Problemstillinger

For at besvare det ovenstående forskningsspørgsmål, er der formuleret følgende problemstillinger:

1. Hvad karakteriserer kerneopgaver, praksis og samarbejdsrelationer i værdikæden for kommunale tekstilindkøb?
2. Hvilke nye aktiviteter og samarbejdsrelationer lægger cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb op til?
3. Hvordan stemmer værdikædeorganisationernes tilgange til cirkulær forandring overens?

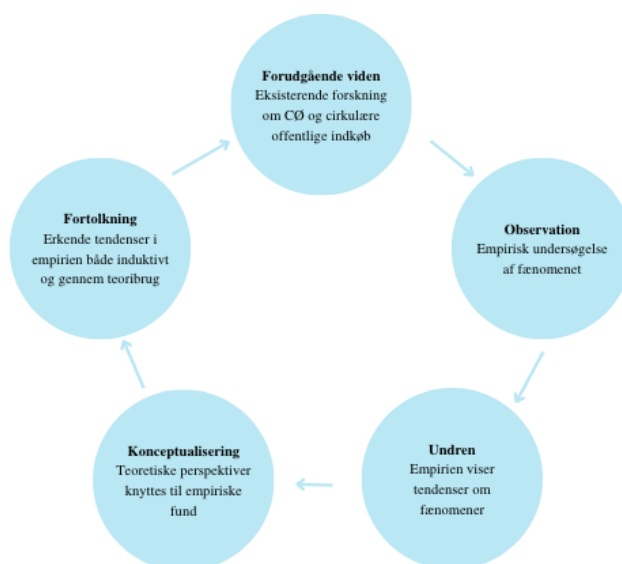
Kapitel 3 - Undersøgellesdesign og metoder

Dette kapitel har til formål at præsentere de videnskabelige overvejelser, der ligger til grund for dette speciale, og at beskrive den metodologiske og designmæssige ramme omkring besvarelse af forskningsspørgsmålet. Desuden præsenteres specialets forskningsstrategi slutteligt i kapitlet.

Videnskabelige overvejelser

Dette speciales ontologiske grundlag kan knyttes til de grundlæggende antagelser i socialkonstruktivismen, der som videnskabsteoretisk diskurs er placeret inden for idealerne af idealisme (Burr, 2015). Socialkonstruktivismens grundlæggende antagelse er baseret på, at verden eksisterer på baggrund af menneskets konstruerede viden om den, og sandhed anses som et socialt konstrueret fænomen, som ikke kan adskilles fra menneskets kulturelle, historiske og erfaringsmæssige grundlag (Burr, 2015). Ifølge socialkonstruktivismen konstrueres og deles viden mellem mennesker, og det er derfor praksis i menneskers hverdag, som bidrager til at skabe viden (Burr, 2015). Centralt for socialkonstruktivismen som diskurs er erkendelsen af, at verden er både kulturelt og historisk foranderlig, hvorfor de koncepter og kategorier, der benyttes til at forme menneskers forståelser for den, er foranderlige. Ifølge socialkonstruktivismen reproduceres viden og fortolkning af verden gennem menneskelig interaktion (Burr, 2015). Derfor bør verden erkendes gennem et fokus på de herskende diskurser mellem mennesker. Dette speciale søger at forstå hvordan interorganisatorisk samarbejde kan bidrage til cirkulær forandring i kommunale indkøb af tekstiler. Dermed handler specialet om, hvad det interorganisatoriske samarbejde mellem aktører i værdikæden betyder for mulighederne og barriererne for cirkulær forandring i kommunale indkøbsprocesser. Det ontologiske og epistemologiske udgangspunkt i socialkonstruktivismen kan knyttes til specialets formål, idet værdikædeaktørernes viden, praksis, handling og mening er afgørende for, hvordan samarbejdsprocesserne kan skabe henholdsvis muligheder og barrierer for cirkulær forandring. Det er afgørende at forstå de kontekstuelle betingelser, aktørerne agerer indenfor i deres arbejde for at forstå potentialerne for cirkulær forandring i indkøbsprocesser. Specialets socialkonstruktivistiske udgangspunkt åbner for forståelse af, hvilken betydning den sociale virkelighed og praksis, som cirkulær forandring implementeres i, har for muligheden for succesfuld CØ-forandring. Udgangspunktet for at besvare forskningsspørgsmålet er et fokus på aktørernes forståelse for, hvad cirkulær forandring i tekstilindkøb vil betyde for deres rolle i værdikæden, og hvordan ændrede samarbejdsrelationer i forbindelse med CØ-implementering skaber muligheder og barrierer for cirkulær forandring.

Socialkonstruktivismen tematiserer forholdet mellem aktør og struktur som en vekselvirkning mellem på den ene side muliggørende og begrænsende strukturer og på den anden reflekseive aktører, der både kan ændre og undvige strukturer (Esmark, et. al., 2005, s. 9). Både struktur og aktør accepteres som faktorer, der har potentiale til at ændre hinanden. For at forstå den sociale virkelighed, må empiri være et bærende element i et undersøgelsesdesign, mens et teoretisk fundament ikke udgør lukkede modeller over årsag og virkning, men snarere en mulighed for begrebsliggørelse af både muliggørende og afgrænsende strukturer og reflekseive aktører (Esmark, et. al., 2005, s.11). For dette speciale kan forskningsprocessen beskrives gennem abduktionsprocessen, der udgør en dynamisk proces mellem induktion og deduktion (Andersen, et. al., 2012, s. 73-74). Abduktionsprocessen er visualiseret i figur 4:



Figur 4: Abduktionsprocessen i dette speciale (Andersen, et. al., 2012, s. 74, modificeret)

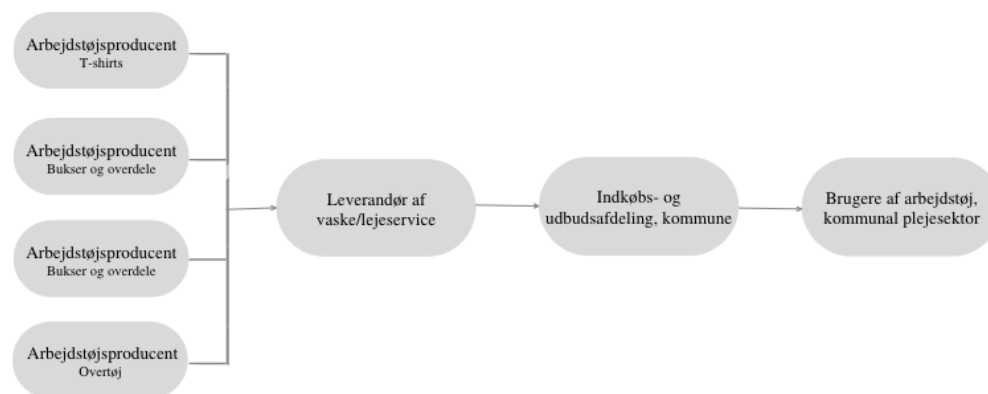
Abduktionsprocessen starter i dette speciale induktivt ved at viden om CØ-implementering i kommunale indkøbsprocesser igangsætter en undren om betydningen af det interorganisatoriske samarbejde. Da der mangler viden om interorganisatoriske faktoreres betydning for cirkulær forandring i kommunale indkøbsprocesser, følger dette speciale en eksplorativ tilgang til at undersøge genstandsfeltet. En eksplorativ forskningsstrategi muliggør en åben tilgang til empirisk viden og tager udgangspunkt i en bred ide eller antagelse, som kan drive den videre undersøgelse og tilgang (Jupp, 2006). Dermed indsamles empirisk data, som i denne sammenhæng udgøres af fem fokusgruppeinterviews med aktører fra en konkret værdikæde og feltarbejde, hvorfra der kan

observeres fund og tendenser, som kan besvare forskningsspørgsmålet, hvorefter disse fund og tendenser analyseres ved hjælp af den teoretiske ramme i kapitel 4 (Andersen, et. al., 2012, s. 73-74). Processen indbefatter både en eksplorativ, induktiv tilgang til belysning af empiriske tendenser og en teoretisk ramme, som bidrager til at forskningsspørgsmålet kan besvares. Konkret kommer abduktionsprocessen til udtryk i både interviewguides og kodning af interviews. I interviewguides stilles både åbne spørgsmål, der har til formål at belyse det interorganisatoriske perspektiv på eksplorativ, induktiv vis, mens der også stilles lukkede, deduktive spørgsmål med udgangspunkt i specialets teoretiske ramme. Interviewguides findes i bilag 1. De empiriske fund vil være bærende for besvarelsen af forskningsspørgsmålet, mens specialets teoretiske fundament vil rammesætte undersøgelsen ved at muliggøre begrebsliggørelse af de reflektive aktører, herunder aktørerne i værdikæden og de strukturer, de agerer inden for.

Forskningsdesign

Dette speciales problemformulering lyder: *Hvilke muligheder og barrierer for cirkulær forandring opstår i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale indkøb af tekstil?* Deri ligger et fokus på at forstå den interorganisatoriske og menneskelige kontekst for implementering af cirkulær forandring i kommunale indkøbsprocesser. Dette indbefatter en erkendelse af, at cirkulær forandring i kommunale indkøbsprocesser afhænger af strukturelle, kulturelle og normative aspekter i en konkret kommunal kontekst for forandringsprocessen. Dette ligger ydermere i forlængelse af specialets ontologiske og epistemologiske ståsted i socialkonstruktivismen, der, som ovenfor beskrevet, forstår og erkender verden gennem inddragelse af diskursivt og normativt funderede menneskelige forståelser. Dermed udgør casestudiet et relevant forskningsdesign til at undersøge genstandsfeltet, idet casestudiet skaber gode rammebetingelser for en dybdegående forståelse for organisatorisk praksis og aktørernes livsverden i forhold til deres arbejde og i forhold til cirkulær forandring (De Vaus, 2001, s. 220). Casestudiets fordel er, at konteksten inkluderes, hvilket åbner for fortolkning af de komplekse sammenhænge, der karakteriserer det interorganisatoriske samarbejde om kommunale tekstilindkøb, den konkrete kontekst for tekstilbrug og for hvilke muligheder og barrierer, der, fra et interorganisatorisk værdikædeperspektiv, opstår i forbindelse med cirkulær forandring i kommunale indkøbsprocesser for tekstil (Yin, 2003, s. 41-43). Det er derfor relevant at undersøge forskningsspørgsmålet ved at udvælge en konkret kontekst og derigennem undersøge potentialerne af det interorganisatoriske samarbejde inden for casens afgrænsning.

Forskningsspørgsmålet undersøges gennem en konkret case bestående af en kommunal værdikæde for arbejdsbeklædning til plejesektoren. Dermed afgrænses der i dette speciale til at undersøge potentialerne for cirkulær forandring i kommunale indkøb af tekstiler, og der afgrænses til at undersøge en specifik case og de muligheder og barrierer for cirkulær forandring, som kan identificeres i og mellem leddene i netop denne værdikæde. Specialet udarbejdes i samarbejde med et forskningsprojekt på Aalborg Universitet, der blandt andet har til formål at udforske potentialerne af cirkulære offentlige indkøb med udgangspunkt i partnerskab med en casekommune og dennes leverandør. Forskningsprojektet startede i sommeren 2022 og forløber over 2,5 år med det formål at understøtte samarbejde mellem den offentlige indkøber og leverandøren om cirkulære tekstilindkøb gennem facilitering af forandringsworkshops og processtøtte. Derfor udgør netop denne kommune en interessant case til at undersøge potentialer og barrierer forbundet med cirkulær forandring, idet partnerskabet funderet i forskningsprojektet betyder, at kommunen og dens leverandør er i proces med at arbejde med cirkularitet. Partnerskabet er nyopstartet i efteråret 2022, hvor dette speciale skrives, hvilket skaber gode rammebetingelser for at undersøge værdikædens eksisterende samarbejdsrelationer, og hvad der, fra værdikædeaktørernes perspektiv, skal til for at fremme cirkularitet i kæden. Specialets forskningsdesign udgøres af et indlejret casestudie bestående af flere indlejrede cases, da hvert led i værdikæden bør ses som en unik analytisk enhed inden for casen. En case udforskes gennem dens naturlige kontekst, og idet dette casestudie har til formål at forstå sammenhænge mellem organisationer i en værdikæde, er det vigtigt at forstå hver organisations særegne kontekst, hvorfor hver organisation bør anses som et unikt analyseobjekt inden for casen (Budiyanto et. al., 2019). Nedenstående figur 5 visualiserer den værdikæde, som udgør casen, hvor hvert led i kæden bør forstås som en unik analyseenhed.



Figur 5: Værdikæden, der udgør specialets indlejrede casestudie (Egen tilvirkning)

Figur 5 illustrerer specialets case. Af hensyn til værdikædeorganisationerne er organisationerne i kæden anonymiseret, men casen er udvalgt på baggrund af overvejelser om at vælge en kommune, som er i proces med at indarbejde CØ i deres udbud og indkøb, hvilket kommunen er gennem partnerskab i et forskningsprojekt på Aalborg Universitet. Værdikæden består af i alt syv led:

- Fire arbejdstøjsproducenter, der hver især leverer arbejdsbeklædning til kommunen
- En leverandør, som står for vaske- og lejeservicen af arbejdsbeklædning (leverandøren er det vaskeri, der har vundet kommunens udbud på arbejdsbeklædning)
- En kommunal indkøbs- og udbudsafdeling, der står for at formulere udbud og kontraktforhold
- Brugere af arbejdstøj, som består af ansatte i den kommunale plejesektor (herunder primært ansatte i kommunens hjemmepleje og på plejehjem)

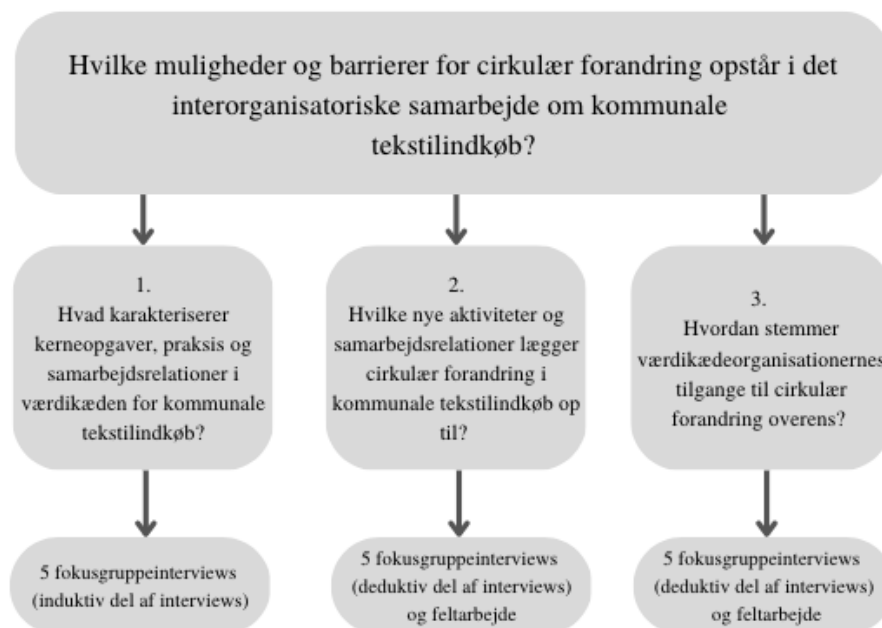
For at skabe de bedste forudsætninger for at forstå samarbejdsrelationerne mellem værdikædens led, og hvert ledes praksis i forhold til CØ, er der udvalgt fem led af værdikæden, som hver repræsenterer en indlejret analysecase. Idet de fire arbejdstøjsproducenter i værdikæden repræsenterer samme led i kæden, er det forventeligt, at disse har sammenlignelige blik for muligheder og barrierer for cirkulær forandring. Derfor er der i dette speciale truffet et valg om at udvælge to ud af de fire producenter til at repræsentere producentledet. Dette valg er truffet på baggrund af overvejelser om at skabe det mest dybdegående datagrundlag for at undersøge de interorganisatoriske muligheder og begrænsninger for cirkulær forandring. Dermed udgøres dette indlejrede casestudie af fem indlejrede cases: to arbejdstøjsproducenter, der hver leverer henholdsvis bukser og overdele til kommunens plejesektor, leverandøren af vaske- og lejeservicen til kommunens nuværende udbud af arbejdsbeklædning, den kommunale indkøbs- og udbudsafdeling og ansatte i den kommunale plejesektor, der udgør slutbrugerne af arbejdstøjet.

Casestudiet har ikke til formål at skabe signifikante og bredt generaliserbare resultater, men gennem proceskausalitet at undersøge den black box, hvori den kontekstuelle forklaring på et fænomen kan identificeres (Olsen & Pedersen, 2015). Gennem casestudiets fokus på proceskausalitet, værende forholdet mellem årsag og virkning inden for casen, tillades analytisk generaliserbarhed, hvor empiriske fund fra casen kan generaliseres til teorien, således at fund kan bidrage til teoriens rækkevidde (Flyvbjerg, 2015). Derigennem kan casestudiets resultater antages at kunne overføres til

kontekster, der er sammenlignelige med casen (Flyvbjerg, 2015; Karpatschhof, 2015). Konkret betyder dette, at specialet funderes på et casestudie af et konkret interorganisatorisk samarbejde om en kommunal indkøbsproces, hvorefter resultater fra denne case kan antages at kunne overføres til sammenlignelige kommunale kontekster.

Anvendte metoder

For at besvare specialets forskningsspørgsmål, er der formuleret tre problemstillinger, der hver især bidrager med elementer til, at forskningsspørgsmålet kan besvares. Besvarelsen af disse problemstillinger sker gennem fem fokusgruppeinterviews og feltarbejde i forbindelse med en kommunal forandringsworkshop. De følgende afsnit har til formål at beskrive specialets metodologiske udgangspunkt. Nedenstående figur 6 illustrerer, hvordan de valgte metoder bidrager til besvarelsen af specialets tre problemstillinger.



Figur 6: Metodologi til besvarelse af forskningsspørgsmålet (Egen tilvirkning)

Fokusgruppeinterviews

Som skitseret i figur 6 over specialets metodologi, vil besvarelse af alle tre problemstillinger delvist ske gennem fem fokusgruppeinterviews. Det korteste fokusgruppeinterview tog 62 minutter, mens det længste varede 105 minutter.

Fokusgruppeinterviews er valgt som passende metode frem for individuelle interviews, idet forskningsdesignet som indlejret casestudie betyder, at hvert værdikædeled bør forstås, fortolkes og analyseres som en case i sig selv, der hver repræsenterer specifikke kontekstuelle betingelser, normer, regler og kultur. Når hvert led i værdikæden analyseres, er det ikke enkeltaktørers viden, holdning og logikker, der er interessante at forstå, men i stedet viden, holdninger og logikker, som repræsenterer værdikædeleddet som helhed. Derfor anses det som en fordel at have flere repræsentanter for leddene med i hvert interview, da de hver især kan bidrage til forståelse for forskellige vigtige parametre for værdikædeleddet. Fokusgruppeinterviews udgør et godt metodologisk værktøj, når der skal indsamles data på gruppeniveau - data, som har til formål at skabe indblik i en gruppes kultur, praksis og sociale kontekst (Halkier, 2015, s. 138-139). Fokusgruppeinterviewets styrke er derudover, at den sociale interaktion mellem informanterne bliver datakilden, hvilket betyder, at interviewdeltagernes sammenligninger af erfaringer, viden og forståelser kan give indsigt i kompleksiteten af betydningsdannelser og sociale praksisser, som er vanskelige at få frem ved individuelle interviews (Halkier, 2015, s. 28).

I dette speciale undersøges hver indlejret case gennem et fokusgruppeinterview med 2-3 deltagere. Det betyder, at datagrundlaget for hvert led i værdikæden rummer flere forskellige forståelser for leddets rolle, praksis og erfaringer, hvilket er vigtigt, idet hvert led kan antages at rumme flere virkeligheder og praksisser. Informantskemaet nedenfor viser specialets 11 informanter, deres stillingsbetegnelser og det led de hver repræsenterer i værdikæden.

Informant	Repræsenterer	Stilling
1	Bruger, Kommunalt plejehjem	SOSU-hjælper
2	Bruger, Kommunalt plejehjem	SOSU-hjælper
3	Bruger, Kommunalt plejehjem	SOSU-assistent
4	Udbuds- og indkøbsafdeling, kommune	Afdelingsleder
5	Udbuds- og indkøbsafdeling, kommune	Udbudskonsulent
6	Leverandør af vask- og lejeservice	CSR Manager
7	Leverandør af vask- og lejeservice	Udbudsansvarlig
8	Arbejdstøjsproducent	Textile and sustainability specialist
9	Arbejdstøjsproducent	Salgsleder - markedsansvarlig
10	Arbejdstøjsproducent	Product Manager
11	Arbejdstøjsproducent	Administrerende Direktør

Figur 7: Informantskema (Egen tilvirkning)

Producentleddet og leverandørleddet udgøres af virksomheder, der alle rummer flere afdelinger, praksisser og roller, hvorfor inddragelse af flere forskellige perspektiver og interaktion mellem

informanter kan åbne for en dybere og bredere forståelse for virksomhedens praksis. Derfor er der i udvælgelsen af informanter fra disse led gjort overvejelser om at udvælge fokusgruppemedlemmer, som repræsenterer forskellige områder af virksomhedens praksis. Ved leverandøren betyder dette, at fokusgruppen består af virksomhedens CSR Manager, som også indgår i virksomhedens ledelse, og en udbudsansvarlig, hvis opgave det er at arbejde med konkrete kommunale udbudsprocesser. Dette betyder, at forskellige dele af virksomheden er repræsenteret i fokusgruppen, hvilket skaber gode rammebetingelser for at forstå virksomhedens praksis. For den ene arbejdstøjsproducent består fokusgruppen af en salgsleder for det nordiske marked, der har direkte kontakt til vaskerier og kommuner, en Textile & Sustainability Specialist, der arbejder med bæredygtighed i virksomheden, og en Product Manager, som arbejder med design af arbejdstøjet. Også her repræsenterer hver informant forskellige dele af virksomhedens praksis. For den anden arbejdstøjsproducent var der planlagt et fokusgruppeinterview med virksomhedens administrerende direktør og en Design Manager, der er ansvarlig for offentlige udbud, men på dagen, hvor interviewet skulle afholdes, var design manageren syg, hvorfor interviewet blev et individuelt interview med den administrerende direktør. Dette betyder, at rammerne for en bred forståelse for denne virksomheds praksis kan kritiseres for ikke at være så fyldestgørende som de øvrige interviews. Dog vurderes dette at have mindre betydning for specialets empiriske grundlag, idet producentledet i værdikæden er repræsenteret gennem den anden producent. For den kommunale indkøbs- og udbudsafdeling består fokusgruppen af afdelingens leder og en udbudskonsulent. Brugerledet i kæden er belyst gennem en fokusgruppe bestående af tre ansatte på et kommunalt plejehjem.

Brug af artefakter i fokusgruppeinterviews

Fænomenet, der undersøges i dette speciale, er komplekst og for at kunne få et fyldestgørende datagrundlag til besvarelse af de tre problemstillinger, og derigennem forskningsspørgsmålet, kræver det skarpe interviewguides, der både skaber indsigt i værdikædeaktørernes sociale praksis, kerneopgaver og eksisterende samarbejdsrelationer og samtidig åbner for fortolkning af og holdning til cirkulær forandring, og hvad det kræver af ændringer i praksis og samarbejdsrelationer. Der er udarbejdet tre forskellige interviewguides: en til virksomhederne i kæden (producenter og leverandør), en til den kommunale indkøbs- og udbudsafdeling og en til brugerne. Interviewguides til virksomheder og kommunen er bygget op på samme måde, men adskiller sig i få spørgsmål, der omhandler den kommunale indkøbspraksis. Interviewguiden til brugerne adskiller sig grundlæggende fra de øvrige ved at sætte fokus på brugen af arbejdstøj og hvilke muligheder og

barrierer for CØ, der opstår i brugsfasen, hvor de øvrige interviews har større fokus på samarbejdsrelationer mellem værdikædeaktørerne i både udbudsproces og løbende i kontraktperioden. Interviewguides findes i bilag 1. I alle tre guides er de første spørgsmål induktive og relaterer sig til kerneopgaver, praksis og eksisterende samarbejdsrelationer. For virksomhederne og kommunen omhandler interviewguidens anden, og mere deduktive, del af interviewet forskellige cirkulære aktiviteter. Idet interviewene skal rumme flere forskellige elementer, er der gjort overvejelser om, hvordan interviewer bedst indfanger informanternes blik for cirkulær forandring. For at favne kompleksiteten af CØ, er der benyttet forskellige kort, som informanterne bliver bedt om at forholde sig til og diskutere. I interviewene med producenter, leverandør og kommunen benyttes aktørkort, som informanterne bruger til at *mappe* den eksisterende værdikæde og samarbejdskanaler ud fra. Kortene bidrager til at begrebsliggøre og operationalisere komplekse sammenhænge, som kan være svære at få synliggjort gennem traditionelle interviews. Dernæst præsenteres producenter, leverandør og kommunen for forskellige cirkulære aktiviteter, operationaliseret ud fra CØ-teori beskrevet i kapitel 4. I denne del af interviewet skal informanterne diskutere, hvilke aktører, der er relevante for at arbejde med de forskellige CØ-aktiviteter, og hvilke muligheder og barrierer, der, fra deres perspektiv, opstår i et sådant samarbejde. Aktørkort og aktivitetskort findes i bilag 2, og aktivitetskortene er illustreret på nedenstående figur 8.



Figur 8: Aktivitetskort benyttet til fokusgruppeinterviews med producenter, leverandør og kommunens indkøbs- og udbudsafdeling (Egen tilvirkning)

I brugerinterviewet præsenteres brugerne for forskellige cirkulære aktiviteter og dertilhørende udsagn relateret til, hvad en sådan aktivitet ville betyde for deres arbejdstøj. Formålet er at få brugerne til at reflektere over, hvad de forskellige aktiviteter vil betyde for deres arbejde og brug af arbejdstøj og derigennem, hvilke muligheder og barrierer brugerne ser i forhold til at omstille til CØ. Brugernes aktivitetskort findes i bilag 2.

Feltarbejde gennem deltagerobservation

Udover de fem fokusgrupper, udgør feltarbejde en understøttende metode til besvarelse af problemstilling 2: *Hvilke nye aktiviteter og samarbejdsrelationer lægger cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb op til?* og 3: *Hvordan stemmer værdikædeorganisationernes tilgange til cirkulær forandring overens?* I forbindelse med indkøb af arbejdsbeklædning er både den kommunale indkøbs- og udbudsafdeling, områdeansvarlige og indkøbsansvarlige på de kommunale plejehjem relevante i processen. Derfor vurderes det relevant at understøtte fokusgruppeinterviewene med en dybere forståelse for den intraorganisatoriske organisering i kommunen, og hvilke muligheder og barrierer for cirkulær forandring, der kan observeres i og mellem relevante aktører i den kommunale organisering. Feltarbejdet er udarbejdet i forbindelse med en forandringsworkshop i kommunen, hvor kommunale aktører, som på forskellige måder er relevante i forhold til kommunens indkøb af arbejdsbeklædning til plejen, var deltagere. Deltagerne fremgår af nedenstående figur 9:

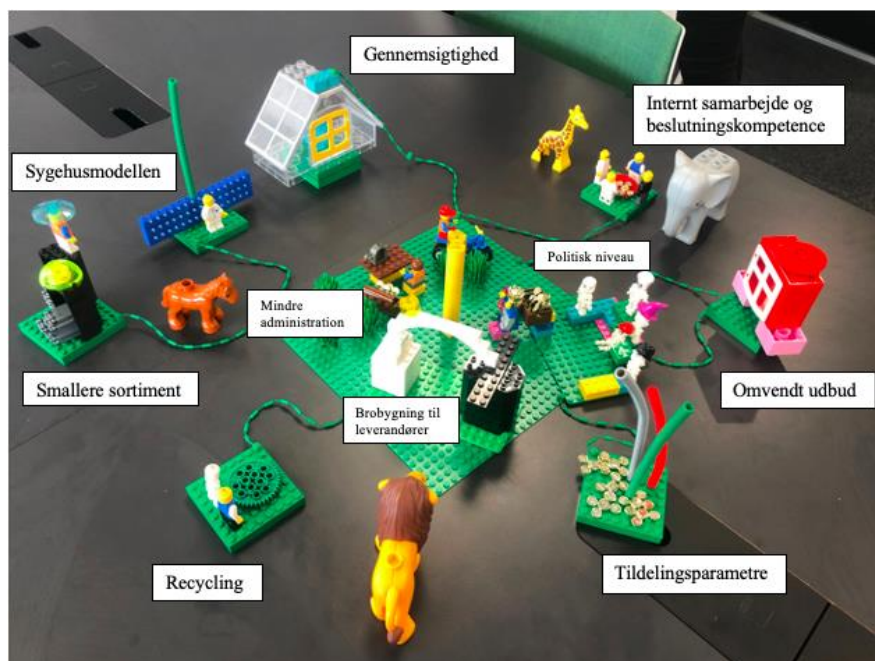
Workshopdeltager	Repræsenterer	Stilling
1	Sundhed-, Ældre- og Handicapforvaltningen	Tøjansvarlig på plejehjem
2	Sundhed-, Ældre- og Handicapforvaltningen	Områdeleder ældrecenter
3	Sundhed-, Ældre- og Handicapforvaltningen	Udviklingskonsulent
4	Tandplejen	Klinikassistent
5	Hjemmeplejen	Indkøbsansvarlig
6	Indkøbs- og udbudsafdelingen	Udbudskonsulent
7	Indkøbs- og udbudsafdelingen	Kontraktkonsulent
8	Indkøbs- og udbudsafdelingen	Udbudskonsulent

Figur 9: Skema over workshopdeltagere (Egen tilvirkning)

Workshoppen blev faciliteret af forskere fra Aalborg Universitet og havde til formål at styrke kommunens intraorganisatoriske samarbejde om strategier for CØ i deres fremtidige udbud og indkøb af arbejdsbeklædning. Workshoppen byggede på den eksperimentelle metode Lego Serious Play (LSP), hvor workshopdeltagerne benyttede Lego-figurer til at repræsentere deres blik for muligheder og barrierer for at nå et strategisk mål om 30 % reduktion i tekstiler i 2032.

Workshoppen bestod af tre dele. Først skulle deltagerne bygge en individuel Lego-model, der visualiserede de udfordringer deltagerne hver især identificerede i forhold til at reducere kommunens beklædningstekstiler med 30 %, hvorefter de hver især skulle præsentere deres model for hinanden. Dernæst skulle deltagerne bygge individuelle Lego-modeller, der viste hvilke tiltag, der, fra deres individuelle perspektiv, vil muliggøre en reduktion af beklædningstekstiler på 30 % inden 2032 og præsentere denne for hinanden. Slutteligt skulle deltagerne bygge en fælles model, der repræsenterer hvilke tiltag, der skal til for at reducere tekstilerne, ved at sambygge elementer fra de individuelle modeller. Øvelsen handler om at skabe fælles forståelse for muligheder, barrierer og strategi i interdisciplinære teams ved at identificere og samtænke forskellige muligheder og barrierer og derigennem skabe fælles forståelse for middel og mål (Møller & Tollestrup, 2013, s. 46). LSP udgør en metaforisk måde at konstruere kreative artefakter, der repræsenterer komplekse, forankrede og følelsesmæssige relationer, som er svære at udtrykke gennem traditionelle metoder. Metoden bygger på deltagerdrevet samproduktion af viden, der skaber rum for vidensudveksling (Wengel et. al., 2019, s. 162).

Feltarbejdet er udarbejdet som deltagerobservation til LSP-workshoppen. Deltagerobservation som metode er baseret på, at forskeren indgår i de praksisser, der observeres (Szulevicz, 2015, s. 83). Deltagerobservation er god til at åbne undersøgelsesfeltet op, idet den deltagende observatør kan få adgang til den studerede praksis på andre måder end gennem andre kvalitative metoder. Derigennem åbner metoden for at kunne beskrive en praksis som den udspiller sig (Szulevicz, 2015, s. 86-87). Fordelen ved at benytte deltagerobservation i forbindelse med dette speciale er, at det åbner for indsigter i forhold til den kommunale organisering, praksis og forståelse for cirkulær forandring, og skaber mulighed for at forstå muligheder og barrierer i de intraorganisatoriske kommunale processer, der kan bidrage til en mere fyldestgørende forståelse for den kommunale del af værdikæden end fokusgruppeinterviewet med indkøbsafdelingens aktører kan belyse alene. Outputtet fra denne metode består i henholdsvis feltnoter, der beskriver processen i LSP-workshoppen og de enkelte workshopdeltageres blik for muligheder og barrierer i CØ-forandring, og workshoppens konkrete output, som består af den fælles Lego-model, der konceptualiserer hvad aktørerne i fællesskab kom frem til for at gøre indkøb af arbejdsbeklædning mere cirkulært. Nedenstående billede visualiserer den fælles model og de overordnede strategier, aktørerne i fællesskab vurderede skulle til for at arbejde med cirkulær forandring i tekstilindkøb.



Figur 10: Konceptualisering af fælles strategi på LSP-workshop i kommunen (Egen tilvirkning)

Strategierne visualiseret på figur 10 indgår i det empiriske grundlag for analyse af hvilke nye aktiviteter og samarbejdsrelationer cirkulær forandring lægger op til og danner grundlag for forståelse af, hvordan værdikædeorganisationernes tilgange til cirkulær forandring stemmer overens. Deltagerobservationen fra LSP-workshopen bidrager dermed som metodologisk grundlag for besvarelse af forskningsspørgsmålet.

Analysestrategi

Dette afsnit udfolder på baggrund af design og metodologi specialets analysestrategi. Afsnittets formål er at skabe transparens i forhold til analysens fundament, og hvordan empirien er bearbejdet for at danne grundlag for analyse. Afsnittet præciserer analysestrategiske valg og leder frem mod specialets analyse.

Alle fem fokusgruppeinterviews er lydoptaget og transskriberet i fuld længde, da det betyder, at alle analytiske pointer fremgår af datamaterialet og kan kodes systematisk, hvilket skaber grundlag for, at pointer ikke går tabt i databehandling. Lydoptagelserne slettes efter aftale med informanterne efter eksamen i januar 2023. Derudover indgår feltnoter og konceptualisering af den fælles strategi fra deltagerobservationen til kommunens LSP-workshop som datagrundlag. Transskriptioner, feltnoter og konceptualisering af den fælles strategi fra feltarbejdet overføres til det kvalitative

analyseprogram NVivo, hvor det kodes systematisk. Dermed benyttes en systematisk tilgang til kvalitativ metode, hvor ord, sætninger og sammenhænge kodes skematisk. Den systematiske tilgang til kvalitativ analyse, som fremgår af brugen af NVivo og kodelisten i bilag 3, sikrer en solid brug af kvalitativ metode, hvor sammenhænge i datamaterialet fremstår tydeligt og overskueligt.

Som tidligere beskrevet undersøges fænomenet gennem en abduktiv forskningsstrategi, hvor der både induceres og deduceres for at besvare forskningsspørgsmålet. Konkret betyder dette, at problemstilling 1 besvares gennem induktion, hvor både spørgsmål i interviewguides og kodning af empirien holdes åben således, at der eksplorativt kan skabes viden om, hvad der karakteriserer kerneopgaver og praksis i de enkelte værdikædeled, og hvad der karakteriserer de eksisterende samarbejdsrelationer i kæden. Den åbne kodning, *initialkodning*, som udgør databehandlingsmetoden til den første del af fokusgruppeinterviewene, der omhandler problemstilling 1, udgør en tekstnær kodestrategi. Den åbne kodning udgør et godt redskab til eksplorativ udfoldelse af empiriske pointer, idet interessante pointer og sætninger først kodes i en tekstnær kode, hvorefter tekstnære koder, som kan kobles, samles i overkoder, der ekspliciterer hvilke analytiske pointer, der fremgår af empirien (Andersen et. al., 2012, s. 177-178). Som tidligere beskrevet, er interviewguidenes anden del mere deduktiv, da spørgsmål relateret til de medbragte cirkulære aktivitetskort er baseret på CØ-teori. 'Cirkulær forandring' operationaliseres i dette speciale ud fra de otte cirkulære aktiviteter, der fremgår af kortene, som benyttes i fokusgruppeinterviewene. Lukket kodning benyttes som databehandlingsmetode i denne del af empirien ved, at overkoder genereres forud for kodeprocessen på baggrund af de otte CØ-aktiviteter, der udgør operationaliseringen af CØ-teorien. Under de foruddefinerede lukkede overkoder inddeles tekststykker i relevante underkoder, som repræsenterer forskellige relevante analytiske pointer under samme overkode (Andersen et. al., 2012, s. 177-178). Dermed besvares problemstilling 2 og 3 gennem den lukkede kodning, der primært har udgangspunkt i interviewelementer og kodning med foruddefineret teoretisk afsæt. Problemstilling 2 og 3 besvares, udover gennem den deduktive del af fokusgruppeinterviewene, gennem feltarbejde som deltagerobservation til LSP-workshopen i kommunen. Dataoutputtet fra deltagerobservationen består af henholdsvis feltnoter fra workshopen og konceptualisering af den fælles strategimodel, som udgør et tekstdokument, der opsamler workshopdeltagernes pointer i forhold til de cirkulære strategier, de i fællesskab blev enige om. Denne empiri bearbejdes som en del af det samlede datamateriale og kodes på lige vilkår med fokusgruppeinterviewene.

Teorien spiller en rolle i både udformning af interviewguides og i kodestrategien, men det teoretiske afsæt udgør også en vigtig ramme omkring specialets analyse, da teorierne benyttes analytisk til at forstå, rammesætte og fortolke datamaterialet i analysekapitlet, hvilket vil blive udfoldet yderligere i kapitel 4. Samlet sikrer den strategiske og systematiske kode- og analysestrategi samt teoribrugen i både operationalisering af CØ-forandring og en teoretisk informeret læsning af empiriske pointer, at metodologi, empiri og den teoretiske ramme tilsammen fordrer, at analytiske pointer står klare. Dette skaber en klar og gennemskuelig sammenhæng mellem specialets fremgangsmåde og analysens pointer og opbygning. Dermed udgør ovenstående analysestrategi en vigtig kobling af design, metode og teori, som sikrer både validitet og reliabilitet i specialets analyse, da både validitets- og reliabilitetskriterier i kvalitativ forskning baseres på graden af transparens i forhold til, hvilke betingelser studiet er foretaget ud fra (Brinkmann & Tanggaard 2015, s. 523-524).

Kapitel 4 - Teoretisk ramme

Dette kapitel har til formål at udfolde specialets teoretiske ramme med fokus på, hvordan teoribruken bidrager til besvarelse af forskningsspørgsmålet.

CØ lægger op til nye samarbejdsrelationer i værdikæder baseret på CØ som fælles mål mellem kædeaktører. Men (inter)organisatoriske forandringer er komplekse og svære at implementere, og logikker og mål kan differentiere i og mellem organisationer i værdikædens led (Blomsma et. al., 2021, s. 3). Derfor udgør den teoretiske ramme omkring dette speciale en kobling mellem teoretisk forståelse for CØ, cirkulær forandring og institutionel teori. Kapitlet er opbygget således, at teoretisering af CØ, og hvilke ændrede aktiviteter og samarbejdsrelationer dette lægger op til, introduceres først for derefter at introducere (ny)institutionel teori med fokus på institutionelle logikker, handling og forandring. Formålet med dette teoretiske afsæt er at skabe en holistisk ramme til at kunne undersøge, hvordan CØ-forandring kræver nye samarbejdsrelationer mellem værdikædens led, og hvordan de herskende logikker, normer og praksisser i og mellem organisationerne i værdikæden skaber muligheder eller barrierer for cirkulær forandring.

Cirkulær økonomi

Dette afsnit har til formål at udfolde konceptet omkring cirkulær økonomi med fokus på CØ's grundlæggende principper, konkrete cirkulære strategier og cirkulære forretningsmodeller.

Principper for cirkulær økonomi

Cirkulær økonomi forbindes ofte med tre grundlæggende processer: *reduce*, *reuse*, *recycle* (Kirchherr et al., 2017, s. 229). Ud fra disse tre processer kan der udledes tre grundlæggende principper for CØ, som er relevante for at teoretisere CØ i forhold til implementering af konkrete CØ-strategier.

Det første princip for CØ handler om at undgå eller minimere affald og forurening i produktionsprocesser gennem design, og derved anse affald som en design-fejl, som bør undgås. 80% af produkters miljøpåvirkning sker gennem beslutninger, der træffes i produktets designfase, og derfor bør produkter designes til at indgå i værdigenoprettende aktiviteter således, at produkterne holdes i cirkulation længst muligt (Cheshire, 2016, s. 3).

Det andet princip for CØ handler om at beholde produkter og materialer i brug til forskel for end-of-life princippet i en lineær økonomi. Dette princip handler om sondringen mellem *forbrug* og *brug*, hvor produkters levetid forlænges ved at blive bibeholdt i *brug* i stedet for at blive *forbrugt*. For at bibeholde produkter i brug, advokerer CØ for, at der omstilles til funktionelle services, hvor virksomheder har ansvaret for deres produkter således, at det er *brugen* af et produkt, der sælges, og ikke ejerskabet af produktet (MacArthur Foundation, 2013, s. 26).

Det sidste princip for CØ omhandler regenerering af de naturlige systemer. Økonomien bør ikke gøre skade på de naturlige systemer, men snarere baseres på de regenerative principper, som karakteriserer de naturlige systemer, hvor den ”affald” som naturen producerer, bliver til næring til samme natur. Et eksempel herpå er nedfaldsblade fra træer, som nedbrydes og bliver til næringsstoffer for jorden, der bidrager til en naturlig cyklus (Cheshire, 2016, s. 3). Derfor bør økonomien sigte efter at give tilbage til de naturlige systemer snarere end at minimere den negative påvirkning - eksempelvis ved at industrier til at genanvende materialer og produktion baseres på fornybar energi, der ikke skader de naturlige systemer (Cheshire, 2016, s. 3).

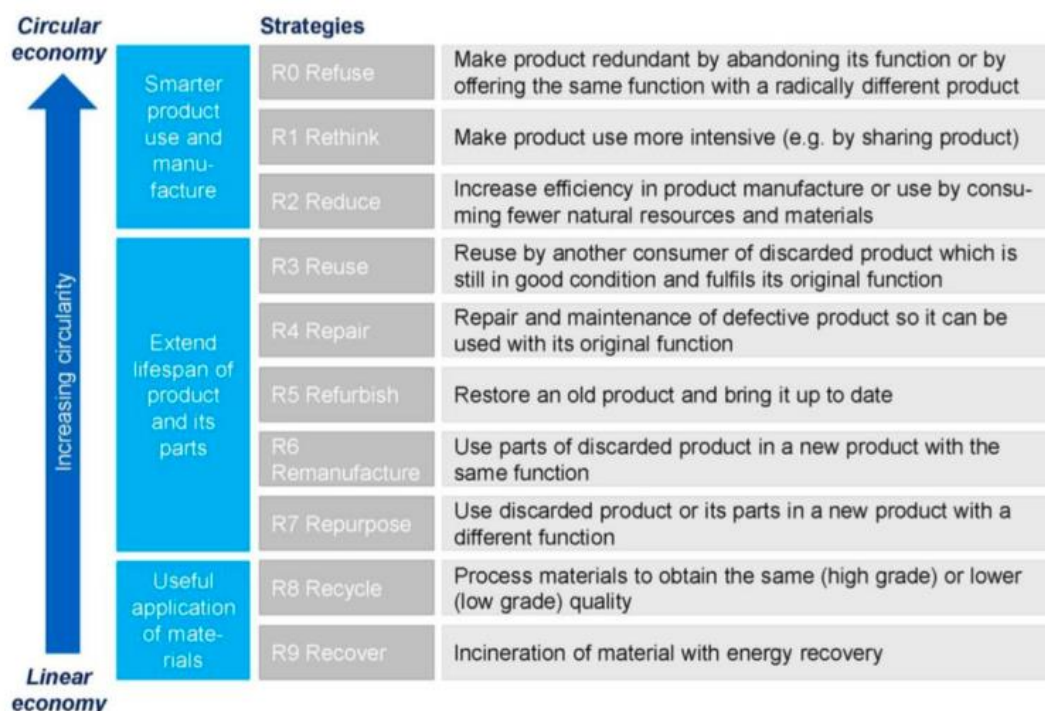
Cirkulære forretningsmodeller og strategier

For at kunne praktisere ovenstående principper, er det nødvendigt at fastlægge forskellige strategier, der kan bidrage til at føre principperne ud i praksis. Strategier for CØ-implementering baseres typisk på de ovenstående grundlæggende principper og på de tre processer, som CØ, som ovenfor beskrevet, ofte forbindes med: *reduce, reuse, recycle* (Kirchherr et al., 2017, s. 229). Som tidligere beskrevet, kræver CØ-forandring grundlæggende ændringer i en organisations forretningsmodel, hvilket betyder, at et skifte fra lineære til cirkulære strategier kommer til udtryk gennem ændringer i forretningsmodellen. Cirkulære forretningsmodeller kan defineres som:

“Business models that are cycling, extending, intensifying, and/or dematerialising material and energy loops to reduce the resource inputs into and the waste and emission leakage out of an organisational system. This comprises recycling measures (cycling), use phase extensions (extending), a more intense use phase (intensifying), and the substitution of products by service and software solutions (dematerialising)”
(Geissdoerfer et. al., 2020, s. 7).

Ovenstående definition på cirkulære forretningsmodeller tager udgangspunkt i fire overordnede strategier for cirkulære forretningsmodeller: *genbrug*, *forlængelse*, *intensivering* og *dematerialisering*. Genbrug dækker over forretningsmodeller med fokus på, at materialer og energi genanvendes inden for systemet, hvilket kan ske gennem forskellige strategier såsom genanvendelse, genfremstilling, renovering og materialelegenbrug. Forlængelse dækker over strategier for, at brugsfasen af produktet forlænges, hvilket kan ske gennem strategier såsom langtidsholdbart og tidsløst design, markedsføring, som tilskynder til at forlænge produktets brugsfase, reparation og vedligeholdelse. Intensivering dækker over forretningsmodeller, der bygger på strategier for at intensivere brugsfasen af produktet, såsom deleøkonomi eller nye transportmønstre. Dematerialisering dækker over strategier for at nytænke produktnytten på en måde, så produktet kan substitueres således, at antallet af produkter kan reduceres uden, at det går på kompromis med den funktion, produktet har for brugeren (Geissdoerfer et. al., 2020, s. 7).

Der er forskellige måder, hvorpå en organisation eller et netværk af organisationer kan implementere cirkulære strategier i deres forretningsmodel(ler). Dog er der forskel på strategiernes påvirkningsgrad på overgangen fra lineær til cirkulær økonomi, på hvor i produktionskæden strategierne implementeres, og på hvordan strategierne kan bidrage til CØ. For at præcisere de fire overordnede strategier og tydeliggøre, hvordan de bidrager til CØ og hvor i produktionsnetværket de kan implementeres, giver det mening at opdele dem i mere specifikke strategier. Kirchherr et. al. (2017) har udarbejdet nedenstående figur, der påviser ni strategier for cirkularitet i produktionskæden. Figuren tager udgangspunkt i de tre R'er, de tre principper for CØ og udfolder de fire overordnede strategier for cirkulære forretningsmodeller. Nedenstående figur præciserer ni forskellige strategier, som forskellige steder i produktionskæden kan bidrage til CØ:



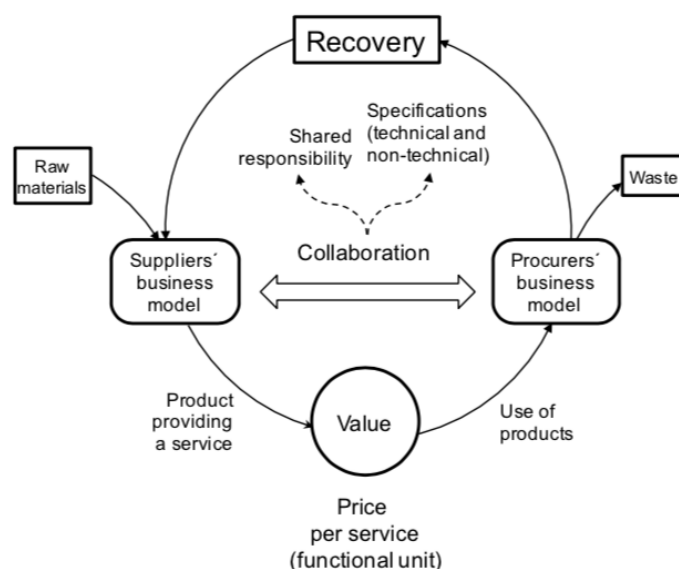
Figur 12: Cirkulære strategier i produktionskæden (Kirchherr et al., 2017, s. 222).

Ovenstående ni cirkulære strategier kan anses som en operationalisering af, hvordan der kan skabes cirkulær forandring i og mellem organisationer. Hertil er en vigtig pointe, at de forskellige strategier skaber mulighed for cirkulær innovation forskellige steder i et produktionsnetværk. For eksempel udgør strategier for forlængelse af produktets levetid, strategier, som kan implementeres af produktdesignere, hvilket typisk vil være på producentniveau i kæden. Dog er det ikke så simpelt, at det udelukkende er producenten, der har ansvaret for at forlænge produktets levetid gennem design, idet der eksisterer et samspil mellem, hvad der produceres, og hvad der efterspørges. Dette eksemplificerer, hvordan implementering af cirkulære strategier kræver samarbejde i værdikæden, da sådanne transformationer bygger bro mellem produktions- og forbrugsaktiviteter (Witjes & Lozano, 2016, s. 6). De otte cirkulære aktivitetskort som udgør specialets operationalisering af CØ, og som er udfoldet i kapitel 3, er udarbejdet på baggrund af de cirkulære strategier i figur 12. Dermed benyttes CØ-teorien aktivt i specialets operationalisering af cirkulær forandring.

Cirkulære offentlige indkøb

Interorganisatorisk samarbejde er afgørende for at fremme og kombinere mål for CØ, cirkulære forretningsmodeller og cirkulære kommunale indkøb (Witjes & Lozano, 2016, s. 9). For at kunne integrere CØ-strategier i kommunale indkøb, kræver det en ændring af samarbejdet mellem

kædeaktører således, at specifikationer ikke udelukkende opstilles som krav fra indkøberen (kommunen) i udbudsmaterialet, men i højere grad baseres på gensidighed i samarbejdet mellem aktører i kæden, og at specifikationer defineres i fællesskab. En sådan ændring i interaktioner mellem værdikædeorganisationer indebærer udveksling af information og koordinering af aktiviteter på tværs af organisatoriske enheder. Dette kommer til udtryk i figur 13, der viser, hvordan interorganisatorisk samarbejde, repræsenteret ved delt ansvar og samarbejde om udvikling af tekniske- og ikke-tekniske specifikationer vedrørende indkøb, kan bygge bro mellem indkøbers og leverandørers forretningsmodeller (Witjes & Lozano, 2016, s. 9):



Figur 13: Samarbejdsprocessen mellem indkøb og cirkulære forretningsmodeller (Witjes & Lozano, 2016).

I samarbejdsprocessen med at implementere cirkulære forretningsmodeller i indkøb, får virksomhederne erfaring med at definere produktspecifikationer, der har til formål at optimere ressourceanvendelsen på produktniveau. Differentierede færdigheder, kapacitetsopbygning og multidisciplinaritet muliggør transformationen til mere ressourceeffektive indkøbsprocesser. Det vil sige, at differentieret viden, erfaring og mål i de forskellige organisationer på forskellig vis kan bidrage til cirkulære indkøb, hvis det kobles i en fælles samarbejdsproces. Samarbejdsrelationer kan øge niveauet af samhørighed i grupper, og en sådan afhænger af den fysiske og sociokulturelle nærhed mellem grupperne. Nærheden mellem indkøber og leverandør udgør dermed en vigtig forudsætning for et vellykket samarbejde om CØ (Witjes & Lozano, 2016, s. 9-10). Den fysiske og sociokulturelle nærhed dækker over eksempelvis graden af lighed mellem organisationernes overbevisninger, holdninger, mængden af interaktion og graden af affektive bånd mellem organisationernes aktører (Witjes & Lozano, 2020, s. 9). For at kunne forstå hvilke muligheder og

barrierer, der opstår i det interorganisatoriske samarbejde om cirkulære kommunale indkøb, er det da relevant at konceptualisere og operationalisere nærheden mellem organisationerne, hvilket i dette speciale gøres ved brug af institutionel teori, som udfoldes i de næste afsnit.

Institutionel teori

Institutioner kan defineres som integrerede systemer af (normative) regler og handlemønstre, der strukturerer sociale interaktioner og skaber kollektiv handling i en gruppe af aktører (Czarniawska, 1997; Hodgson, 2015). Institutioner opstår gennem interaktion mellem individer, der medfører bestemte handlemønstre. For at kunne forstå hvordan organisationerne i værdikæden for kommunale tekstilindkøb forstår, agerer og samarbejder om cirkulær forandring, er det relevant at forstå de logikker, der karakteriserer organisationernes praksis i forhold til deres rolle omkring de kommunale indkøbsprocesser. Derfor er formålet med dette afsnit at udfolde institutionel teori for at skabe en teoretisk ramme til at undersøge organisatorisk praksis.

Institutionel teori opstod i starten af det 20. århundrede på baggrund af en stigende interesse for at forstå institutioners rolle og betydning i samfundet som modsvar mod tidligere teoriretninger, der hovedsageligt var baseret på neoklassisk økonomi (Nilsen, 2014). Den tidlige institutionelle teori beskæftiger sig primært med at skabe forståelse for, hvordan individer gennem rationelle handlinger deltager i en institution, og har fokus på at forstå, hvordan universelle regler, autoritet og rammer former samfund og organisationer (Parsons, 1956). Den tidlige institutionalisme har et makrofokus, hvor mennesker ses som økonomiske rationelle aktører. Institutionel teori har udviklet sig i takt med samfundets udvikling i det 20. århundrede, hvor eksempelvis globalisering, markedsøkonomi og styringsformer løbende ændrer mange af de institutioner, som tidligere har været præget af stabilitet (Nilsen, 2014). I samme periode begynder virksomheder og offentlige organisationer at ændre deres organisering og ledelsesform for at imødekomme nye teknologier, divergerende markedskrav og øget markedsmæssig usikkerhed (Nilsen, 2014). Disse forandringer skaber grundlag for en ny bølge af institutionel teori, som har bredere fokus på, hvordan institutioner institutionaliseres, og som forkaster ideen om den rationelle aktør. Nyinstitutionalisme inkluderer et flerfacetteret blik for, hvordan både strukturer, kultur og adfærd bidrager til at forme institutioner og institutionel forandring (Scott, 2014). I sammenhæng hermed har DiMaggio og Powell (1983) videreudviklet begrebet om *isomorfi*. De argumenterer for, at organisationer ikke udelukkende påvirkes af det omkringliggende samfund, men af forandringer inden for eget organisationsfelt.

Inden for dette felt kan der opstå en mimisk, tvunget eller normativ isomorfi, hvor kollektiv adfærd formes på baggrund af forskellige strukturer, kulturelle rationaler, regler og normer inden for organisationsfeltet. Institutionel isomorfisme handler da om, hvordan organisationer inden for samme felt presses mod homogenitet for at opnå legitimitet inden for feltet (DiMaggio & Powell, 1983; Eriksson- Zetterquist et al., 2014; Scott, 2014). Feltbegrebet henviser til aktører eller organisationer, som er en del af samme branche, aktivitet eller netværk, hvor de positioneres i forhold til hinanden (Bourdieu, 1993). I dette speciale dækker organisationsfeltet over logikker, aktører og samarbejder af relevans for kommunale indkøbsprocesser. Her er det relevant at være opmærksom på, at feltet inkluderer flere aktører og aktiviteter end dem, der indgår i værdikæden, da eksempelvis lovgivning, politikere, andre virksomheder eller kommuner kan have indvirkning på feltet. Derfor skal organisationsfeltet i dette speciale ses som det felt, der undersøges gennem værdikædeaktørernes logikker i forhold til CØ-forandring. DiMaggio og Powell argumenterer for, at aktørers og organisationers kollektive adfærd formes af de kulturelle og normative logikker, der hersker inden for feltet. I nyinstitutionalismen sættes der fokus på, hvordan aktører kan påvirke og forme de strukturer, som betinger deres adfærd, og der ses en gensidig kausalitet mellem struktur og handling (Giddens, 1984).

I anden bølge af nyinstitutionalismen lægges øget vægt på kognitions- og kulturperspektivet i forhold til institutioner og institutionel forandring. Her præsenterer Friedland og Alford (1991) en tilgang til institutioner, der bevæger sig væk fra spørgsmålet om isomorfi, og i stedet fokuserer på institutionelle logikker, som formative for institutioner. I denne gren af nyinstitutionalisme antages aktører, interesser og overbevisninger at være formet af sociale kontekster, hvorfor kollektiv adfærd antages at forme institutioner. Dermed bygger nyinstitutionalismen på, at mennesker former institutioner til forskel fra de tidligere institutionelle teorier, der byggede på, at institutioner var formative for individers adfærd (Friedland & Alford, 1991; Hasselbladh & Kallinikos, 2000; Thornton & Ocasio, 2008). Med fokus på institutionelle logikker som formative for institutioner, bygges der bro mellem den tidlige institutionalismes makroperspektiv, *mesoperspektivet*, som er repræsenteret ved DiMaggio og Powells nyinstitutionalistiske fokus på isomorfi inden for organisationsfeltet og et mikroperspektiv, hvor der kobles en forståelse af, at individet har betydning for, hvordan institutionen formes og hvilke logikker, der er herskende inden for et organisationsfelt (Thornson & Ocasio, 2008). Organisationsfeltet er centralt i forhold til nyinstitutionalisme, da det skaber grundlag for at forstå, hvordan organisationer kan have kollektive

meningssystemer, som er skabt på baggrund af de, inden for feltet, mest magtfulde aktørers værdier. Samtidig er det en vigtig del af nyinstitutionalistisk teori, at der inden for et felt kan herske flere forskellige logikker, der kan mobiliseres, og derved kan være i konkurrence med hinanden, hvilket kan forklare institutionel forandring (Friedland & Alford, 1991).

Institutionelle logikker, handling og forandring

Institutionelle logikker kan defineres som:

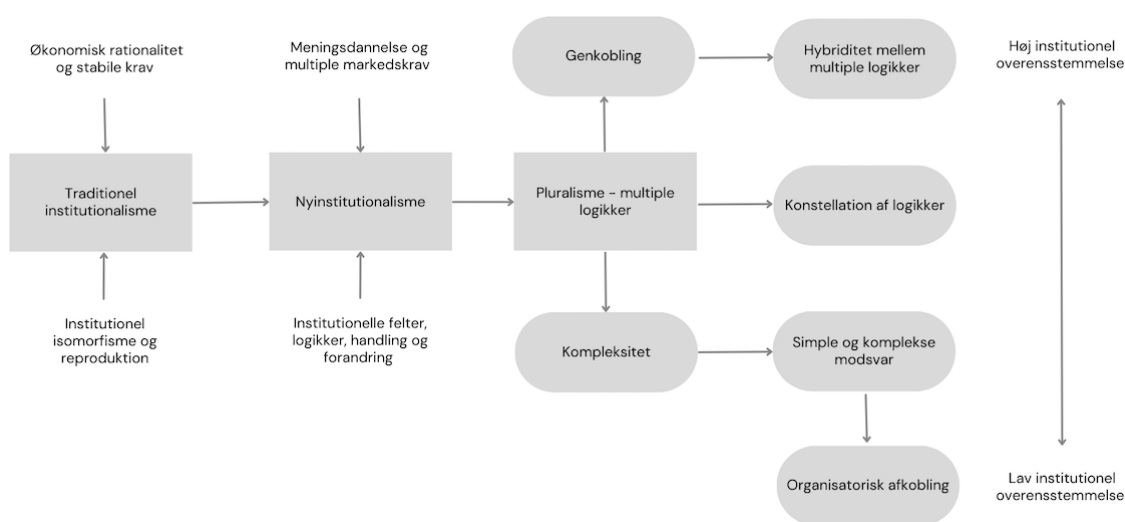
“The socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, assumptions, values, and beliefs by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their daily activity”

(Thornton & Ocasio, 1999, s. 804).

Definitionen beskriver, hvordan institutionelle logikker bygger på, at strukturelle, symbolske og normative elementer er interdependente og til sammen danner grundlaget for aktørers handlinger og meninger (Thornton & Ocasio, 2008). Dermed handler det om, hvordan logikker opnår social accept mellem aktører i en gruppe, og derigennem anses som en passende organisatorisk praksis (Scott, 2014). Logikker kan blive meningsskabende for individer inden for en gruppe, hvilket danner grundlag for den kollektive holdning inden for gruppen, og de beslutninger, der træffes. De institutionelle logikker bidrager til at skabe meningsfuldhed og en kollektiv identitet, der former gruppens mål. Den kollektive identitet skabes gennem interaktion mellem aktørerne i den institutionaliserede gruppe (Thornton & Ocasio, 2008).

Institutionelle logikker bygger på antagelsen om, at der eksisterer heterogenitet i og mellem institutioner inden for samme felt. Derved adskiller institutionelle logikker sig fra tidligere grene af institutionalisme, som fokuserer på, at institutioner bevæger sig mod isomorfi og homogenitet (Thornton et al., 2015). Denne heterogenitet eksisterer, ifølge teorien, både inter- og intraorganisatorisk, hvilket betyder, at der kan eksistere flere forskellige grupper med hver sine institutionelle logikker både inden for en organisation og mellem organisationer i samme institutionelle felt (Besharov & Smith, 2014). Dermed kan der opstå institutionel pluralisme, hvor multiple logikker eksisterer inden for samme felt, hvilket bidrager til institutionel kompleksitet, hvis de forskellige logikker er uforenelige eller modsatrettede (Seo & Creed, 2002). Der kan eksistere lav eller høj grad af institutionel overensstemmelse mellem de forskellige institutionelle logikker,

og graden af overensstemmelse bør ses som et kontinuum. Graden af overensstemmelse mellem logikker afhænger af, hvorvidt de forskellige logikker kan sameksistere: Høj grad af overensstemmelse vil ske, hvis logikker kan sameksistere uden, at en gruppes logikker intervenserer med en anden gruppes logikker og ønsker, mens lav grad af overensstemmelse opstår, hvis grupper konkurrerer om ressourcer på en måde, hvor den ene gruppe ved opnåelse af egne ønsker, fratager en anden gruppe muligheden for at opnå deres ønsker (Besharov & Smith, 2014). Graden af institutionel overensstemmelse mellem multiple logikker er udslagsgivende for graden af konflikt mellem logikker. Hvis pluralisme mellem multiple logikker fører til kompleksitet og konflikt, kan det resultere i organisatorisk afkobling og lav institutionel overensstemmelse. Hvis der i stedet opstår genkobling mellem de multiple logikker, kan der opstå hybriditet mellem de forskellige logikker, som kan resultere i høj institutionel overensstemmelse. Genkoblingsprocesser kan ske gennem kollektive samarbejdsprocesser, som de forskellige grupper/organisationer indgår i, eksempelvis workshops eller øget interorganisatorisk samarbejde, som kan bidrage til en større overensstemmelse mellem multiple logikker, der kan skabe fælles mål (Scott, 2014). Hvis der opstår konflikter mellem forskellige logikker, kan det skabe modstand mod forandring, idet der kan opstå manglende tillid til den dominerende logik. Den dominerende logik kan anses som den, der vinder magtkampen mellem forskellige logikker (Thornton & Ocasio, 2008). De ovenstående dynamikker mellem pluralistiske logikker er illustreret i figur 14.



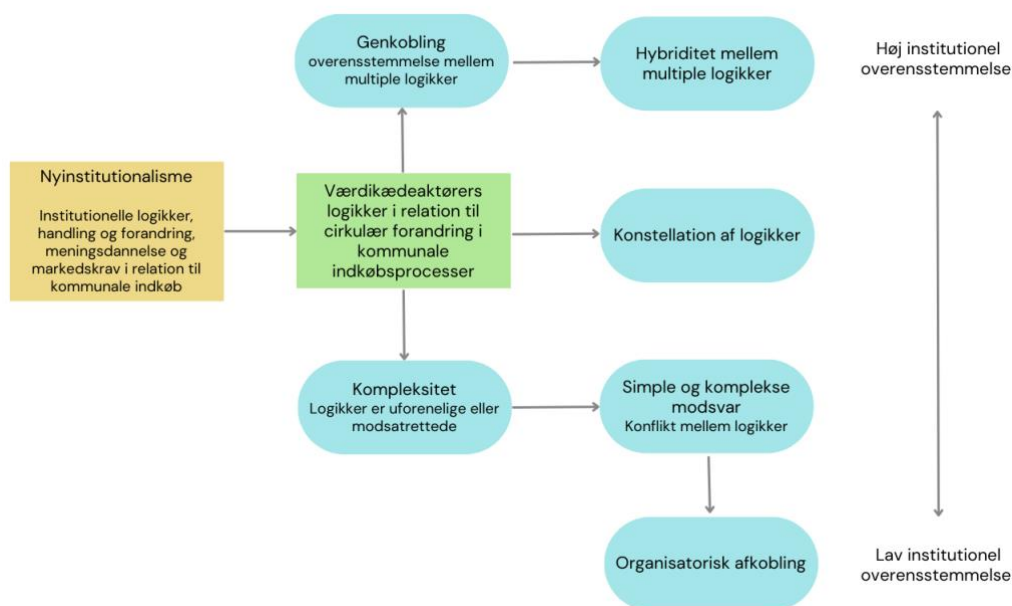
Figur 14: Nyinstitutionalistisk teoretisk ramme (Fredslund, 2021, s. 78, modificeret).

Dynamikker mellem forskellige interne (inden for organisationen) og eksterne (interorganisatoriske) koblinger og logikker er analytisk interessante, da disse skaber grundlag for at

forstå sammenhænge mellem det institutionelle felt og lokale organisatoriske aktiviteter i feltets organisationer (Binder, 2007). I dette speciale værende de dynamikker, der afspejler interne dynamikker i og samarbejdsrelationer mellem værdikædede.

Specialets teoretiske ramme

Den teoretiske ramme har til formål at bidrage til et fokuseret blik for organisationernes praksis, logikker og forståelser af cirkulær forandring. Outputtet er at kunne identificere organisationernes logikker omkring deres praksis (normer, kultur og handling i deres kerneopgaver) og deres blik for cirkulær forandring og samarbejdsprocesser relateret til cirkulær forandring. Nedenstående figur 15 visualiserer specialets teoretiske ramme. Nyinstitutionalistisk teori om logikker, handling og forandring (den gule boks i figur 15) bidrager til besvarelse af problemstilling 1: *Hvad karakteriserer kerneopgaver, praksis og samarbejdsrelationer i værdikæden for kommunale tekstilindkøb?* Figurens grønne boks danner teoretisk grundlag for besvarelse af problemstilling 2: *Hvilke nye aktiviteter og samarbejdsrelationer lægger cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb op til?* mens figurens blå elementer bidrager til forståelse af, hvordan værdikædeorganisationernes tilgange til cirkulær forandring stemmer overens, hvilket udgør specialets problemstilling 3. Figuren visualiserer, hvordan teorierne bidrager til forståelse for værdikædeaktørernes cirkulære logikker, hvilket danner grundlag for analyse af muligheder og barrierer for cirkulær forandring i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale tekstilindkøb.



Figur 15: Specialets teoretiske ramme (Fredslund, 2021, s. 78, modificeret).

Kapitel 5 - Analyse

Dette kapitel udgør specialets analyse, der har til formål at besvare forskningsspørgsmålet. Analysen er bygget op af to delanalyser. Delanalyse 1 sætter fokus på, hvad der karakteriserer kerneopgaver, praksis og samarbejdsrelationer i værdikæden for kommunale tekstilindkøb, og har til formål at besvare problemstilling 1. Delanalyse 2 har til formål at besvare problemstilling 2 og 3 ved at sætte fokus på, hvilke nye aktiviteter og samarbejdsrelationer cirkulær forandring lægger op til, og hvordan værdikædeorganisationernes tilgange til cirkulær forandring stemmer overens. Løbende i kapitlet benyttes citater fra den empiriske kodning og teoretiske betragtninger knyttet til analyse af empiriske fund for at danne et solidt grundlag for besvarelse af forskningsspørgsmålet. Der vil desuden indgå diskuterende elementer løbende i analysen. Hver delanalyse afsluttet med en delkonklusion, der samler op på delanalysens pointer.

Delanalyse 1: Praksis og samarbejdsrelationer i værdikæden for kommunale tekstilindkøb

Delanalyse 1 har til formål at besvare problemstilling 1: *Hvad karakteriserer kerneopgaver, praksis og samarbejdsrelationer i værdikæden for kommunale tekstilindkøb?* Delanalysen opdeles i to overordnede afsnit, hvor det første omhandler værdikædeleddenes kerneopgaver, praksis og logikker, mens det andet udfolder de eksisterende samarbejdsrelationer i værdikæden.

Værdikædens roller og praksisser

Brugerne

Brugerne beskriver deres kerneopgave som at stå for pasning og pleje af ældre samt madlavning og rengøring. Brugerne beskriver desuden, at det bedste ved deres arbejde er at kunne gøre en forskel for de ældre, at have gode kolleger og de sjove episoder, der kan opstå sammen med de ældre. Det svære i deres arbejde er episoder, hvor pårørende er utilfredse med plejen. Dermed kan der argumenteres for, at brugernes meningsdannelse og fælles mål ikke er relateret til deres arbejdstøj, men til kerneopgaven i ældrepleje. De materielle praksisser, der er meningsdannende for brugernes arbejde og aktiviteter er derfor knyttet til plejen, som ifølge informanterne gør en forskel for de ældre. Brugernes praksis omkring deres arbejdstøjsbrug er karakteriseret af logikker, som handler om tøjets funktionalitet. For eksempel har brugerne fokus på tøjets materialer, og hvor varmt det er at arbejde i, hvilket kommer til udtryk gennem nedenstående citater om brugernes arbejdsbukser:

”SOSU-assistent: I 50 % bomuld og 50 % polyester, så det er virkelig ubehageligt at arbejde i om sommeren for når man sidder på en stol, så klistrer det sådan. Det føles nærmest som at man har tisset i bukserne, når man rejser sig, fordi det ikke er åndbart.

SOSU-medhjælper 2: Om sommeren kunne jeg godt ønske mig noget, der var lidt tyndere eller lettere at bevæge sig i eller lidt lettere.”

(Fokusgruppeinterview med brugere, kommunalt plejehjem).

Citaterne illustrerer, at brugerne har fokus på, at tøjet er behageligt at have på. Derudover nævner brugerne, at de ofte går rundt med tre forskellige telefoner på arbejde, og at det derfor er problematisk, at der kan mangle lommer i deres arbejdstøj. Sommer- og vintersortiment beskrives desuden som vigtigt, idet t-shirts er for tykke om sommeren, mens bukser er for kolde om vinteren. Fokusset på funktionalitet i arbejdsbeklædningen kan argumenteres at hænge sammen med brugernes praksis: tøjet skal have funktioner, der understøtter brugernes arbejde, være funktionelt og behageligt. Praksis omkring arbejdstøjsbrug kan derfor beskrives gennem en funktionalitetslogik, hvor fokus er på, at tøjet skal være behageligt og have funktioner, eksempelvis lommer, som passer til brugernes praksis og kerneopgaver.

Derudover har brugerne fokus på gerne at ville have medbestemmelse i forhold til deres arbejdstøj både i forhold til farver og modeller. SOSU-assistenten forklarer, at hun mener, at folk ser mere friske ud i forskellige farver, og at det er ærgerligt, hvis alle skal ligne hinanden: *”Jeg synes, at det er fjollet at vi skal gå og ligne hinanden. Vi er forskellige mennesker, så det må gerne være uens. De ældre kan sagtens kende os alligevel”* (SOSU-assistent, kommunalt plejehjem). I citatet fremgår det, at SOSU-assistenten knytter sine præferencer i forhold til uens tøj til kerneopgaven i ældrepleje ved, at uens tøj ikke har konsekvenser for kerneopgaven, da de ældre godt kan kende personalet. SOSU-medhjælper 1 beskriver desuden, at hun tidligere har været ansat et sted, hvor man fik penge til selv at købe sit arbejdstøj, hvilket hun beskriver som positivt: *”Så får man det man godt kunne lide.”* (SOSU-medhjælper 1, kommunalt plejehjem). Disse logikker er ikke knyttet til tøjets funktionalitet, men snarere til medbestemmelse i forhold til at få arbejdsbeklædning, der passer til den enkelte brugers præferencer.

Udbuds- og indkøbsafdelingen i kommunen

For udbudskonsulenten og indkøbschefen, der repræsenterer udbuds- og indkøbsafdelingen i kommunen, er kerneopgaverne i deres arbejde forbundet med at udarbejde udbud, kravsspecifikationer, gennemgå indkomne tilbud og udforme kontrakter til indkøb. Meningsdannelsen i forhold til afdelingens arbejde knyttes til de juridiske processer, der karakteriserer kommunale udbud og indkøb:

”Vi skal have udarbejdet en kravspecifikation og et udbudsmateriale, og vi er ofte tovholdere på den proces, og så sker det i samarbejde med de fagfaglige derude, som bidrager med oplysninger og viden om det specifikke område, for det er ikke det vi er gode til. Vi er gode til ret og regler og til at køre de her processer.”

(Afdelingsleder i udbuds- og indkøbsafdeling, kommune).

Afdelingslederen beskriver, at *”vi er gode til ret og regler”*, hvilket viser en kontraktlogik med udgangspunkt i regler og jura hos indkøbsafdelingen. Citatet indikerer desuden, at afdelingens kerneopgaver er knyttet til at agere tovholder på udbuds- og indkøbsprocesser - processer, der involverer flere forskellige aktører og derfor koordinering. I relation hertil nævner afdelingslederen, at afdelingen er afskåret fra den forvaltning i kommunen, der driver den grønne dagsorden, hvorfor det er vigtigt at opbygge netværk og sparringsrum med øvrige forvaltninger: *”og det er ikke noget vi kan drive alene. Vi skal have andre aktører med ind i vores organisation”* (Afdelingsleder i udbuds- og indkøbsafdeling, kommune). Udbudskonsulenten nævner at samarbejde med andre kommuner kan bidrage med viden om, hvordan der kan sættes grønne krav i udbud. Dermed er en interessant pointe, at aktørerne fremhæver, at de er afkoblet fra den forvaltning, der driver den grønne omstilling i kommunen, og at de ikke har viden om miljø, men snarere om de juridiske forhold i udbud og indkøb. Hertil kan det diskuteres, om det er problematisk, at indkøbsafdelingen primært har juridiske kompetencer og er præget af en kontraktlogik, når deres arbejde handler om at koordinere og vurdere forskellige hensyn. For at drive grønne udbud, kan der argumenteres at være behov for miljømæssige kompetencer. Det sætter afdelingslederen også fokus på ved at nævne, at der er behov for samarbejde med øvrige forvaltninger og kommuner. At kompetencer og logikker i indkøbsafdelingen er præget af en kontraktlogik med udgangspunkt i juridiske rammer, understreger behovet for øget samarbejde med aktører, der eksempelvis har viden om

bæredygtighed og CØ, hvilket lægger op til øget intraorganisatorisk samarbejde - for eksempel med den forvaltning, der driver den grønne omstilling af kommunen.

Informanterne lægger vægt på, at det er de ”fagfaglige”, som har viden om det, der skal indkøbes, og derfor skal inddrages i processen, og at arbejdet med at udforme udbud og kontrakter for indkøb i høj grad handler om at opveje forskellige hensyn såsom økonomi, lovgivning, behov og social- og miljømæssig bæredygtighed. Informanternes fokus på inddragelse af flere forskellige aktører både internt i kommunen og eksternt, indikerer, at normer og meningsdannelse omkring afdelingens arbejde er præget af en koordineringslogik, hvor informanterne tillægger koordinering af aktiviteter og forskellige aktørers meninger og viden stor betydning for deres arbejde med at udarbejde udbud og kontrakter for de kommunale indkøb. Dermed er det koordineringen og afvejningen af forskellige hensyn, som bidrager til at forme afdelingens kultur og handling. Informanterne lægger derudover vægt på, at deres kerneopgave er at vurdere juridiske kontraktforhold, hvilket sættes i relation til afvejningshensyn i forbindelse med den grønne dagsorden:

”Engang kiggede man kun på pris til at nu er der mange flere bundlinjer, der skal udfyldes, når vi kører et udbud, men samtidig er der en budgetramme, der skal overholdes, så det er hele tiden kompromisets kunst med hvad vi kan få med og hvad vi skal give køb på (...) Jeg synes at bæredygtighed fylder mere og mere i de krav vi sætter både i mindstekrav og i vores vurderingsparametre (...), men igen er det kompromisets kunst - noget er også hinandens paradokser”

(Afdelingsleder i udbud- og indkøbsafdeling, kommune).

Citatet eksemplificerer den forbundenhed mellem afdelingens kerneopgave i at vurdere juridiske forhold og afvejning af forskelligrettede hensyn, som informanterne kobler til deres praksis. Dette viser en kompleksitet i informanternes forståelse for egen rolle, som kan argumenteres at være formet af den sociale kontekst forbundet med kerneopgaverne. Det betyder, at koordineringslogikken, som kan beskrive afdelingens forståelses- og meningsramme for egen praksis, knytter sig til informanternes fokus på, at koordinering og afvejning af paradoksale eller modsatrettede hensyn gør, at deres rolleforståelse bliver at skulle være kompromissøgende. En vigtig pointe i den forbindelse er, at koordineringslogikken ligger inden for de systemiske og juridiske rammer i at udforme udbud, kravsspecifikationer og kontrakter, som udgør kerneopgaven,

hvorfor en vigtig forståelsesramme for indkøbsafdelingen praksis er deres kerneopgave i juridiske forhold.

Leverandør: Vaske- og lejeservice

Til forskel fra både brugere og udbuds- og indkøbsafdeling er leverandørens kerneopgave direkte relateret til arbejdstøj og tekstil, da leverandøren er en virksomhed, der udbyder vaske- og lejeservice af tekstiler og arbejdsbeklædning. Informanternes selvforståelse i forhold til virksomhedens kerneopgaver, praksis og mening er i høj grad knyttet til at drive en cirkulær forretningsmodel, hvilket kommer til udtryk i nedenstående citater:

”DNA’et i [virksomhedsnavn] har altid været at vi skal passe på vores fælles miljø. Hvis du læser forordet til vores CSR-redegørelse, så skriver vi direkte, at vi gjorde alt det her mange mange mange år inden det blev til sådan nogle smarte farvede kasser fra FN”

(CSR-manager, leverandør).

”Det man så kan sige er rigtig interessant ved vores branche er, at lige nøjagtig en vaskeriydelse altid har været cirkulær, fordi vi indkøber nogle tekstiler med udgangspunkt i 1) de skal holde så længe som muligt i drift, så for hele vaskeribranchen er den her genanvendelse egentlig slet ikke ny, fordi det er det vi har levet af altid. Det er vores fundament”

(Udbudsansvarlig, leverandør).

Der kan argumenteres for, at leverandørens selvforståelse, meningsdannelse og kultur knytter sig til cirkulær økonomi, idet informanterne sætter fokus på genanvendelse, at forlænge produktbrug og at passe på miljøet som en del af virksomhedens praksis og kerneopgave. Dette miljøfokus er koblet til leverandørens forretningsmodel i at være en vaske- og lejeservice, der sælger *brugen* af tøjet og ikke ejerskabet og derfor udgør en funktionel service, hvorfor der kan argumenteres at være en servicelogik forbundet med leverandørens selvforståelse (MacArthur Foundation, 2013, s. 26). Derfor kan miljøfokusset også argumenteres at hænge sammen med forretningsmodellen, da leverandørens indtjening afhænger af, hvor længe produkterne kan bibeholdes i brug. Denne servicelogik kan ydermere identificeres i informanternes måde at forstå egen praksis og handling:

”Vi har ikke sådan en skjult dagsorden med, at vi tjener mere, hvis de vælger den her. Vi synes egentlig at vi prøver at give dem god sparring på hvordan de så får den bæredygtige ydelse de spørger på”

(CSR-manager, leverandør).

”Vi vil gerne kunne stå inde for det vi siger. (...) Vi prøver at være en samarbejdspartner i stedet for at være en leverandør, der gerne vil sælge et produkt”

(Udbudsansvarlig, leverandør).

Ovenstående citater indikerer, at det at være en god sparringspartner for kunder, ikke at have en skjult dagsorden og at kunne stå inde for det, man siger udgør en logik, som bidrager til at skabe mening til leverandørens aktiviteter og selvforståelse. Dette kan argumenteres at knytte sig til leverandørens servicelogik, da det eksemplificerer, at leverandøren har fokus på at levere en god service til deres kunder.

Producenter

Da producent 1 blev spurgt ind til virksomhedens kerneopgaver, svarede virksomhedens markedsansvarlige for det nordiske marked:

”Groft sagt er det jo produktion af tøj. Det er det, det handler om. Så prøver vi at putte alt muligt på, så det ikke bare er tøj. Så det er egnet til industrivask - det er punkt 1. Derfor har vi nogle ret høje kvalitetskrav, så det har lang levetid og det kan koges og alt det her, og hele vores forretningsmodel med at vores kunder, textile-service kalder vi det, er industrivaskerierne, den er i sig selv langt mere bæredygtig end den her køb og smid væk, der er inden for fashion, men også inden for andre workwear. (...) Nu spurgte du hvad kernen er og det er tøjet, og det vi putter på, er så viden i forhold til hvad kan det her tøj, men også i forhold til hvad kan vores kunder bruge det til overfor deres kunder og i sidste ende påvirker vi jo også udbudsgiverne”

(Markedsansvarlig, producent 1).

Citatet beskriver, hvordan producentens kerneopgave er at producere arbejdstøj. Informanten tillægger tøjet en større mening og værdi gennem den viden, virksomheden har om tøjet. Dette indikerer, at selvom producentens kerneopgave er at producere tøj, er det ikke produktionsdelen,

der udgør den symbolske forståelse for, hvilken mening der ligger i virksomhedens kulturelle og normative selvforståelse. Citatet indikerer, at det snarere er viden i forhold til at forstå tøjets egenskaber, kvalitet og virksomhedens forretningsmodel, som den markedsansvarlige kalder textile-service, der udgør meningssystemet omkring virksomhedens kerneopgave. Denne pointe understøttes af producentens product manager, der sidder med design, og virksomhedens textile and sustainability specialist, som begge beskriver, hvordan virksomhedens værdier handler om kvalitet og holdbarhed, som både sikres gennem designprocesser, ved at udvælge de rigtige metervarer og ved at have kontrol bagud i værdikæden i selve produktionen. Dette viser, at aktørerne har en selvforståelse i forhold til virksomheden, der er knyttet til at have viden om tekstilproduktion og i forhold til kontinuerligt at sikre kvalitet og holdbarhed i produktionsprocesser. Aktørernes meningssystemer kan derfor argumenteres at være knyttet til en servicelogik i forhold til tekstilproduktion, hvor de ikke bare sælger tøj, men også sælger deres viden som en del af deres service. Derudover udfolder der sig en kvalitetslogik, som knytter sig til kontinuerligt at sikre udvikling af god kvalitet og holdbarhed og at sikre, at nye varer er egnede til den brug, de er tiltænkt - eksempelvis egnet til industrivask. Kvalitetslogikken kan argumenteres at hænge sammen med en udviklings- eller innovationslogik, idet virksomhedens textile and sustainability specialist beskriver, hvordan virksomheden tænker i nyudvikling på flere niveauer, herunder eksempelvis gennem certificeringer inden for både sociale- og miljømæssige parametre, genanvendte fibre og nyudviklede tekstiler såsom Tencel. Producentens logikker bærer præg af, at forståelse og praksis knyttes til mål for bæredygtighed, hvilket kan sammenlignes med leverandørens selvforståelse, men adskiller sig ved, at der er større fokus på viden som service i forhold til arbejdstøjet, hvor leverandøren snarere sætter fokus på de cirkulære elementer i virksomhedens forretningsmodel.

Producent 2 kan sammenlignes med producent 1 i forhold til kerneopgaven i at producere arbejdsbeklædning og ved at lægge vægt på kvalitets- og holdbarhedskriterier som bærende elementer i forhold til virksomhedens normer og værdier: *”Vi har altid leveret god kvalitet. Det ved vi godt, men i disse tider er det bare et kæmpe plus med lang levetid. (...) Kvaliteten går vi aldrig på kompromis med”* (Administrerende direktør, producent 2). Kvalitetslogikken kan argumenteres at gå igen ved de to producenter. Derudover har den administrerende direktør hos producent 2 også fokus på udvikling af nye tekstiler og på kontinuerlig udvikling i forhold til at sikre øget bæredygtighed af deres produkter, eksempelvis ved at inkorporere FN’s Verdensmål, ved at være med i FN’s Global Compact og gennem nyudvikling af bæredygtige kollektioner. Dermed kan

udviklings- eller innovationslogikken også identificeres ved producent 2, hvilket er sammenligneligt med producent 1, der dog har større fokus på at levere en service gennem viden om tekstil, end der kommer frem i interviewet med producent 2's administrerende direktør. Dette kan enten indikere en forskel i selvforståelse, normer og meninger mellem de to producenter eller være en effekt af, at interviewet med producent 2 blev et individuelt interview med den administrerende direktør, som muligvis ikke har samme indsigter i tekstiler som de tre informanter, der deltog i fokusgruppen for producent 1.

Eksisterende samarbejdsrelationer

Når en kontrakt udløber, skal kommunens udbuds- og indkøbsafdeling i proces med at formulere et nyt udbud. I forhold til arbejdsbeklædning repræsenterer afdelingen både brugernes interesser og de politiske retninger i kommunen, idet kommunen er en politisk styret organisation. Derfor er kommunens udbuds- og indkøbsafdeling underlagt politiske krav og et udbudsmateriale og budget skal også godkendes politisk. Derfor er der en samarbejdskanal mellem udbuds- og indkøbsafdelingen og det politiske niveau, hvor krav, lovgivning og godkendelse af budgetter og udbud har betydning for udbuds- og indkøbsafdelingens rammer. Inden et udbud bliver offentliggjort, bliver der nedsat en arbejdsgruppe med brugere og indkøbskonsulenter hvorigennem der er dialog mellem leddene internt i kommunen i forhold til behovsafdækning. I denne proces tager kommunen desuden udgangspunkt i den eksisterende kontrakt: *"Vi kigger på det kontraktforhold vi har i dag - hvad virker og hvad virker ikke"* (Afdelingsleder i udbud- og indkøbsafdeling, kommune). Ifølge udbudskonsulenten fra kommunen, kan denne proces være svær og kompleks, idet der er flere forskellige og ofte modsatrettede behov, holdninger og bundlinjer at være opmærksom på, når der skal formuleres et nyt udbud. Dette samarbejde er ifølge udbudskonsulenten præget af kompleksitet, idet der både skal tages højde for de politiske rammer, brugerbehov og flere bundlinjer - eksempelvis budgetramme og miljøkrav. Når kommunen har fået afklaret behov og spørgsmål til markedet, inviteres markedet til markedsdialog, hvor både leverandører og producenter deltager. Ifølge leverandøren er der nogle kommunale barrierer forbundet med måden markedsdialogen fungerer på. Leverandøren peger på, at der ikke er sat tilstrækkeligt tid af til markedsdialog, at den offentlige ordregiver ikke har tilstrækkeligt med viden om produkterne til at stille krav, der stemmer overens med både den grønne dagsorden, og hvad der er egnet til industrivask, og at den offentlige ofte ønsker, at der skal laves noget innovativt specifikt til dem, hvilket kommer til udtryk i nedenstående citater:

”Officielt skal vi kunne præge offentlige indkøbere gennem en markedsdialog. Problemet er, at de meget sjældent sætter tilstrækkeligt med tid af til det, og så skal man altid huske på, at når man snakker om offentlige indkøbere, sidder de med arbejdsbeklædning i dag og kaffe i morgen og biler i næste uge (...) Det der desværre sker, er at de i langt højere grad måske bare copy/paster noget ind og stiller nogle minimumskrav”
(Udbudsansvarlig, leverandør).

”Der sidder nogle brugergrupper ude i det offentlige og siger, at de ikke vil gå i en kedelig navy t-shirt. Jeg vil have en smart pangfarve. Vi bruger ofte limefarvede og så står vi og siger, at de godt kan få det, men den farve eller det produkt I har set jer glade på er ikke 100 % egnet til industrivask. Det kan vi ikke anbefale. (...) De har et medansvar, men de tager det ikke på sig”
(Udbudsansvarlig, leverandør).

Af ovenstående citater fremgår det, at leverandøren ser flere problematikker i forbindelse med markedsdialogen. Eksempelvis peger den udbudsansvarlige hos leverandøren på, at kommuner ofte *”copy/paster noget ind og stiller nogle minimumskrav”*. Dette stemmer til dels overens med udbudskonsulenten fra kommunen, der beskriver, at de tager udgangspunkt i det tidligere udbud, når de skal formulere et nyt. Der er dog forskel på, hvorvidt det anses som problematisk, da udbudskonsulenten fra kommunen peger på, at de ser på, hvad der har virket og ikke virket, når et nyt udbud skal formuleres. Derudover peger leverandøren på, at der ikke sættes tilstrækkeligt med tid af til markedsdialog, og at den offentlige ordregiver ikke i tilstrækkelig grad lytter til de anbefalinger, leverandøren kommer med. Product manageren fra producent 1, peger desuden på, at markedsdialogen er *”sjovest”*, når den giver anledning til at kunne påvirke brugernes krav. Det kan kobles til leverandøren, der beskriver, at krav om farvesortiment kommer fra brugerne. Efter markedsdialogen bliver der udarbejdet et udbudsmateriale, som offentliggøres, og efter offentliggørelse må kommune, leverandør og producenter ikke have yderligere dialog. Når udbuddet er offentliggjort, vil producenter levere tilbud til leverandøren på, hvad de kan byde ind med i det konkrete udbud. Administrerende direktør i producent 2 beskriver samarbejdsprocessen mellem producent og leverandør som godt: *”Vi har arbejdet med de vaskerier i mange år og jeg synes at der er en god dialog”* (Administrerende direktør, producent 2). Leverandøren synes også, at samarbejdsprocessen med producenter er nem og peger på, at særligt de to producenter, som

indgår i denne værdikæde er ”fair spillere”. Dog peger leverandøren på, at det kan være sværere at samarbejde med producenter, som ikke har stort fokus på arbejdsbeklædning i deres forretningsmodel:

”Det er nemmest at arbejde sammen med de producenter, som er store på arbejdsbeklædning, fordi de er mere lydhøre end dem hvor arbejdsbeklædning udgør en lille del af omsætning”
(CSR-manager, leverandør).

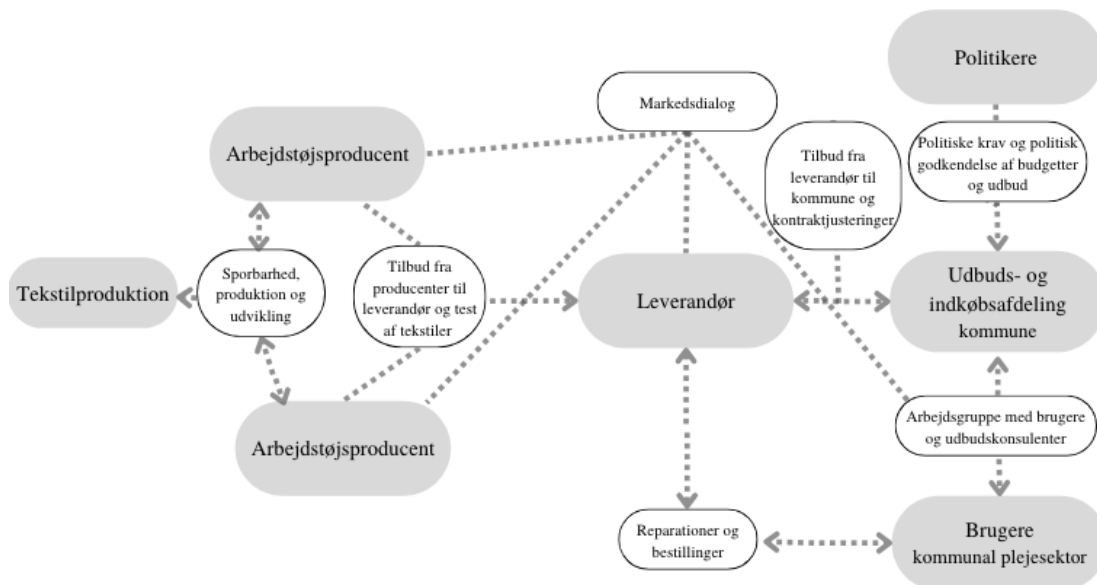
Producent 1 beskriver, at det, der kan være svært i tilbudsprocessen, er, når kravspecifikationerne i udbuddet er specifikke: *”Det svære kan være, når det er meget låst i udbuddet. Hvis det er lidt for specifikt hvad tøjet må”* (Product manager, producent 1). Dermed er der et samarbejde mellem producenter og leverandør i forhold til at lave et samlet tilbud til kommunen. Det er leverandøren, der er tilbudsgiver og som sender et tilbud til kommunen baseret på, hvad de enkelte producenter kan levere. Når udbuddet er vundet af leverandøren, bliver der underskrevet en kontrakt, hvorefter der laves opmålinger af brugere, så det rette sortiment kan bestilles. I kontraktperioden er der kontakt mellem leverandør og brugere. Det er tøjansvarlige brugere ude på de enkelte lokationer i kommunen, der står for at bestille arbejdsbeklædning, samarbejde om reparationer og udskiftning af slidt tøj. I samarbejdet mellem brugerrepræsentanter og leverandør viser der sig nogle logikforskelle mellem aktørerne. Leverandøren mener, at kravsspecifikationerne i kontrakten gør, at de *”har tabt”*, fordi de er forpligtet til at ombytte slidt tøj til *”nyt og fejlfrit”* produkt - en formulering som leverandøren beskriver, tager udgangspunkt i EU’s formålsparagraffer. Brugerne beskriver på den anden side, at de oplever vaskeriet som en *”black box”*, hvor der sker mange fejl, og hvor de ofte modtager slidt tøj. Forskellene i forståelse kommer til udtryk gennem nedenstående citater:

”Tilbudsgivere er forpligtet til at udbedre det reklamerede, altså hvis noget er slidt, eller ombytte til nyt og fejlfrit produkt. Hvis der er uenighed om hvorvidt et produkt skal ombyttes eller udskiftes, er det ordregiver, altså det offentlige, der har det afgørende ord. Kan du godt høre at vi har tabt? Det medfører med to streger under her, at vi ikke har mulighed for i tilstrækkelig grad at lade tøj, der er slidt, men ikke slidt op, få lov at køre videre”
(Udbudsansvarlig, leverandør).

”Vaskeriet opleves som en black box, hvor det er svært at gennemskue hvad der betales til. Der er en oplevelse af, at der sker mange fejl i vaskeriet, at `tøjet vaskes ihjel` og kommer tilbage fra vask krympet, fnugget, hullet og forvasket trods kontraktkrav”

(Feltarbejde, fælles strategi fra LSP-workshop).

Samarbejdet mellem leverandør og brugerrepræsentanter i kontraktperioden kan argumenteres at være præget af forskelle i forståelse af tøjets stand og kan derfor beskrives som et samarbejde, der kan være præget af konflikt mellem brugergrupper og leverandør. Hvis der opstår større konflikt, vil indkøbsafdelingen blive inddraget for at tolke kontrakten. Afdelingslederen i indkøbsafdelingen beskriver, at i forhold til tøj til plejesektoren kan disse tolkninger handle om: *”Rettidig levering, i forhold til slidtage. Det kan være renhed, hygiejne. Er det plettet det vi får? Ser det nuldret og træls ud? Det kan være sådan nogle ting vi snakker med leverandøren om”* (Afdelingsleder i udbud- og indkøbsafdeling, kommune). Udover ovenstående samarbejdskanaler, har producenterne også løbende samarbejde med de led i værdikæden, der ligger bagved producenten - selve tekstilproduktionen, som ikke finder sted i Danmark. Producent 1 har primært produktion i Vietnam og Serbien, mens producent 2 har størstedelen af sin produktion i Letland. Begge producenter beskriver, at det er vigtigt for dem at have god sporbarhed og gennemsigtighed bagud i kæden, og at de derfor samarbejder med fabrikker og aktører, som de har samarbejdet med i mange år. Derudover beskriver de, at nyudvikling, nye modeller og materialer, kræver, at de har samarbejde og kommunikation bagud i kæden til deres leverandører. Ifølge producent 1 kan det svære i samarbejdet bagud i kæden være, at nyudvikling tager tid, så hvis en kommune vil have udviklet noget specifikt til dem, skal det udvikles, produceres og gennemtestes inden, det kan leveres. Producenten beskriver ydermere, at testperioden er længere, hvis tekstilerne skal certificeres. Dermed fremgår der syv samarbejdsrelationer mellem værdikædens led, som er illustreret i nedenstående figur 17.



Figur 17: Eksisterende samarbejdsrelationer i værdikæden (Egen tilvirkning).

Delkonklusion 1

Delanalyse 1 har til formål at besvare problemstilling 1: *Hvad karakteriserer kerneopgaver, praksis og samarbejdsrelationer i værdikæden for kommunale tekstilindkøb?*

Brugernes kerneopgaver handler om ældrepleje og deres logikker i forhold til arbejdsbeklædning knytter sig også til kerneopgaven, idet brugerne sætter fokus på funktionalitet i deres logikker omkring tøjbrug. Derudover har brugerne fokus på selvbestemmelse i valg af arbejdstøj. Indkøbsafdelingen kan beskrives gennem en kontraktlogik i forbindelse med deres kerneopgaver, der består af at udforme kravspecifikationer og udbud og stå for den juridiske udformning af kontrakter. Indkøbsafdelingen kobler afvejning af forskelligrettede hensyn til deres praksis, hvilket bidrager til, at deres rolleforståelse er præget af kompleksitet i forhold til koordineringshensyn. Leverandørens logikker er tæt koblet til deres forretningsmodel i udlejning og vask af tekstiler, hvilket kan beskrives som en servicelogik. Derudover sætter leverandøren fokus på det cirkulære i forretningsmodellen, hvorfor deres servicelogik er koblet til det at drive en cirkulær forretningsmodel. Begge producenter har produktion og salg af tøj som kerneopgave og har en selvforståelse, der er tæt knyttet til kvalitet og holdbarhed, hvorfor begge producenter kan argumenteres at have en kvalitetslogik og en udviklings- eller innovationslogik, der knytter sig til at sikre udvikling af både mere bæredygtige og holdbare kollektioner. Producent 1 beskriver desuden, at deres forretning ikke “bare” består i at sælge tøj, men i den viden, de bidrager med om tøj,et,

hvorfor deres praksis og selvforståelse kan beskrives gennem en servicelogik i forhold til viden om arbejdsbeklædning.

I det eksisterende værdikædesamarbejde fremgår det, at der er syv overordnede samarbejdsrelationer mellem værdikædens led: 1) politiske krav, der udgør en ramme omkring indkøbsafdelingens praksis og en samarbejdsrelation mellem politikere og indkøbsafdeling, 2) en arbejdsgruppe i kommunen, hvor brugere og udbudskonsulenter samarbejder om at definere behov, 3) en markedsdialog, hvor indkøbsafdeling, brugere, leverandører og arbejdstøjsproducenter har dialog om, hvad der kan leveres til et udbud, 4) samarbejde mellem arbejdstøjsproducenter bagud i kæden til deres tekstilproduktioner, 5) tilbud fra producenter til leverandør i forhold til, hvad der kan leveres til et udbud, i forhold til testvask af tekstiler og bestilling af tøj, 6) samarbejde mellem leverandør og indkøbsafdeling i forhold til tilbud på et konkret udbud og i kontraktudformning og kontraktjusteringer, og 7) løbende samarbejde mellem brugere og leverandør i kontraktperioden i forbindelse med bestillinger og reparationer. Samarbejdet kan beskrives ved, at der kan opstå barrierer for samarbejdet mellem leverandør og brugere i forhold til tøjets stand. Derudover er der forskellige forståelser af markedsdialogen, hvor leverandøren mener, der sættes for lidt tid af, og at kommunen ikke lytter tilstrækkeligt til markedets anbefalinger om sortiment, mens kommunen sætter fokus på, hvordan de i markedsdialogen inddrager relevante aktører. Samarbejdet mellem producenter og leverandør beskrives som konfliktfrit.

Delanalyse 2: Cirkulære aktiviteter og forandring

Delanalyse 2 har til formål at besvare problemstilling 2: *Hvilke nye aktiviteter og samarbejdsrelationer lægger cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb op til?* Og problemstilling 3: *Hvordan stemmer værdikædeorganisationernes tilgange til cirkulær forandring overens?* Delanalysen er bygget op af afsnit med fokus på forskellige cirkulære aktiviteter og afsluttes med en delkonklusion.

Cirkulær forandring gennem smallere sortiment og intensivering af brug

Den cirkulære aktivitet, der er kodet flest referencer under, handler om at gøre produkter overflødige ved at opgive funktionen eller tilbyde samme funktion i et andet produkt - en cirkulær aktivitet, der i Kirchherr et. al.'s (2017) ni strategier for cirkularitet i produktionskæden ligger øverst i forhold til at øge cirkularitet, da det handler om smartere produktbrug ved at undlade at forbruge et produkt (Kirchherr et al., 2017, s. 222). Alle værdikædeaktører forbinder aktiviteten med at reducere sortimentet, hvorfor strategien i forhold til kommunale indkøb af arbejdsbeklædning kan operationaliseres til et smallere sortiment. På forandringsworkshoppen i kommunen bliver sortiment diskuteret løbende, og får også en platform på den fælles strategi-model, der repræsenterer kommunens strategi for at reducere tekstiler med 30 % i 2032. På workshoppen fremgår det, at både ansatte i indkøbsafdelingen og brugere, mener, at brugerne har mange valgmuligheder i forhold til deres arbejdstøj, og at det vil være svært at ændre på:

”Kontraktkonsulent: Det er arbejdstøj, så man behøver måske ikke så mange modeller. Den største udfordring er, at de ansatte er forkælede i forhold til at vælge farver og modeller

Områdeleder ældrecenter: Der er forskel i forskellige aldersgrupper. De unge vil have smallere bukser og de ældre har strenge krav til at det ikke må være krøllet

Tøjansvarlig hjemmepleje: Der er mange valg fra start og det kommer til at gøre megaondt at ændre, og ude i praksis vil vi få nogle huk”

(Feltnoter, deltagerobservation på LSP-workshop i kommune).

Ovenstående citater kan argumenteres at repræsentere en logik om, at brugerne er *”forkælede”* i forhold til at vælge mellem modeller og farver, og at dette anses som en barriere for at skabe

cirkulær forandring ved at reducere sortimentet. Udbudskonsulenten fra indkøbsafdelingen beskriver i fokusgruppeinterviewet, at den største barriere for at skabe et mindre sortiment er brugerne, og at det er vigtigt, at tilgodeses, at brugerne føler sig godt tilpas i deres arbejdsuniform, som de har på mange timer om dagen. Dog nævner udbudskonsulenten også, at der er elementer, som man med fordel kan reducere i som for eksempel, at der er forskellige logoer på tøjet efter forvaltning, og at der er funktionsopdelte farver, hvor sygeplejersker har en farve, mens SOSU-assistenten har en anden. Funktionsopdelingen af farver er ifølge udbudskonsulenten forbundet med kulturforskelle mellem professioner: *”Det handler også lidt om holdninger. Der er nogen, der er i en profession, hvor de gerne vil vise, at nu kommer jeg som sygeplejerske og ikke som SOSU-assistent”* (Udbudskonsulent i udbuds- og indkøbsafdeling, kommune). Omvendt nævner en SOSU-medhjælper, at hun gerne ser, at funktionsopdelingen bliver nedlagt: *”Det vil være godt, hvis alle havde ens tøj. Ikke alle de farver. Om du er sygeplejerske, assistent eller hjælper. Ens tøj”* (SOSU-medhjælper, kommunalt plejehjem). Citaterne indikerer en interessant pointe i forbindelse med funktionsopdelingen med farver, hvor nogle professioner kan argumenteres gerne at ville skille sig ud, mens andre snarere ser opdelingen som ubehagelig. De to producenter og leverandøren nævner ligeledes, at en af de største barrierer for cirkulær forandring er brugerne, hvilket både leverandør og producenter kobler til, at brugerne er stærke til at få deres vilje igennem:

”Udbudsansvarlig: Brugerne i Danmark er meget stærke til at få deres vilje igennem, fordi der er den her angst for, at hvis vi ikke løber med dem, siger de deres job op

CSR-manager: *Jeg tror også bare at der er en historie om at være ansat i plejesektoren. (...) Der har været en stor grad af frihed til selv at bestemme på hvert sit center. (...) Så der er den der selvstændighed, der er svær at pille ved, fordi de er vant til at kunne gøre hvad de vil. De har selv kunnet bestemme hvad de skulle have på, og så kommer der pludselig en og siger, at der kun er en farve at vælge mellem - men jeg kan ikke lide rød eller blå”*
(Udbudsansvarlig & CSR-manager, leverandør).

Ovenstående citater beskriver, hvordan leverandøren kobler barrieren i brugernes medbestemmelse til en *”historie om at være ansat i plejesektoren”*. Også den markedsansvarlige i producent 1 beskriver denne historie: *”Der er bare så meget historik, der har givet dem så meget magt i forhold til FOA - før fik de penge og nu får de tøj”* (Markedsansvarlig, producent 1). Denne logik stemmer

ydermere overens med brugernes fokus på medbestemmelse til fokusgruppeinterviewet. Derudover beskriver brugerne, hvordan de tidligere fik penge til selv at købe det tøj, de godt kunne lide. Hertil kan diskuteres, om brugerne forbinder disse ændringer med øget styring af deres arbejde. De nævner det ikke direkte i interviewet, men de beskriver den tidligere selvbestemmelse som positiv, hvorfor det kan antages, at de muligvis forbinder ændringerne med noget negativt. Dermed fremgår det, at brugernes kultur og medbestemmelse beskrives som en barriere for at drive cirkulær forandring gennem et smallere sortiment, og at det vil kræve en kulturændring hos brugerne for at kunne reducere sortimentet. Dog er en interessant pointe i den forbindelse, at udbudskonsulenten fra kommunen nævner, at denne kulturændring så småt er i gang, og henviser til, at de brugere, der deltog på forandringsworkshoppen, var klar på at reducere i sortimentet. Dette ville, ifølge udbudskonsulenten, ikke være sket ved sidste udbudsproces. Endnu en interessant pointe er, at brugerne i fokusgruppen opgiver kravene om et bredt sortiment, da de i interviewet får stillet det op imod, at det er mere bæredygtigt at reducere sortimentet:

”Interviewer: Det er okay at have færre modeller, farver og typer af tøj at vælge imellem, hvis det er mere bæredygtigt. Det snakkede vi om før i forhold til at det egentlig kunne være fedt at have flere farver og modeller. Hvad tænker I om hvis man i stedet skal reducere i det?”

SOSU-assistent: *Det er så fint*

SOSU-medhjælper 1: *Bare det er bæredygtigt, må det godt bare være nogle få modeller*

SOSU-medhjælper 2: *Bæredygtighed er det vigtigste”*
(Fokusgruppeinterview med brugere, kommunalt plejehjem).

Ovenstående citater er interessante i forhold til forståelsen af, at brugerne udgør en barriere for at reducere sortimentet, da citaterne står i kontrast til logikken om, at der er behov for en kulturændring blandt brugerne, og at det vil gøre ”mega ondt” at ændre i sortimentet. Det interessante i citaterne er ydermere, at brugerne tidligere i interviewet nævner, at de ønsker medbestemmelse og flere modeller - en holdning, der ændrer sig, når brugerne får sat sortimentet op imod bæredygtighed. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt brugerne udgør så stor en barriere for at reducere sortiment, som de øvrige værdikædeaktører mener, eller om det snarere handler om, at

brugerne i mindre grad har viden om, at en reduktion i sortimentet vil være mere bæredygtigt. Brugerne nævner i interviewet, at der bør være mere oplysning - en pointe, der støttes op af producent 1:

”Producenterne og leverandørerne skal sammen påvirke brugerne til at vide at det ikke bare handler om farver og modeller, men at det også handler om at de kan stille krav til cirkulære fibre eller sådan”

(Markedsansvarlig, producent 1).

Dermed fremgår der en pointe om, at den kulturændring i forhold til brugerne, som værdikædeaktørerne snakker om, kræver, at brugerne får mere viden om bæredygtighed i forhold til arbejdstøj, og at det, ifølge producent 1, er producenter og leverandører, der kan påvirke brugerne med den viden. Også afdelingslederen fra kommunens indkøbsafdeling nævner, at der er behov for at ”markedet” fortæller om muligheder for cirkulære tiltag gennem markedsdialogen. I den forbindelse pointerer leverandøren, at det er vigtigt at styrke markedsdialogen.

Institutionel overensstemmelse sker, når en gruppe kan opnå sine ønsker uden, at det fratager en anden gruppe mulighed for at opnå deres ønsker (Besharov & Smith, 2014). I forhold til problematikken med brugerne som barriere for cirkulær forandring, tyder det på, at der ved øget information om, hvilke strategier, der er bæredygtige eller cirkulære, kan skabes en højere overensstemmelse mellem ønsker. Brugernes ønsker om et større sortiment tyder på at være baseret på manglende viden for CØ og viser sig at forsvinde, når brugerne gøres opmærksomme på, at smallere sortiment betyder øget bæredygtighed. Dermed er en vigtig pointe, at logikker kan argumenteres at konflikte, fordi brugerne har andre forudsætninger for at forstå CØ end de øvrige aktører, og en løsning herpå er større grad af information. Derfor kan en genkoblingsstrategi være at gøre mere ud af informationsdeling i forhold til cirkulære aktiviteter. At styrke dialogen mellem værdikædens organisationer kan derfor argumenteres at udgøre en mulighed for at fremme brugernes viden om bæredygtighed, og hvis det sættes i relation til ovenstående citater fra brugerne, kan den viden antages at have en positiv indvirkning på mulighederne for at fremme cirkularitet gennem et smallere sortiment, da brugerne giver udtryk for, at bæredygtighed er vigtigere for dem end et bredt sortiment.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at brugerne ønsker selvbestemmelse, og det kan diskuteres om disse ønsker vil blive overskygget af bæredygtighedsmål i praksis på samme måde, som de gør i interviewsituationen. I forbindelse hermed er det vigtigt at være opmærksom på hvilket rum, der opsættes i en interviewsituation, hvor brugerne måske er hurtigere til at opgive krav end i praksis. Det er ydermere vigtigt at være opmærksom på, at fokusgruppen består af tre brugere, som ikke nødvendigvis repræsenterer meningssystemerne blandt alle brugere. Denne pointe er vigtig i forhold til at forstå, hvordan både workshopdeltagere i kommunen, indkøbsafdelingen, leverandøren og de to producenter ser brugerne som barriere for et smallere sortiment, da det store fokus derpå kan tyde på, at de tre brugere fra fokusgruppeinterviewet ikke nødvendigvis er lige så kritiske over for ændringer som brugere i almindelighed. Øget information om CØ og bæredygtighed i forhold til arbejdstøj kan udgøre en relevant strategi til at fremme CØ, men er ikke nødvendigvis nok til at skabe fælles mål mellem leddene. Måden brugerne bliver *framet* af de øvrige aktører som nogle, der er ”*forkælede og stærke til at få deres vilje igennem*”, illustrerer vigtigheden i ikke blot at have mere dialog, men et øget fokus på at sætte sig ind i hinandens kulturer og logikker. Udsagn om forkælede og magtfulde brugere eksemplificerer behovet for at styrke kommunikation mellem leddene på en måde, der fremmer leddenes forståelser for hinanden, og illustrerer derved også behovet for at udfolde de forskellige logikker, der er på spil i de forskellige værdikædeled. Dermed er en vigtig pointe, at selvom indkøbsafdeling, leverandør og producenter ser et smallere sortiment som en passende aktivitet til at fremme cirkularitet, er det vigtigt, at de formår at tale ind i brugernes kultur og forståelse for at kunne reducere sortimentet. Som tidligere beskrevet kan en metode dertil være at styrke markedsdialogen, men det er også vigtigt at være opmærksom på hvilket rum, der skabes i markedsdialogen, hvor kun få brugere deltager, og der er andre fokuspunkter på dagsordenen. Den administrerende direktør fra producent 2 beskriver, at de ønsker at være med til opmålinger af brugerne, når tøjet skal bestilles, fordi det vil give øget mulighed for dialog med brugerne:

”Vi vil gerne med ud til opmåling, så vi kan snakke med brugerne og spørge dem hvad de tænker. Jeg ved godt, at så er der jo valgt tøj, men man kan godt få en ide om hvad vi skal tænke over. (...) For at få de der input fra brugerne og hvad de tænker i forhold til hvordan tøjet skal se ud og hvad de har af krav til funktionalitet eller om det er rart at have på eller om de får nye arbejdsopgaver hvor vi skal tænke det ind”

(Administrerende direktør, producent 2).

Det interessante ved ovenstående citat er producentens fokus på at forstå, hvad der er vigtigt for brugerne, og at direktøren nævner, at de ved at deltage til opmåling vil få mulighed for en ny form for dialog med brugerne. Ved at producenter deltager til opmåling kan der argumenteres at skabes et andet rum for dialog end markedsdialogen, hvor producenter kan få input til hvilke funktioner, der er vigtige for brugerne. Denne samarbejdsrelation kan udgøre en mulighed for, at producenter vil få større indsigt i brugernes forståelser og kan skabe en samarbejdsrelation, hvor producenter kan fortælle om cirkularitet - et mere uformelt samarbejdsrum, der kan skabe grundlag for øget forståelse mellem værdikædens led.

En anden barriere for at reducere sortimentet handler om antallet af beklædningsgenstande, der præsenteres i markedsdialogen. Her mener leverandøren, at barrieren skabes af kommunen, mens kommunen mener, at det er leverandøren, som skaber barrieren:

”De [leverandør og producenter] skal også stadig kunne tjene penge, så vi har oplevet før, det har været udfordringen i det forrige udbud. Der bød de ind i dialogen med flere beklædningsgenstande end nødvendigt var”

(Udbudskonsulent i udbuds- og indkøbsafdeling, kommune).

”Dem, som vi spiller overfor her, nemlig leverandørerne, de er her for at tjene penge, og vi kan have nok så mange intentioner, men de skal spille med på den dagsorden. Det kan vi sagtens gøre, når vi sidder i markedsdialogen - så er det ikke det, der ikke kan lade sig gøre, men når de ryger i benhård konkurrence med hinanden, så drejer det sig om bundlinjen og at få fundet de produkter, hvor de har størst avance, og det er vi bare nødt til at have for øje i det her - at intentioner er en ting, men når vi ryger over i konkurrence og cool cash på bundlinjen, så er det altså nogle andre mekanismer, der spiller ind”

(Afdelingsleder i udbuds- og indkøbsafdeling, kommune).

”Problemet er bare at indkøberen beder mig om at byde med 8 forskellige overdele. Og når kravet så er at jeg skal byde med 8 forskellige overdele og jeg så vinder og jeg så står med den ene og siger, at hvis de skal gøre det rigtigt, så skal I vælge den her og vælge alle de andre fra, og så nej nej”

(Udbudsansvarlig, leverandør).

Ovenstående citater viser en logikforskel mellem leverandør og indkøbsafdeling i forhold til hvor meget tøj, der bydes ind med på markedsdialogen. Udbudsansvarlig hos leverandøren problematiserer, at kommunen beder leverandøren om at byde ind med et stort sortiment, og at de ikke lytter på leverandørens råd om at vælge modeller fra, mens udbudskonsulenten hos kommunen problematiserer, at leverandøren byder ind i markedsdialogen med større sortiment end nødvendigt. Aktørerne i indkøbsafdelingen ser leverandøren som en virksomhed, der vil sælge mest muligt med størst mulig avance, hvilket kan argumenteres at skabe en mistillid til leverandørens intentioner, der skaber konflikt mellem leddene. Denne mistillid fremgår ydermere på forandringsworkshoppen i kommunen, hvor et punkt i den fælles strategi handler om at skabe mere gennemsigtighed til leverandøren, hvilket også fremgår af notatet om kommunens fælles strategi:

”Vaskeriet opleves som en black box, hvor det er svært at gennemskue hvad der betales til. Der er en oplevelse af, at der sker mange fejl i vaskeriet, at `tøjet vaskes ihjel` og kommer tilbage fra vask krympet, fnugget, hullet og forvasket trods kontraktkrav. Disse problemer kobles til, at vaskeriet styrer økonomien på mængden, der skal ud til kommuner”

(Feltarbejde, fælles strategi, kommune).

Dermed opleves leverandøren som en virksomhed med værdier, der handler om at skabe størst avance, hvilket strider imod leverandørens servicelogikker, udfoldet i delanalyse 1, som handler om at være en god og transparent samarbejdspartner. Denne forskel i opfattelse af markedsdialogen og mistillid til vaskeriet kan udgøre en barriere for at skabe et fælles mål om cirkulære aktiviteter, hvilket er interessant, fordi citaterne indikerer, at indkøbsafdelingen og leverandøren begge har et mål om at reducere sortimentet, hvilket kan argumenteres at understrege behovet for øget dialog og samarbejde mellem værdikædens led for at kunne skabe grundlaget for et fælles mål om cirkulær forandring.

Ovenstående afsnit viser, at leddene har institutionaliserede negative forestillinger om hinanden, som skaber mistillid og barrierer for interorganisatorisk samarbejde om cirkulær forandring. Disse institutionaliserede forestillinger mellem værdikædeorganisationerne skaber konflikt, der kan argumenteres at bidrage til organisatorisk afkobling, hvilket udgør en barriere for at skabe fælles

mål om cirkulære indkøb. For at skabe et vellykket samarbejde omkring CØ, er der behov for at øge niveauet af samhørighed mellem grupper (Witjes & Lozano, 2016, s. 9-10). De negative forestillinger skaber en lav grad af samhørighed og forståelse for hinandens logikker, hvorfor der bør skabes nye rum for samarbejde, der kan bidrage til at dekonstruere de negative forståelser for hinandens logikker. Pointerne om mistillid og organisatorisk afkobling viser, at der ikke blot er behov for, at organisationerne samarbejder, men at der er behov for at skabe de rette forudsætninger for samarbejdsrelationerne. Ifølge nyinstitutionel teori kan genkoblingsprocesser ske gennem kollektive samarbejdsprocesser, der kan bidrage til at skabe større overensstemmelse mellem multiple logikker (Scott, 2014). Men hertil kan det argumenteres at være vigtigt, at de kollektive samarbejdsprocesser skaber rum for at dekonstruere de institutionaliserede forestillinger. Det er svært at samarbejde om et fælles mål, hvis der mangler tillid til, at der er et fælles mål. Det lægger op til nye rum for samarbejde, der kan bryde med de komplekse, følelsesmæssige og forankrede forestillinger om hinanden, der skaber mistillid. Der bør derfor være fokus på at konstruere rum for samarbejde, der kan bryde de fastlåste institutionaliserede forestillinger om hinandens mål. Disse samarbejdsrum kan eksempelvis skabes gennem workshops med fokus på samskabelse. For eksempel har Lego Serious Play (LSP), der blev benyttet af forskere fra Aalborg Universitet på den interne forandringsworkshop i kommunen, fokus på at konstruere kreative artefakter, der repræsenterer komplekse, forankrede og følelsesmæssige relationer, der kan være svære at udtrykke gennem traditionelle metoder (Wengel et. al., 2019, s. 162). LSP eller lignende workshops, der sætter fokus på at samskabelse og vidensudveksling, kan argumenteres at udgøre samarbejdsformer, der har potentiale til at fremme samhørighed og fælles mål mellem værdikædens led.

Intensivering af brug og minimering af spild afhænger af smallere sortiment

En anden interessant pointe i forhold til et smallere sortiment som cirkulær aktivitet er, at sortimentet er et af omdrejningspunkterne for både producenter, leverandør og indkøbsafdeling i forbindelse med cirkulære aktiviteter gennem intensivering af produktbrug og minimering af affald og spild. Sortiment bliver nævnt som en barriere for at kunne intensivere brug af tøjet samt for at minimere spild. Intensivering af produktbrug kobles af alle værdikædeaktører til muligheden for at lade tøj blive benyttet af flere brugere - både internt i kommunen under kontraktperioden og i andre kommuner efter endt kontraktperiode. Specialsortimenter til enkeltkommuner anses for en barriere for at kunne intensivere produktbrugen:

”Alt hvad vi ikke har logo på, kan vi intensivere fordelingen af. Jo flere standardmodeller vi kan få ind, så vil tekstilfremstillingen blive mindre”

(Udbudsansvarlig, leverandør).

Derudover beskriver begge producenter, at specialsortimenter betyder, at leverandøren bliver nødsaget til at bestille flere varer, fordi alle modeller skal være der i de rigtige størrelser. Der er desuden et minimumsantal på bestillinger mellem producenter og leverandører, som betyder, at hvis der i løbet af kontraktperioden mangler et lille antal t-shirts i en bestemt farve eller med bestemt logo, skal leverandøren ofte bestille en større andel end behovet er, og når kontraktperioden udløber, kan tøjet ikke cirkulere i andre kommuner. Sortiment, der går udover standardvarer, bliver dermed en barriere for at kunne intensivere produktbrugen som cirkulær aktivitet. Indkøbsafdelingen sætter fokus på muligheden for at tænke i puljetøj eller fællesudbud mellem kommuner for at intensivere brugen. Leverandøren er enig i, at det kunne være en løsning, men leverandøren beskriver også, at det vil kræve en ændring i praksis omkring fællesudbud, da de på nuværende tidspunkt ofte ender i specialordre til de enkelte kommuner, selvom udbuddet er fælles. Derfor udgør specialsortimenter og logoer på tøjet en barriere for at kunne intensivere brugen. Dog er både indkøbsafdeling, leverandør og begge producenter enige i, at der bør tænkes i løsninger, hvor logo sættes på et skilt i stedet for direkte på tøjet. Enigheden om denne løsning tyder på, at der er overensstemmelse mellem værdikædens logikker i forhold til at intensivere brugen. Også i forhold til at minimere affald og spild, er det et smallere sortiment informanterne fokuserer på:

”Jo mindre vi køber ind, jo mindre affald har vi, så smallere sortiment”

(CSR-manager, leverandør).

”Tag nu noget standard i stedet, så der måske er 22 kommuner, der har det samme. Det er der meget mere cirkulation og cirkulær økonomi i. Gå væk fra logoer og put i stedet en navnedims på med logo, der er aftagelig, så den samme overdel kan cirkulere i forskellige kommuner”

(Produkt manager, producent 1).

”Brugerne vil gerne have masser at vælge imellem, men vaskerierne og kommunerne og os vil gerne indsnævre, fordi så skal der ikke være så meget på lager, og så skal kommunen heller ikke betale så meget i sidste ende”

(Administrerende direktør, producent 2).

Dermed kan der argumenteres for at være overensstemmelse mellem logikker i forhold til at se et bredt sortiment som en barriere for at fremme cirkularitet gennem at intensivere produktbrug og at minimere spild. Den administrerende direktør hos producent 2 refererer til, at det handler om, at brugerne gerne vil have en masse at vælge imellem - netop pointen analyseret tidligere i dette afsnit. Men brugerne i fokusgruppen ser ingen barriere i eksempelvis at bære et navneskilt med logo i stedet for logo på tøjet og er også positivt stemt overfor udsagnet: *det er okay at få arbejdstøj, der er blevet brugt før, hvis det stadig er i okay stand*. I forhold til navneskilt nævner brugerne, at det er vigtigt, at borgerne kan se, at det er en kommunalt ansat, der kommer, men at netop et navneskilt med deres medarbejderkort vil sikre større genkendelighed og tryghed hos borgerne end logo på tøjet. Dette skyldes, at brugerne har oplevet historier om, at tøj er blevet stjålet af nogen, der udgiver sig for at komme fra den kommunale hjemmepleje. Derfor kan en ændring, hvor der ikke kommer logo på tøjet, anses som en mulighed for at fremme intensivering af tøjbrugen og derigennem minimere spild.

I den forbindelse kan det diskuteres, hvorvidt de forskellige aktører har samme logikker i forhold til hvad et *smallere* sortiment betyder. Det kan diskuteres, om der vil være mulighed for at indskrænke sortimentet uden, at det nødvendigvis føles som et smallere sortiment for brugerne - for eksempel ved, at der vælges samme sortiment som i andre kommuner og ved, at der ikke sættes logo på tøjet. For brugerne og kommunens indkøbsafdeling er det vigtigt, at sortimentet passer til de mange forskellige mennesker, der arbejder i plejesektoren, og for dem er barrieren, at hvis der skal indkøbes færre modeller, vil disse modeller ikke nødvendigvis favne forskellige brugere:

”Det her er en arbejdsuniform, som man er i rigtig mange timer om dagen og derfor har man behov for at føle sig godt tilpas, og det kan godt være, at det er nødvendigt at man har 2-3 slags forskellige bukser for at kunne tilgodese så mange forskellige slags mennesker i højde og drøjde”

(Udbudskonsulent i udbuds- og indkøbsafdeling, kommune).

Citatet indikerer, at kommunen ser et behov i at have flere forskellige modeller for at favne forskellige brugere. Men hertil kan det diskuteres om en løsning på denne problematik kan være gennem design. Ifølge producenterne, tænker de brugernes behov ind i designprocessen, og producenterne peger desuden på, at der er tænkt i at favne forskellighed i brugertype i deres

standardsortiment. Eksempelvis nævner den administrerende direktør i producent 2, at deres bukser i standardsortimentet er designet med elastikbånd i taljen for, at de passer flest mulige brugere. I fokusgruppeinterviewet med brugerne, spørges de ind til, hvad det vil betyde for dem, hvis de kun havde en model i bukser, hvortil de svarede:

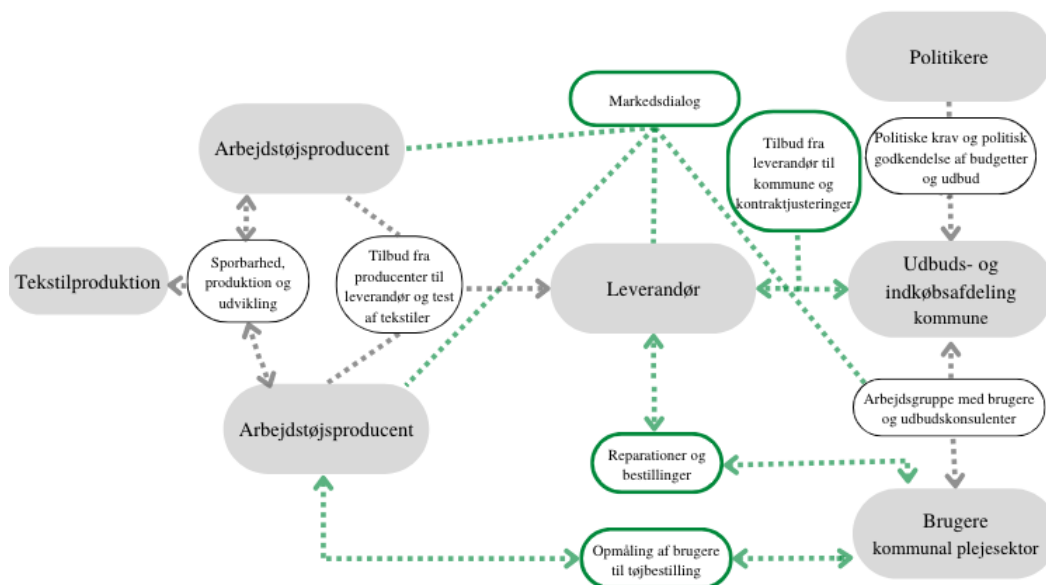
”SOSU-assistent: *Hvis vi så fik den slags med elastik, så er det godt for alle. Dem kan alle være i*

SOSU-medhjælper 1: *Så længe der er forskellige størrelser, og hvis man så valgte den model med elastik, så er det ikke noget problem. Så er der bukser, som er rare for alle”*

(Fokusgruppeinterview med brugere, kommunalt plejehjem).

Dermed ses en mulighed i, at design kan bidrage til at fremme mulighederne for at reducere sortimentet på en måde, der tager højde for brugernes forskellige behov. For at fremme cirkularitet gennem design, er der behov for øget samarbejde mellem producenter og brugere for, at producenterne kan lave standardmodeller, som bedst muligt stemmer overens med brugernes behov og logikker.

Nedenstående figur 18 illustrerer de ændrede samarbejdsrelationer i værdikædesamarbejdet som ovenstående cirkulære aktiviteter lægger op til. Eksisterende samarbejdskanaler, der bør styrkes for at skabe cirkulær forandring gennem smallere sortiment, intensivering af produktbrug og minimering af spild er markeret med grøn. Der er desuden tilføjet en samarbejdsrelation mellem producenter og brugere, som illustrerer muligheden for at fremme leddenes forståelser for hinanden gennem deltagelse til tøj-opmåling. Dette udgør en mulighed for at skabe et nyt rum for interorganisatorisk samarbejde med potentiale til at styrke fælles forståelse mellem kædens led.



Figur 18: Nye samarbejdsrelationer i værdikæden ved cirkulær forandring gennem smallere sortiment, intensivering af produktbrug og minimering af spild (Egen tilvirkning)

Cirkulær forandring gennem downcycling

Forlængelse af produktets levetid ved, at et kasseret produkt eller dets dele bruges til at lave et nyt produkt, er hidtil noget leverandøren har arbejdet med, da det er dem, som står tilbage med tekstilerne efter endt brug. Netop fordi det er leverandøren, der står tilbage med tekstilerne, nævner begge producenter, at de ikke kan se deres rolle i forhold til denne cirkulære aktivitet, men peger på, at leverandøren i forvejen har nogle samarbejder med formål om at genanvende tekstiler gennem downcycling¹. Ifølge leverandøren benyttes kasserede tekstiler både til internt brug og i samarbejde med virksomheder:

”Vi bruger egentlig en del internt. Det er meget sengelinned og duge, som vi kan bruge til indpakningsmateriale, og det har vi gjort så længe jeg kan huske, så det er nok +45 år.

Vores håndklæder bliver solgt som klude til autobranschen. I nyere tid har vi så forskellige initiativer med om noget kan syes om til kjoler, en taske og at en thermojakke kan syes om til foer i grillhandsker. Sådan nogle mindre samarbejder. Plantetryk på kasserede duge. Det er faktisk mest udfordringen med kommunekontrakterne, at få deres tøj genanvendt, fordi der er mange knapper, lommer, syninger, logoer, pyntesømme”

(CSR-manager, leverandør).

¹ Downcycling er et udtryk, der bruges til at beskrive et genbrugsprodukt, som har lavere værdi end det oprindelige produkt (Helbig et. al. 2022, s. 1165).

Det vil sige, at downcycling af kasserede tekstiler sker internt hos leverandøren eller gennem samarbejder med virksomheder. Både leverandøren, kommune og producenter peger på, at hvis denne aktivitet skal intensiveres, kræver det flere samarbejder med nye virksomheder, hvilket kommer til udtryk i følgende citater:

”Der skal vi have nye samarbejder ind - nye organisationer vi normalt ikke samarbejder med”

(Udbudsansvarlig, leverandør).

”En strategi kan være, at tøjet bliver genbrugt til at lave andre produkter, hvilket kan involvere eksterne partnerskaber”

(Feltarbejde til LSP-workshop, fælles strategi).

Downcycling-aktiviteter kan dermed bidrage til at fremme cirkularitet i indkøbsprocesserne ved, at der inddrages nye partnerskaber i samarbejde med leverandøren. Hertil er en vigtig pointe, at der er forskel på det cirkulære potentiale alt efter, hvilke partnerskaber der indgås. For eksempel kan det antages, at partnerskaber med autobranschen, hvor kasserede tekstiler bruges til klude, ikke nødvendigvis forlænger levetiden meget, da kludene sandsynligvis hurtigt bliver kasseret. Derfor er det relevant at være opmærksom på at indgå nye partnerskaber, der forlænger tekstilernes levetid længst muligt. Derudover bør der tænkes i partnerskaber, hvor tekstilernes værdi holdes på størst muligt nytteniveau (MacArthur Foundation, 2013, s. 26).

Der er enighed blandt værdikædeaktørerne i, at en barriere for downcycling-aktiviteter er mængden af kasserede tekstiler. Leverandøren nævner i den sammenhæng: *”Vi har 50 tons om året i overskud, hvor vi er 50 % med at finde genanvendelse”* (CSR-manager, leverandør). Dette er interessant i sammenhæng med ovenstående citat, hvoraf det fremgår, at leverandøren har sværest ved at finde genanvendelsesmuligheder for tøjet fra kommunekontrakter, idet tøjet har mange knapper, lommer, syninger og logoer, som er sværere at få afsat til samarbejdsvirksomheder. En barriere for at få afsat mere tekstil til samarbejdsvirksomheder er derfor også tøjets design, hvilket betyder, at downcycling-aktiviteter lægger op til samarbejde med kommunen, der efterspørger specifikke designs, og producenter, da designmæssige ændringer har potentiale til at øge genanvendeligheden af tøjet gennem partnerskaber.

Da både kommune, leverandør og producenter peger på, at der er behov for nye partnerskaber for at fremme downcycling, og da aktørerne ligeledes er enige i, at en af barriererne er forbundet med mængden af kasseret tekstil, kan der argumenteres at være en høj institutionel overensstemmelse mellem værdikædeaktørernes logikker i forhold til disse aktiviteter. Aktørerne er enige om, hvilke muligheder og barrierer der er i forbindelse med downcycling som cirkulær strategi. Derved ligger mulighederne i at etablere samarbejder med virksomheder, som kan bruge de kasserede tekstiler til nye produkter, mens barriererne hænger sammen med at finde genanvendelsesmuligheder for en større mængde af den kasserede tekstil - særligt tøjet fra kommunekontrakter, som er sværere at få genanvendt grundet tøjets design. Dermed lægger downcycling som cirkulær aktivitet op til nye samarbejdsrelationer mellem kommune, leverandør og producenter for at fremme genanvendeligheden gennem tøjets design, og mellem leverandøren, der står tilbage med kasserede tekstiler, og virksomheder og designere, hvilket fremgår af nedenstående figur 19.

Figur 19: Nye samarbejdsrelationer i værdikæden ved cirkulær forandring gennem partnerskaber for downcycling
(Egen tilvirkning)

Intensivering af genanvendte tekstilfibre kræver også nye samarbejder, men til forskel fra partnerskaber for downcycling-aktiviteter, som typisk drives af virksomheder eller designere, kræver intensivering af genbrugsfibre, at der samarbejdes med genanvendelsesanslag:

”Men det er en rejse vi lige er startet på for det er også en masse teknologi, der skal være med der for at vi kan genanvende de fibre og få genanvendelsesandelen op i tekstilerne. I vores branche er vi så måske heldige, at det er så store volumener at den der sortering er gjort, når det kommer til genanvendelsesanlæggene”

(Textile & sustainability specialist, producent 1).

I ovenstående citat fremgår det, at der er behov for stor volumen af tekstiler for at drive udviklingen mod øget brug af genbrugsfibre, hvilket er interessant i sammenhæng med barriereren for partnerskaber for downcycling, som netop handler om, at volumen er for stor til, at alt kasseret tekstil kan downcycles. Alle aktører i værdikæden ser et potentiale i øget brug af genbrugsfibre som cirkulær aktivitet, men peger på, at der er behov for teknologisk udvikling:

”[Genanvendelsesanlæg] er et projekt de har arbejdet på sindssygt længe inden vi er kommet hertil hvor vi begynder at se en lille smule output på det”

(Markedsansvarlig, producent 1).

Teknologisk udvikling kan derfor ses som en barriere for at øge andelen af genanvendte fibre i arbejdstøjet, selvom genanvendelsesanlæg begynder at skabe output, hvilket fremgår af ovenstående citat. Barriereren hænger, ifølge både leverandør og indkøbsafdelingen i kommunen, sammen med, at for eksempel genanvendte bomuldsfibre bliver så korte, at tekstiler af genanvendt bomuld hurtigt bliver fnuldret og mister farve. Det betyder, at teknologien omkring genanvendelse skal udvikles yderligere for at skabe mere holdbare genanvendte tekstiler. Et samarbejde med genanvendelsesanlæg ville foregå mellem leverandøren, som skulle sende kasserede tekstiler til anlæggene, der ville skulle lave den genanvendte tråd, og producenter, som da kunne købe tråd af genanvendte fibre til fremstilling af nye tekstiler. Men selvom værdikædeaktørerne er enige om, at der er et cirkulært potentiale i samarbejder omkring øget brug af genbrugsfibre, er værdikædeorganisationerne ikke enige om, hvem der skal drive den udvikling, og hvilke barrierer, der, udover de teknologiske, opstår i forbindelse med denne cirkulære aktivitet. Indkøbsafdelingen i kommunen peger på, at det er leverandører og producenter, der har ansvar for at drive udviklingen, og skal betale de økonomiske omkostninger, der er forbundet med investeringer i (udvikling af) genanvendelsesanlæg:

”Vi kan have nok så mange ønsker, men det er dem [leverandører og producenter], der driver den her. Det er dem, der skal omstille markedet og det er dem, der skal turde at lave nogle investeringer. (...) Jeg tænker, at hvis man vil det her som producent og leverandør, så skal man også selv være villig til at lave nogle investeringer”
(Afdelingsleder i udbuds- og indkøbsafdeling, kommune).

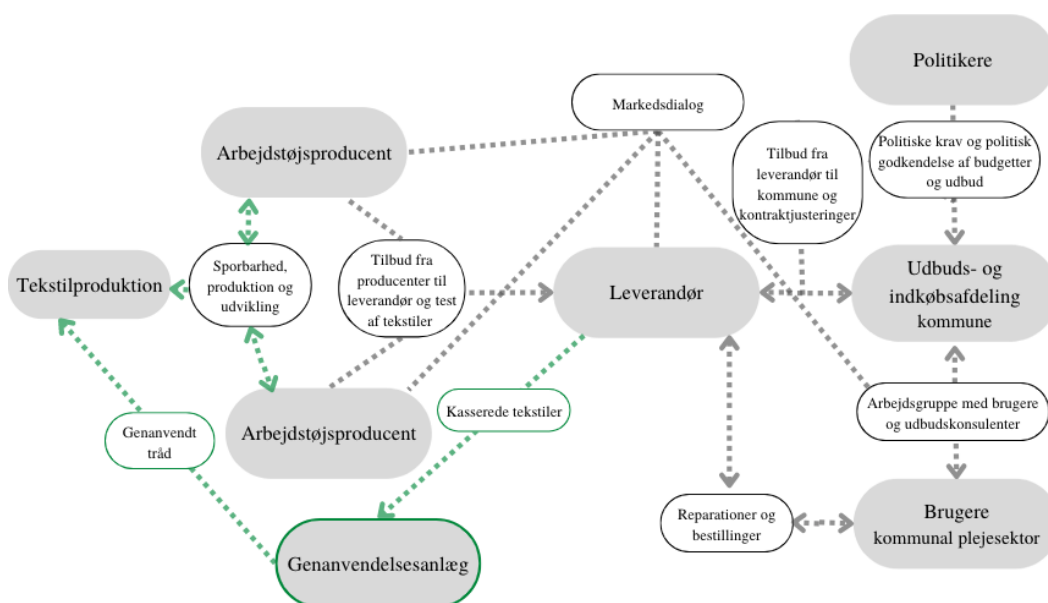
Afdelingslederen mener dermed, at cirkulær forandring gennem brug af genbrugsfibre er producenter og leverandørers ansvar. Denne logik adskiller sig fra den administrerende direktør fra producent 2, der beskriver, at det er slutkunden (og dermed kommunen), der skal betale for investeringen. Direktøren nævner dog i den sammenhæng også, at det ikke er kommunerne, der selvstændigt skal beslutte at sætte flere penge af til arbejdsbeklædning, men at der i stedet bør træffes politisk beslutning om at afsætte flere midler til, at kommunerne kan drive denne udvikling gennem efterspørgsel. Dermed er der to modsatrettede logikker i forhold til, hvem der skal have ansvaret for at drive den cirkulære forandring gennem øget brug af genbrugsfibre, hvilket, ifølge teorien om institutionelle logikker, kan føre til en kompleksitet, der kan skabe konflikt mellem logikker, som kan skabe organisatorisk afkobling (Besharov & Smith, 2014). Til forskel fra indkøbsafdelingens og producent 2's fokus på, hvem der skal betale regningen, sætter leverandøren og producent 1 fokus på, at øget brug af genbrugsfibre kræver en kulturændring hos brugerne og hos indkøbsafdelingen, da der ikke er så mange forskellige modeller af tøj i genbrugsfibre på markedet:

” Når kravet er, at jeg skal byde med 8 forskellige overdele og jeg så vinder og jeg så står med den ene og siger, at hvis de skal gøre det rigtigt, så skal I vælge den her og vælge alle de andre fra, men så nej nej. Fordi den skal mine medarbejdere da ikke gå i ”
(Udbudsansvarlig, leverandør).

”Eller måske mere realistisk at de [indkøbsafdelingen] ikke kunne få sig selv til at trække det standardtøj, der findes i Ecolabel eller med genbrugsfibre, ned over brugernes hoveder, fordi brugerne gerne vil have valgfrihed og indflydelse på tøjet. (...) Brugerne har vildt meget magt”
(Markedsansvarlig, producent 1).

Ovenstående citater viser endnu en logik i forhold til cirkulær forandring gennem genbrugsfibre, hvor brugerne ses som en barriere for udviklingen, da brugerne, ifølge producent 1, ønsker valgfrihed i forhold til arbejdstøjet, og da indkøbsafdelingen, ifølge leverandøren, ikke lytter til leverandørens rådgivning om hvilke modeller, de bør vælge. Leverandør og producent 1 ser det som en barriere, at både kommune og brugere skal acceptere at øget brug af genbrugsfibre vil kræve et mindre sortiment.

Det fremgår af ovenstående afsnit, at der er potentiale i at skabe nye samarbejdsrelationer gennem samarbejde med genanvendelsesanlæg. Der er behov for, at der investeres økonomisk for, at genanvendelse af fibre kan intensiveres og i forbindelse hermed, er en barriere, at værdikædeaktørerne ikke er enige om, hvem der skal lave investeringerne. Cirkulær forandring gennem øget brug af genbrugsfibre kræver nye samarbejdsrelationer i værdikæden, hvor leverandør, producenter og producenternes bagvedliggende tekstilproduktion ville skulle samarbejde med genanvendelsesanlæggene, hvilket er illustreret i figur 20.



Figur 20: Nye samarbejdsrelationer i værdikæden ved cirkulær forandring gennem øget brug af genbrugsfibre (Egen tilvirkning)

Cirkulær forandring gennem kvalitet, holdbarhed og reparation

En metode til at sikre, at et produkt cirkulerer i længst mulig tid, og dermed en strategi til at reducere produktion, er gennem kvalitet og holdbarhed. Kvalitet og holdbarhed er ifølge

producenter og leverandør et vigtigt parameter i forhold til arbejdstøj, da industrivask er hårdt for tøjet, og leverandører gerne vil sikre, at deres produkter skal skiftes mindst muligt ud. Som beskrevet i analysedel 1 udgør kvalitet og holdbarhed en vigtig del af producenternes selvforståelse. Ifølge den administrerende direktør hos producent 2 er det en fordel for leverandørerne at købe tøj af god kvalitet således, at tøjet skal skiftes ud færre gange i løbet af en kontraktperiode. Leverandøren sætter fokus på, at det er en bedre forretning for dem at levere god kvalitet, der i mindre grad skal skiftes ud - en pointe de kobler til deres forretningsmodel i udlejning af tekstiler. Dermed fremgår det, at kvalitet og holdbarhed er en cirkulær aktivitet, producenter og leverandør er optagede af, men som ifølge leverandøren lægger op til ændringer i den eksisterende praksis for kommunale tekstilindkøb:

” Der er stor forskel på offentlige og private kunder. Alt det til det offentlige holder markant kortere tid (...) Industrimetervarerne kan tåle høje temperaturer og kemi og den holder i 8-10 år, men lige så snart vi er ovre i kommunerne, kan det måske holde 3 år. (...) De burde skelne meget mere til hospitalerne for hospitalernes metervare er i højere grad ligesom det vi ser i den private industri”

(Udbudsansvarlig, leverandør).

Ifølge leverandøren efterspørger kommunerne tøj, der holder markant kortere tid end ved både private virksomheder og hospitaler. Leverandøren beskriver, at kommunerne bør skelne til hospitalerne, hvis tøj har en bedre kvalitet. Ud fra ovenstående kan det tolkes, at både leverandør og producenter anser kommunens efterspørgsel som en barriere for at fremme cirkulære indkøb gennem kvalitet og holdbarhed, og ser det som en løsning, at kommunerne efterspørger bedre kvalitet. Den administrerende direktør hos producent 2 peger på, at der er mulighed for at levere en bedre kvalitet, men at pris er en barriere: *” (...) men det koster, så det vil de [kommunerne] aldrig nogensinde gå med til”* (Administrerende direktør, producent 2). Derudover nævner product manageren hos producent 1, at prisen mellem vaskerierne og kommunerne er fast og at der ikke er nogen kommuner, der hæver budgetterne på tekstil, hvilket for dem betyder, at de oplever et krydspres mellem gerne at ville levere den bedste kvalitet til leverandøren, men samtidig at vide, at når de hæver prisen, er det leverandøren, der står med prisstigningen:

”Vi hænger vaskeriet ud hver gang vi kommer med prisstigninger, og så er vi jo nødt til at komme med kreative løsninger - for eksempel vælg nu to modeller i stedet for tre og alt det der, så de kan kalkulere lidt andre steder”

(Product manager, producent 1).

Ovenstående citat kan argumenteres at udgøre et eksempel på, at der er høj institutionel overensstemmelse mellem logikker for producent og leverandør, da producenten ikke ønsker at ”hænge vaskeriet ud” ved at lave prisstigninger, og at løsninger derfor er, at kommunerne prioriterer højere kvalitet frem for et bredt sortiment. Også leverandøren er inde på, at det er kommunerne, der er barriere for kvalitet, hvilket både relateres til brugernes efterspørgsel på modeller og farver og på indkøbsafdelingens praksis i udbudsprocessen:

”Men hvis indkøberen, der skal lave kravspecifikation, siger, at hun bare er sat i verden for at skrive kravspecifikationen og hun så skriver de her forkerte produkter ind på trods af, at vi i markedsdialogen har forsøgt at sige at det her ikke er det bedst egnede produkt, så har vi tabt. (...)

Når vi så laver vores priser, tænker vi, at i stedet for at vi havde sat den her t-shirt ind i den her farve, kunne vi måske have lave et suppleringskøb på 20 % i kontraktperioden, så sidder vi med et andet produkt, hvor vi er nødt til at regne med 50 % udskiftning. Så det er der vi siger, at det er det

offentlige, der sætter barriereren”

(Udbudsansvarlig, leverandør).

Den udbudsansvarlige hos leverandøren sætter fokus på indkøbspraksis hos kommunen og en oplevelse af, at indkøberne ikke har fokus på kvalitet, når der skrives kravsspecifikationer. På baggrund af ovenstående citat, kan der argumenteres for, at den udbudsansvarlige anser det som en barriere, at indkøberne har fokus på at skrive kravsspecifikationen og ikke på hvad der skrives. I den forbindelse nævner den udbudsansvarlige, at kommunernes bæredygtighedskrav forsvinder efter udbuddet og dermed ofte spiller en lille rolle i det konkrete valg af tøj. Der kan argumenteres for, at leverandøren ser det som en barriere, at indkøbsafdelingen ofte har fokus på at overholde lovgivning og at koordinere behov i udbudsprocessen og mindre fokus på at sikre miljøkrav, der stilles i udbuddet, i den konkrete kontrakt. I den sammenhæng er det interessant, at afdelingslederen fra indkøbsafdelingen nævner, at de ikke er optagede af kvalitet, når de laver en kontrakt:

”Hvis vi etablerer en 5-årig kontrakt, er det op til leverandøren hvor god en kvalitet de byder ind med. Det er deres udgift. (..) Det er ikke noget vi som sådan forholder os til. I skal levere beklædning til os, der skal kunne holde i x antal år til det her brug. Det må ikke være nuldret, hullet og så videre. Det skal være rart at gå i og når man sveder og arbejder, men om de byder ind med noget, der kun kan holde et år, og som så skal udskiftes hvert år i seks år - det er op til leverandør.

Det er uvigtigt for os”

(Afdelingsleder i udbuds- og indkøbsafdelingen, kommune).

Kobles ovenstående citat til leverandørens kritik af indkøbsafdelingens praksis, er det interessant, at der tyder på at være overensstemmelse mellem måden, leverandøren ser indkøbsafdelingens praksis, og den måde afdelingslederen i indkøbsafdelingen selv beskriver praksissen. Afdelingslederen sætter fokus på, at kvaliteten er uvigtig for dem, og at det er leverandørens ansvar hvilken kvalitet, der leveres, så længe der sker udskiftning, når tøjet er slidt. Citatet viser en interessant forskel mellem, hvad kommunen, leverandør og producenter er optagede af i forhold til kvalitet. Afdelingslederen i indkøbsafdelingen har mindre fokus på, hvilken holdbarhed leverandøren byder ind med, så længe tøjet er rart at arbejde i og udskiftes, når det er slidt. Det indikerer, at indkøbsafdelingen har fokus på brug af tøjet i forbindelse med kvalitet og ikke på holdbarheden ligesom leverandør og producenter. Denne logikforskel kan argumenteres at hænge sammen med organisationernes kerneopgaver. Kvalitet hænger for kommunen sammen med tøjets funktion i den kommunale plejesektor samt signaler og værdier om, at brugerne ikke skal have slidt tøj. Kvalitet for leverandør og producenter handler om tøjets holdbarhed. Denne logikforskel giver god mening i forhold til organisationernes kerneopgaver, hvilket også understreges ved pointen om, at kommuner ikke hæver budgetterne for tekstil - hvorfor skulle de hæve budgetterne for tekstil, når tekstil ikke har direkte forbindelse til brugernes kerneopgave? Der kan argumenteres at være forskel på incitamentsstrukturen for at prioritere holdbarhed, hvor leverandøren og producenterne har økonomiske incitamenter for, at tøjet skiftes mindst muligt ud, mens kommunens logikker i forhold til tøjindkøb i mindre grad skaber incitamenter for at prioritere holdbarhed.

Udbudskonsulenten hos leverandøren peger på, at kommunerne har et medansvar i forhold til den affaldsfraktion, der skabes, når der vælges sortiment: *”I har et medansvar i at det her bliver til en affaldsfraktion. (...) De har et medansvar, men de tager det ikke på sig”* (Udbudskonsulent, leverandør). Afdelingslederen hos kommunens indkøbsafdeling peger omvendt på, at det er

leverandørens ansvar. Dermed ses en lav institutionel overensstemmelse mellem logikker i forhold til, hvem der skal tage ansvar for affaldsfraktionen, som kan anses som en barriere for cirkulær forandring gennem fokus på kvalitet og holdbarhed. Disse logikforskelle i forhold til kvalitet og holdbarhed udgør en barriere for at fremme cirkulær forandring, som understreger behovet for at skabe større forståelse mellem værdikædens forskellige logikker for at fremme det interorganisatoriske samarbejde om cirkulære indkøb.

Afdelingslederen hos kommunens indkøbsafdeling har desuden fokus på kravene om, at tøjet ikke må være nuldret, hullet og slidt - krav som leverandøren ser som en barriere for at sikre større cirkularitet, og som også tyder på at skabe konflikt mellem leverandørens og kommunens logikker. Ifølge leverandøren udgør det en barriere, at tilbudsgiver er forpligtet til at udbedre det reklamerede, hvis noget er slidt, og ombytte til *"nyt og fejlfrit produkt"*, da det er kommunen, som har det afgørende ord, såfremt der er uenighed om, hvorvidt et produkt skal udskiftes: *"Kan du godt høre at vi har tabt? Det medfører med to streger under her, at vi ikke har mulighed for i tilstrækkelig grad at lade tøj der er slidt, men ikke slidt op, at få lov at lade det køre videre"* (Udbudsansvarlig, leverandør). Leverandøren peger på, at det er en problematisk formulering i de offentlige kontrakter, når det kræves, at beklædningsgenstande skal være: *"Slidstærke, farveægte, allergivenlige og 100 % egnet til industrivask"* (Udbudsansvarlig, leverandør). Problematikken handler for leverandøren om, at det er kommunen, der kan kræve en udskiftning, såfremt de vurderer, at et stykke tøj ikke lever op til kravene. Problemet for leverandøren hænger dels sammen med, at kommunens udvalg af tøj ofte er af en kvalitet, der ikke kan holde til hård industrivask, og at de derfor er nødsaget til at lave større udskiftning i løbet af en kontraktperiode. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt det er sortimentet, der udgør barrieren, eller om det snarere er den hårde industrivask. For at imødekomme denne barriere, er der behov for enten at ændre sortimentet til en kvalitet, der kan tåle den hårde vask, som leverandøren lægger op til, eller i stedet fokusere på at ændre i måden, hvorpå der vaskes, så industrivask i mindre grad slider på tøjet.

Derudover er problematikken for leverandøren, at de ifølge udbudsmaterialet ikke har mulighed for at lave synlige reparationer på tøjet, hvilket leverandøren ønsker ændret således, at de i højere grad har mulighed for at lade tøj cirkulere længere. En interessant pointe i den forbindelse er, at leverandøren har klare incitament for at ville lade tøjet cirkulere længere - leverandørens logikker, i forhold til gerne at ville reparere, harmonerer med deres forretningsmodel, og fokus på at fremme

cirkularitet bidrager til at legitimere disse logikker. Cirkulær økonomi kan argumenteres at udgøre en institutionel forandring i sig selv, der bidrager til at legitimere leverandørens logikker, mens kommunens institutionelle logikker er forbundet til kontraktlogikker – at leve op til lovgivning og at sikre, at tøjet passer til brugernes behov. Disse logikforskelle betyder, at det er sværere for kommunen at legitimere sine logikker i forhold til cirkulær forandring, og understøtter den førnævnte pointe om, at der er behov for grundlæggende ændringer i organisationernes forståelser for hinandens logikker for at fremme samarbejdet.

På forandringsworkshopen i kommunen var der enighed blandt de tilstedeværende brugere om, at de ikke ønsker synlige lapper på deres tøj. Men hertil er det interessant, at udbudskonsulenten i kommunen henviser til, at de gerne ser et styrket samarbejde med leverandøren i forhold til at flytte barren for, hvad der kan accepteres:

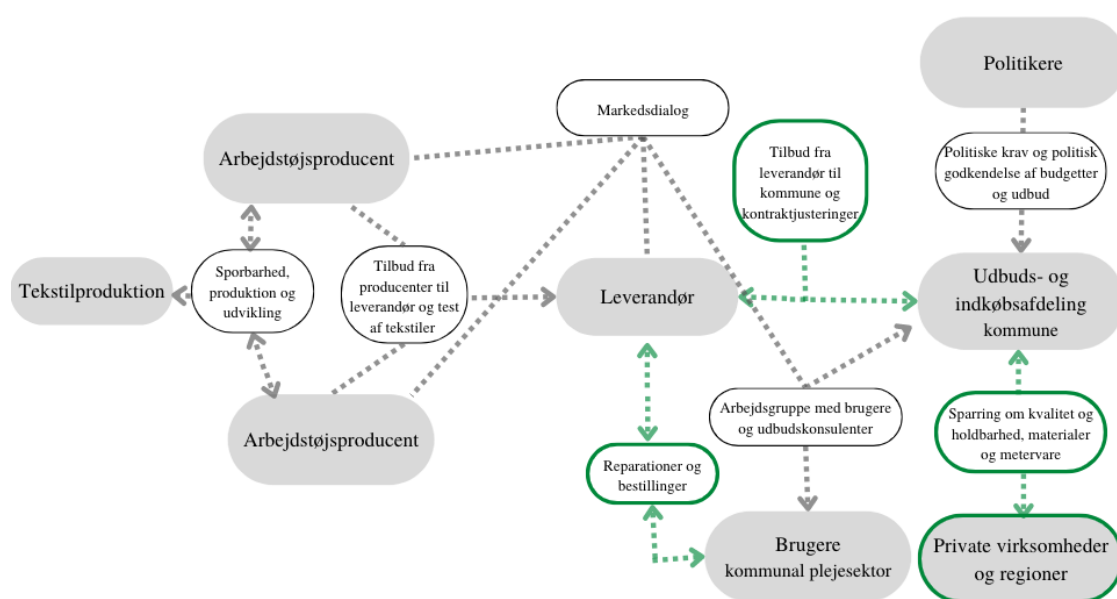
”Jeg tror også at vi mangler markedet her som sparringspartner i det for at sige hvad kan der lade sig gøre, fordi lige nu reparerer de, så vi ikke kan se dem, men vi har da behov for at de udfordrer os og spørger om det her vil være okay eller det her vil være okay, og så tror jeg at man hele tiden kan få flyttet barren lidt for hvad man kan acceptere”

(Udbudskonsulent i udbuds- og indkøbsafdelingen, kommune).

Ovenstående citat er interessant i forhold til leverandørens kritik af, at de ikke har mulighed for at lave synlige reparationer, da det indikerer, at indkøbsafdelingen gerne ser et styrket samarbejde med leverandøren om, hvorvidt barren for reparationer kan hæves. Deri ligger en mulighed for at styrke cirkularitet i tøjet gennem øget reparation, såfremt kommune og leverandør kan samarbejde om en løsning, der giver leverandøren mulighed for i højere grad at udfordre kommunen i forhold til graden af reparation. Ifølge leverandøren vil det kræve, at der laves ændringer i udbudsmaterialet, så der ikke er krav om, at synlige reparationer ikke er tilladt, men ovenstående citat fra indkøbsafdelingens udbudskonsulent indikerer, at kommunen ikke er negativt stemt over for sådanne ændringer. Der kan derfor argumenteres at være en mulighed for at forlænge tøjets levetid ved reparation gennem samarbejde mellem kommune og leverandør om at afsøge muligheder for at lave flere reparationer.

Dette afsnit har sat fokus på kvalitet, holdbarhed og reparationer som cirkulære aktiviteter. Øget samarbejde mellem det private marked eller regionerne og kommunerne ses som en mulighed for at

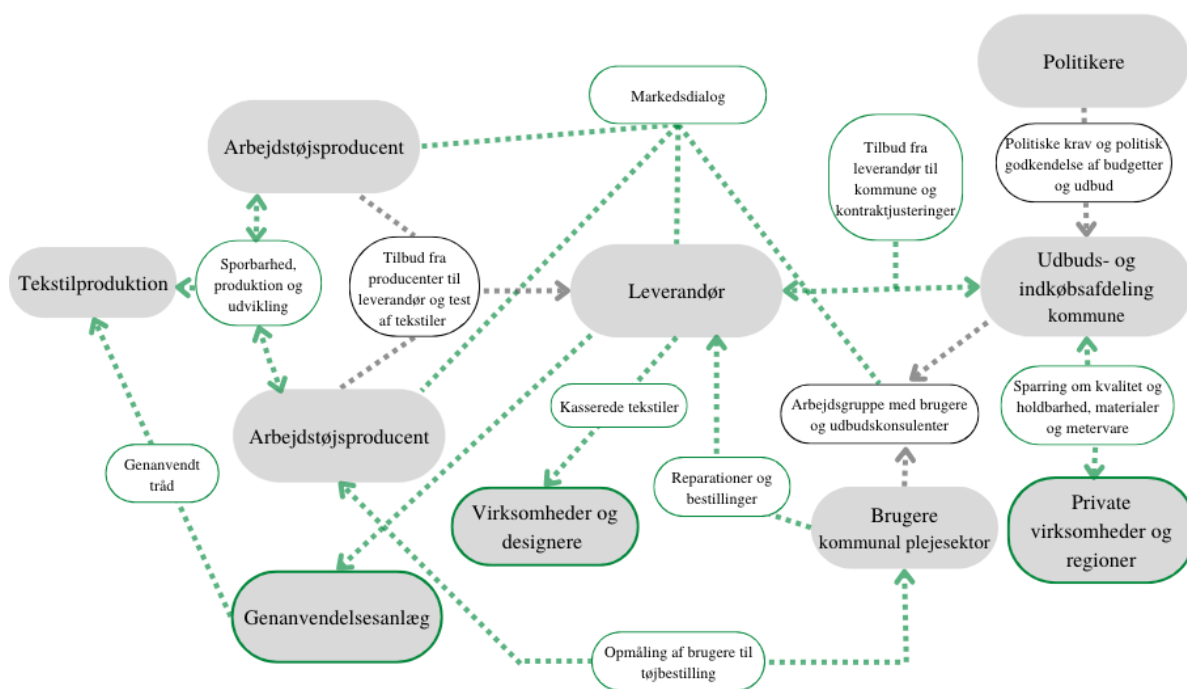
fremme kvalitet og holdbarhed i kommunale tekstilindkøb, da kommunerne, ifølge producenter og leverandør, kan lære noget af regioner og private virksomheder i forhold til at efterspørge metervare af en stærkere kvalitet. Derudover ses en sammenhæng mellem barrieren i at indkøbe tekstiler af stærkere kvalitet grundet økonomi og et smallere sortiment. Der opstår en barriere i forhold til at fremme kvaliteten i en lav overensstemmelse mellem kommunens indkøbsafdeling på den ene side og producenter og leverandør på den anden i forhold til, hvem der har ansvaret for tekstilernes kvalitet - leverandøren peger på, at ansvaret bør være delt, mens afdelingslederen fra kommunens indkøbsafdeling peger på, at kvaliteten er leverandørens ansvar. I forhold til reparation fremgår det, at leverandøren ser en barriere i udbudsmaterialets krav, for eksempel at det ikke er tilladt at lave synlige reparationer, mens indkøbsafdelingen peger på, at de har brug for at leverandøren udfordrer dem i forhold til at lave flere reparationer. Dermed opstår mulighed for at fremme cirkularitet gennem reparationer, hvis samarbejdet mellem indkøbsafdeling, brugere og leverandør ændres, således at leverandøren i højere grad har mulighed for at lave reparationer. Der kan argumenteres for, at et sådant samarbejde lægger op til større tillid og forståelse mellem leddene. Det vil kræve, at brugerne har tillid til, at leverandøren er lydhøre over for dem, hvis en reparation skal laves om eller ikke accepteres. Det leder tilbage til pointen om, at der er behov for at værdikædeleddenes opnår større indsigt i og forståelse for hinandens kulturelle og normative meningssystemer. Nedenstående figur 21 visualiserer de nye samarbejdsrelationer, cirkulær forandring gennem kvalitet, holdbarhed og reparation lægger op til.



Figur 21: Nye samarbejdsrelationer i værdikæden ved cirkulær forandring gennem øget kvalitet og holdbarhed og reparation (Egen tilvirkning)

Delkonklusion 2

Af delanalyse 2 fremgår det, at cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb lægger op til flere nye aktiviteter og samarbejdsrelationer i værdikæden. Cirkulær forandring kan skabes gennem et fokus på et smallere sortiment, som kan overflødigsgøre produkter og derigennem minimere tekstilindkøb. For at skabe cirkulær forandring gennem smallere sortiment, er der behov for en kulturændring hos brugerne, der efterspørger valgfrihed i sortiment. Der er desuden behov for øget samarbejde og dialog mellem brugere, producenter og leverandør for, at brugerne får mere viden om, at et smallere sortiment er mere bæredygtigt og for, at producenter og leverandører i højere grad forstår og arbejder ind i brugernes logikker omkring deres arbejdstøjsbrug. Dette kan skabes gennem fokus på at øge dialog mellem leddene enten gennem et fokus derpå i markedsdialogen eller ved at skabe nye samarbejdsrum, for eksempel ved at producenter deltager til tøj-opmåling. Derudover er værdikædeaktørerne enige om, at der er potentiale i at intensivere produktbrugen ved at dele tøj mellem flere aktører internt i kommunen eller mellem kommuner, hvilket vil kræve ændring af tøjets design, således at der i højere grad end nu indkøbes basismodeller og ikke bruges logo direkte på tøjet. Cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb lægger ydermere op til nye partnerskaber med virksomheder og designere, der kan genanvende kasserede tekstiler, og med genanvendelsesanslag for at skabe større cirkularitet gennem genanvendte fibre. Der er dog lav overensstemmelse mellem værdikædens logikker i forhold til, hvem der skal investere i udvikling af genanvendelsesanslag. Derudover fremgår det, at kvalitet og holdbarhed kan fremmes gennem samarbejde mellem kommuner, regioner og private virksomheder. Der er potentiale i at forlænge tøjets levetid gennem flere reparationer såfremt kravsspecifikationer i udbudsmaterialet ændres til at tillade synlige reparationer eller ved at der skabes større gensidig tillid mellem leverandør, indkøbsafdeling og brugere således, at leverandøren i større omfang har mulighed for at udfordre brugerne i forhold til, hvilke reparationer der kan accepteres. De nye samarbejdsrelationer som cirkulær forandring lægger op til, er samlet på nedenstående figur 22.



Figur 22: Nye samarbejdsrelationer ved cirkulær forandring (Egen tilvirkning)

Delanalyse 2 viser, at værdikædeorganisationernes tilgange til cirkulær forandring stemmer bedst overens i forbindelse med hvilke cirkulære aktiviteter og samarbejder, der skal til for at fremme cirkulære indkøb, mens der opstår uoverensstemmelse og konflikt mellem kædens logikker i forbindelse med spørgsmål om, hvem, der har ansvaret for omstillingen til nye aktiviteter, og hvem, der skal betale de nødvendige investeringer i den cirkulære omstilling. Der kan derfor argumenteres for at være en forholdsvis høj institutionel overensstemmelse mellem logikker i forbindelse med mål, mens der er lavere overensstemmelse i forhold til middel, hvilket lægger op til et styrket samarbejde mellem værdikædens led for at skabe større forståelse for hinandens logikker, meningssystemer og praksisser.

Kapitel 6 - anbefalinger

Dette kapitel introducerer fem anbefalinger, som kan bidrage til at styrke mulighederne for at integrere cirkulær forandring i samarbejdet omkring kommunale tekstilindkøb. Anbefalingerne tager udgangspunkt i de muligheder og barrierer for cirkulær forandring, der er fremanalyseret i Kapitel 5 - Analyse.

1. Styrk det intraorganisatoriske samarbejde om cirkulære indkøb internt i kommunen

Den første anbefaling handler om det intraorganisatoriske samarbejde om indkøb internt i kommunen. Det fremgår af delanalyse 1, at indkøbsafdelingen er afskåret fra den forvaltning, der driver den bæredygtige udvikling i kommunen, og at ansatte i indkøbsafdelingen derfor kan mangle viden om, hvordan der sættes de rette miljøkrav i udbud. I udbuds- og indkøbsprocesser er der mange bundlinjer at være opmærksom på, og udbudskonsulenternes kontraktlogik kan udgøre en barriere for miljø-bundlinjen, hvis udbudskonsulenterne mangler viden om miljø. Derfor kan kommunale forvaltningsstrukturer skabe silotænkning, der udgør en barriere for CØ-forandring. Formålet med denne anbefaling er at overkomme udfordringer forbundet med manglende viden om CØ, miljø og bæredygtighed i kommunens indkøbsafdeling ved at sætte fokus på at styrke det intraorganisatoriske samarbejde omkring cirkulære indkøb internt i kommunen. Ved at styrke samarbejdet mellem forvaltninger, kan der skabes et stærkere grundlag for at sætte miljøkrav i udbud. Derudover udgør brugernes forståelser en af barriererne for at drive cirkulær forandring gennem sortiment, kvalitet og reparationer, hvorfor det er vigtigt med brugerinddragelse i forandringsprocessen med at formulere mere cirkulære krav til arbejdsbeklædning.

2. Skab nye rum for interorganisatorisk samarbejde

Denne anbefaling sigter mod at overkomme barrierer for CØ-forandring relateret til, at værdikædens organisationer tyder på at mangle forståelse for hinandens kulturer, praksis og meningssystemer, hvilket skaber mistillid mellem organisationerne, som bliver en barriere for at integrere cirkulære aktiviteter i indkøb. For at skabe større forståelse og tillid mellem organisationer i værdikæden, bør det overvejes, hvordan der kan skabes nye rum for dialog og samarbejde udover markedsdialogen. Der kan skelnes mellem samarbejdsrum i udbudsperioden, som markedsdialog udgør et eksempel på, og i kontraktperioden, og det anbefales, at der skabes flere samarbejdsrum løbende i kontraktperioden. Dette kan fremmes ved eksempelvis at invitere arbejdstøjsproducenter med til tøj-opmåling af brugere eller gennem workshops, hvor hele værdikæden drøfter, hvordan

der kan skabes fælles mål om CØ. For at skabe større tillid og forståelse mellem organisationerne, er det vigtigt, at de nye rum for samarbejde holdes så værdineutrale som muligt således, at der skabes forudsætninger for åbenhed.

3. Involvér eksterne interessenter og indgå nye partnerskaber

Der er behov for samarbejde med nye aktører for at kunne integrere cirkulære aktiviteter i kommunale indkøb. Det anbefales, at kommunen i højere grad end tidligere trækker på andre kommuners viden i forhold til at integrere cirkularitet i udbud og indkøb, og at kommunen desuden afsøger muligheder for at samarbejde med regioner og private virksomheder for at finde inspiration til nye måder at prioritere cirkularitet i indkøb. For at skabe cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb er der desuden behov for flere partnerskaber med virksomheder og designere for at fremme genanvendelsen af kasserede tekstiler, eksempelvis gennem downcycling. Det anbefales, at leverandør og kommune afsøger muligheder for at skabe flere partnerskaber omkring genanvendelse af kasserede tekstiler, og at der i den proces er fokus på at indgå partnerskaber, hvor tekstiler holdes på højst muligt nytteniveau i længst mulig tid.

4. Undgå specialsortimenter og logoer

Når der specialfremstilles modeller, bestilles farver, der ikke indgår i standardsortimenter og sættes logoer direkte på tøjet, er det en barriere for, at arbejdstøjet kan cirkulere i andre kommuner efter endt kontraktperiode. I kommunen fra dette speciales case er der ydermere forskellige logoer på tøjet efter jobfunktion, hvilket udgør en barriere for, at tøjet kan cirkulere mellem funktioner internt i kommunen. Derudover er farver, som ikke indgår i standardsortimentet ofte mindre egnede til industrivask, mister hurtigere farve og bliver hurtigere slidt, og skal derfor udskiftes oftere, hvilket skaber en større affaldsfraktion end standardsortimenter- og farver, der er egnet til industrivask og derfor holder længere. Derfor anbefales det, at kommunale indkøbere indkøber standardsortimenter og minimerer brugen af logo direkte på tøjet for at forlænge tøjets levetid.

5. Eksperimentér og tilpas løbende

Eksperimentering og løbende tilpasning handler om at fremme mulighederne for cirkulær forandring ved kontinuerligt at forsøge at rykke grænserne for, hvad der er muligt. Anbefalingen relaterer sig til potentialerne i at søge at rykke grænserne for hvor store reparationer, brugerne accepterer på deres arbejdstøj. Af analysen fremgår det, at aktører fra kommunens indkøbsafdeling

efterspørger, at leverandøren udfordrer dem i forhold til at flytte barren for reparationer. Dette lægger op til at forstå CØ-implementering som en løbende læringsproces. Dermed ses et potentiale i, at krav til reparationer i kontrakter gøres mere fleksible således, at det muliggør løbende eksperimentering og tilpasning. Det anbefales, at der sættes fokus på løbende evaluering og identifikation af forbedringer i forhold til i højere grad end tidligere at kunne reparere tøjet. Behov og logikker kan ændre sig i løbet af en kontraktperiode, og derfor kan eksperimentering og løbende tilpasninger kan også anbefales inden for andre CØ-aktiviteter end reparation - for eksempel gennem løbende tilpasninger af sortiment. Denne anbefaling lægger op til ændringer i udbudsperioden ved at udbud og kontrakter formuleres med mere fleksible krav og løbende ændringer i kontraktperioden med fokus på kontinuerlig tilpasning. Anbefalingen lægger i forlængelse af anbefaling 1 og 2, da der er behov for tillid og lydhørhed mellem brugere, indkøbsafdeling og leverandør for at skabe forudsætninger for løbende tilpasninger.

Kapitel 7 - Konklusion

Dette speciale har til formål at bidrage til praksis og forskning med viden om, hvordan cirkulær forandring kan fremmes i kommunale indkøbsprocesser. Hidtidig forskning om cirkulære offentlige indkøb fremhæver, at der er behov for mere viden om betydningen af interorganisatorisk samarbejde for CØ-forandring, hvorfor dette speciale gennem en eksplorativ tilgang sigter mod at besvare:

Hvilke muligheder og barrierer for cirkulær forandring opstår i det interorganisatoriske samarbejde om kommunale indkøb af tekstil?

Cirkulær forandring er konceptualiseret gennem Kirchherr et. al.'s ni cirkulære strategier i produktionskæden, hvorigennem der er operationaliseret otte cirkulære aktiviteter af relevans for kommunale indkøb. Der er udviklet en begrebsramme til at forstå organisationernes tilgange til cirkulær forandring gennem nyinstitutionel teori om institutionelle logikker, der kobles til de cirkulære aktiviteter for at identificere, hvilke logikker omkring cirkulær forandring, der opstår i og mellem værdikædens led. Forskningsspørgsmålet er besvaret gennem et indlejret casestudie bestående af to arbejdstøjsproducenter, en leverandør, en kommunal indkøbsafdeling og arbejdstøjsbrugere, som indgår i en værdikæde for kommunale indkøb af arbejdsbeklædning til kommunens plejesektor. Forskningsspørgsmålet er besvaret gennem fem fokusgruppesamtaler med i alt 11 informanter samt feltarbejde gennem deltagerobservation til en forandringsworkshop i kommunen.

Det kan konkluderes, at cirkularitet kan fremmes ved at reducere sortiment af farver og modeller og ved at undgå at sætte logo på arbejdstøjet. Det har potentiale til at reducere mængden af arbejdstøj og intensivere brugen, og derved forlænge levetiden, ved at tøjet i højere grad deles mellem flere ansatte i kommunen eller genbruges i andre kommuner. Cirkularitet kan desuden fremmes gennem partnerskaber med virksomheder, der kan genanvende kasserede tekstiler gennem downcycling-aktiviteter, og ved at der investeres i udvikling af genanvendelsesplaner. Der ses et potentiale i at forlænge tøjets levetid ved at prioritere god kvalitet højere end et bredt sortiment og ved at eksperimentere med at lave flere reparationer på tøjet.

Barriererne for cirkulær forandring opstår, når der er uoverensstemmelse mellem logikker i forhold til hvem, der har ansvar for at drive cirkulær forandring. Den kommunale indkøbsafdeling mener, at investeringer i teknologi og kvalitet er leverandørens ansvar, mens leverandøren mener, at kommunen bør tage medansvar for affaldsfraktionen. Producenterne mener, at kommunen i højere grad bør prioritere holdbarhed. Brugerpræferencer anses som barriere for cirkulær forandring, da brugerne ønsker specialsortimenter, forskellige farver og modeller. Brugerne efterspørger mere viden om bæredygtighed og deres efterspørgsel på et bredt sortiment kan indskrænkes ved øget informationsdeling om cirkularitet og gennem fokus på at fremme cirkularitet gennem design. Brugerne beskrives som forkælede og magtfulde, og der identificeres logikforskelle mellem brugere og kommunens indkøbsafdeling og leverandør og producenter. Dette skaber mistillid, hvilket skaber en barriere, der understreger behovet for nye samarbejdsformer for at skabe forståelse for hinandens logikker og tillid mellem leddene. Dermed udgør logikforskelle en barriere for, at der kan skabes cirkulær forandring i det interorganisatoriske samarbejde. Der er derfor behov for grundlæggende ændringer i organisationernes logikker for at fremme cirkulære indkøb. Der ses desuden en barriere i, at den kommunale indkøbsafdeling mangler viden om cirkularitet. Cirkulær forandring kan fremmes gennem fokus på at styrke vidensdeling mellem værdikædens led.

Baseret på de identificerede muligheder og barrierer, gives der følgende anbefalinger, der kan understøtte overgangen til cirkulære offentlige indkøb:

1. Styrk det intraorganisatoriske samarbejde om cirkulære indkøb internt i kommunen
2. Skab nye rum for interorganisatorisk samarbejde
3. Involver eksterne interessenter og indgå nye partnerskaber
4. Undgå specialsortimenter og logoer
5. Eksperimentér og tilpas løbende

Fokus på at styrke både intra- og interorganisatoriske samarbejdsrelationer kan bidrage til at styrke mulighederne for cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb, hvilket fremgår af anbefaling 1-3. Derudover kan et fokus på at prioritere standardsortimenter og undgå logo minimere spild og bidrage til at intensivere produktbrug. Desuden anbefales det, at der løbende eksperimenteres med at fremme cirkulære aktiviteter, og at cirkulær forandring anses som en læringsproces.

Litteraturliste

- Andersen, L. B., Binderkrantz, A. S. & Hansen, K. M. (2012). Forskningsdesign. I: *Metoder i statskundskab*. Hans Rietzels Forlag
- Besharov, M., & Smith, W. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Binder, A. (2007). For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. *Theory and Society*, Vol. 36(6), 547-571.
- Blomsma, F. & Brennan, G. (2017). The Emergence of Circular Economy. A new Framing Around Prolonging Resource Productivity. *Journal of Industrial Ecology* 21.3
- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research method. I: *Qualitative Research Journal* 9.2, 27-40.
- BSI. (2017). *Framework for implementing the principles of the circular economy in organizations: guide*. BSI Standards Limited.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. Third edition. Routledge.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder. En grundbog*. 2. Udgave. Hans Rietzels Forlag.
- Brundtland Kommissionen. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Tilgået 13. september 2022).
- Cohen, M. (2020). *Sustainability*. 1. udgave. Polity Press.
- Czarniawska, B. (1997). Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity. *Contemporary Sociology*, 27(3), 262.
- De Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Research*. 1. udgave. Sage Publication Limited.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Ellen MacArthur Foundation. (2012). *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. URL: https://www.werktrends.nl/app/uploads/2015/06/Rapport_McKinsey-Towards_A_Circular_Economy.pdf (Tilgået 26. september 2022).

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy Vol.1: An economic and business rationale for an accelerated transition*. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an> (Tilgået 13. oktober 2022)

Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards A Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. [online]. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition> (Tilgået 13. oktober 2022)

Ellen MacArthur Foundation. (2019). *The butterfly diagram: visualising the circular economy*. [online]. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram> (Tilgået d. 28. september 2022)

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2014). *Organisation og Organisering* (1. Udgave). Akademisk Forlag Business.

Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å. (2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.

Forum for Bæredygtige Indkøb. (2020). *Cirkulær leasingmodel blev til arveligt arbejdstøj i Herning Kommune*. URL: <https://denansvarligeindkober.dk/case-cirkulaer-oekonomi-2-cirkulaer-leasingmodel-blev-til-arveligt-arbejdstoej-i-herning-kommune> (Tilgået d. 2. november 2022)

Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. *Kvalitative metoder*. Hans Rietzels forlag.

Fredslund, L. (2021). *Implementing of Construction Supply Chain Management: En institutionel analyse af logikker, afkoblinger og hybride indkøbspraksisser*. Aalborg Universitetsforlag.

Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. I W. Powell & P. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232–263). University of Chicago Press.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., M., P. & Hultink, E. J. (2017). *The Circular Economy - A new sustainability paradigm?* URL: https://www.academia.edu/31149296/The_Circular_Economy_A_new_sustainability_paradigm (Tilgået 9. september 2022).

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.

Glasby, G. P. (2002). *Sustainable Development: the need for a new paradigm*. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1024138010770.pdf> (Tilgået 20. oktober 2022).

Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies*, 21(4), 697–720.

- Helbig, C., Huether, J., Joachimsthaler, C., Lehmann, C., Raatz, S., Thorenz, A., Faulstich, M. & Tuma, A. (2022). A terminology for downcycling. *Journal of Industrial Ecology*, 22(26), 1164-1174.
- HODGSON, G. M. (2015). On defining institutions: rules versus equilibria. *Journal of Institutional Economics*, 11(3), 497–505.
- Hristov, & Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(20), 5742-.
- Huulgaard, R. D., Guldmann, E. & Kerndrup, S. (2020). Staging a circular economy journey I Clausen, C., Vinck, D. & Pedersen, S. 2020. *Staging Collaborative Design and Innovation: An Action-oriented Participatory Approach*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Jupp, V. (2006). Exploratory Research I *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*. SAGE Publications.
- Karpatschof, B. (2015). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. I S. Brinkmann & L. Tangaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udgave, s. 443–462). Hans Reitzels Forlag.
- Khan, O, Diddi, T. & Iraldo, F. (2020). Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1479–1493.
- Kirchherr, J., Reike, D. & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.
- Konietzko, J., Bocken, N. M. & Hultink, E. J. (2020). A Tool to Analyze, Ideate and Develop Circular Innovation Ecosystems. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(1), 417-.
- Kristensen, H. S. (2020). *Circular Business Development. Rethinking value, Tools and Business Potentials*. Aalborg Universitetsforlag.
- Kristensen, H. S., Mosgaard, M., A. & Remmen, A. (2021). Integrating circular principles in environmental management systems. *Journal of Cleaner Production*, 286.
- Nilsen, K. (2014). *Institutionel teori - en tværfaglig introduktion*. Roskilde universitetsforlag.
- Miljøministeriet. (2021). *Handlingsplan for cirkulær økonomi - National plan for forebyggelse og håndtering af affald 2020-2032*. URL: https://mim.dk/media/222902/handlingsplan-for-cirkulaer-oekonomi_0607211338.pdf (Tilgået 15. september 2022).
- Olsen, P. B., & Pedersen, K. (2015). *Problemorienteret projektarbejde* (4. udgave). Samfundslitteratur.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63.

Staroňová, K. & Gajduschek, G. (2019). Guy Peters – Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. Perspectives from Central and Eastern Europe. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 12(2), 281–285.

Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2018). *Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins*. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11625-018-0627-5.pdf> (Tilgået 22. oktober 2022).

Regeringen. (2018). *Strategi for cirkulær økonomi - mere værdi og bedre miljø gennem design, forbrug og genanvendelse*. URL: https://www.regeringen.dk/media/5626/strategi-for-cirkulaer-oekonomi_web.pdf (Tilgået 14. september 2022).

Rovanto, I. K. & Bask, A. (2020). Systemic circular business model application at the company, supply chain and society levels—A view into circular economy native and adopter companies. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1153–1173.

Sariatli. (2017). Linear Economy Versus Circular Economy: A Comparative and Analyzer Study for Optimization of Economy for Sustainability. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 6(1), 31–34.

Sarja, Onkila, T., & Mäkelä, M. (2021). A systematic literature review of the transition to the circular economy in business organizations: Obstacles, catalysts, and ambivalences. *Journal of Cleaner Production*, 286.

Szulevicz, T. (2015). Deltagerobservation I Brinkmann, A. & Tanggaard, T. *Kvalitative metoder - en grundbog*. Hans Rietzels Forlag.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations*. Sage.

Seo, M.-G., & Creed, W. E. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review* Vol. 27(2), 222-247.

Sillanpää, M. & Ncibi, C. (2019). *The Circular Economy. Case Studies about the Transition from the Linear Economy*. Elsevier Science & Technology.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1. udgave, s. 99–128).

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The Institutional Logics Perspective I *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (s. 1–22). Wiley.

Yin, R. K. (2010). Case study research: Design and methods. (2012). *Pedagogická orientace*, 22(4).

Bilag

Bilag 1 - Interviewguides

Dette afsnit indeholder de tre interviewguides, der er benyttet til fokusgruppeinterviews. Før interviewene startede udfyldte informanterne en samtykke-erklæring og interviewer introducerede sig selv og specialets overordnede fokus.

Interviewguide: Fokusgruppeinterview med brugere

Beskrivelse og formål	Interviewspørgsmål
Introducerende spørgsmål om brugernes praksis og kerneopgaver. Formålet er at forstå hvilke logikker brugerne forbinder til deres arbejde, at udfolde deres praksis og få en indsigt i hvad der er vigtigt for brugerne i deres arbejde.	på brugernes kerneopgaver og deres arbejdstøjsbrug 1. Vil I starte med hver især at fortælle mig lidt om jer selv og jeres arbejde? - Hvad er jeres kerneopgaver på arbejde? - Kan I komme med et eksempel på noget, der kan være svært i jeres arbejde? - Kan I også komme med et eksempel på noget, der er nemt?
Åbne spørgsmål om brugernes arbejdstøj. Formålet er at få en eksplorativ indsigt i brugernes forhold til deres arbejdstøj, deres arbejdstøjsbrug.	<i>Zoomer lidt ind på arbejdstøj</i> 2. Hvad for noget tøj bruger I på arbejde? - Har I jeres eget/deler I/har I tøjet med hjem? - Har I forskelligt tøj at vælge imellem? -farver/modeller/valgmuligheder? -Er der logo på? 3. Er I tilfredse med jeres arbejdstøj - hvorfor/hvorfor ikke? -Er tøjet vigtigt for at I kan udføre jeres arbejde? -Hvad er vigtigt og hvad er mindre vigtigt i forhold til tøjet? - Er der noget I gerne ville ændre i forhold til jeres tøj, hvis I selv kunne vælge? 4. Hvem står for at bestille jeres arbejdstøj? - Hvordan synes I det fungerer med bestillingerne? - Har I medbestemmelse i forhold til tøjet? -Hvordan? -Er der noget I gerne ville ændre i forhold til tøjet, hvis I kunne? 5. Tror I, at det er de samme ting, der er vigtige for andre ansatte i plejesektoren, f.eks. i hjemmeplejen, som er

	vigtige for jer? -Hvorfor/hvorfor ikke? 6. Er der noget andet, vi ikke har snakket om, som er vigtigt for mig at vide i forhold til at forstå jeres perspektiver på hvad der er vigtigt, og hvad der ikke er vigtigt i forhold til jeres arbejdstøj?
Formålet er at opnå en indsigt i brugernes forståelse for bæredygtighed, og at introducere fokuset på bæredygtighed forud for at det knyttes til brugernes arbejdsbeklædning. Brugerne spørges ind til bæredygtighed i stedet for cirkulær økonomi grundet overvejelser om ikke at komplicere kompleksitetsgraden af spørgsmålene, da brugerne ikke kan forventes at kende til cirkulær økonomi.	<i>Nu vil jeg gerne snakke lidt om bæredygtighed - og vi starter med nogle helt åbne spørgsmål, der handler om hvad bæredygtighed betyder for jer, og så bagefter stiller jeg nogle spørgsmål, som kobler det til jeres arbejde og jeres arbejdstøj.</i> 7. Hvad forbinder I med bæredygtighed? 8. Hvad betyder bæredygtighed for jer? 9. Er bæredygtighed noget I tænker over i hverdagen? - Træffer I nogle valg i dagligdagen, som handler om bæredygtighed? - Tænker I over bæredygtighed i forhold til at købe tøj privat?
Spørgsmål om bæredygtighed i forhold til arbejdsbeklædning. Formålet er at åbne for en eksplorativ forståelse af hvad brugerne forbinder med bæredygtigt arbejdstøj og opnå indsigt i deres tilgang til bæredygtighed i forhold til arbejdsbeklædning.	<i>De seneste år er der kommet øget fokus på, at de kommunale indkøb er et område, hvor der er potentiale for at handle mere bæredygtigt, og mit projekt handler om hvordan man kan tænke bæredygtighed ind i indkøb af arbejdstøj til plejesektoren. Men for at kunne det, er det vigtigt, at de valg, der træffes i indkøb, hænger sammen med hvad der er vigtigt for jer, som skal bruge tøjet. Så det her med at forstå hvordan bæredygtighed og praksisbrugen af arbejdstøj kan hænge sammen og måske ikke kan hænge sammen.</i> 10. Hvad synes I om ideen om at få mere bæredygtigt arbejdstøj? - Hvad tænker I det vil betyde for jeres arbejdstøj? - Tror I, at det vil have konsekvenser for jeres arbejde, hvis tøjet er mere bæredygtigt? -Hvordan? - Hvem ville skulle træffe beslutning om at købe mere bæredygtigt arbejdstøj? - Tror I, at I ville have noget at skulle have sagt i sådan en proces?

Aktivitetkort introduceres en for en og spørgsmålene stilles til hver cirkulær aktivitet. Formålet er at åbne for forståelse af brugernes blik for muligheder og barrierer forbundet med cirkulær forandring i kommunale tekstilindkøb.	<i>Nu har jeg taget nogle forskellige kort med, som hver især handler om forskellige måder man kan gøre arbejdstøj mere bæredygtigt. Dem vil jeg tage frem en for en, og så vil jeg meget gerne, hvis vi kan diskutere om det er noget, I tænker kunne være relevant og om I ser dem som gode muligheder eller om det, fra jeres perspektiv, kan have konsekvenser for jeres arbejde. Så jeg vil rigtig gerne høre jeres meninger om hvad mulighederne og barriererne ville være ved at gøre arbejdstøj mere bæredygtigt på forskellige måder. Og I stiller selvfølgelig bare spørgsmål undervejs.</i> 11. Hvad tænker I om udsagnet? 12. Ville det være en mulighed fra jeres perspektiv? 13. Ville det have konsekvenser - hvilke? 14. Hvad tror I, at jeres kolleger ville tænke om det? 15. Hvad ville der skulle til for at gøre det?
Afrunding.	16. Er der andre ting, I tænker man kunne gøre for at gøre jeres arbejdstøj mere bæredygtigt? 17. Er der noget I tænker er vigtigt for mig at vide i forhold til at forstå hvilke muligheder og barrierer, der er for at tænke bæredygtighed mere ind i tøj til plejesektoren?

Interviewguide: Fokusgruppeinterview med udbuds- og indkøbsafdelingen i kommunen

Beskrivelse og formål	Interviewspørgsmål
Introducerende spørgsmål om afdelingens praksis og kerneopgaver. Formålet er at forstå hvilke logikker informanterne forbinder til deres arbejde, at udfolde deres praksis og få en indsigt i hvad der er vigtigt i deres arbejde.	Vil I starte med hver især at fortælle lidt om jer selv og jeres arbejde? Kan I forklare lidt om udbud- og indkøbsafdelingens aktiviteter? - Hvordan er I organiseret? - Hvilke andre afdelinger i kommunen samarbejder I med? - Hvordan arbejder I med indkøbsprocesserne? - Hvad er udfordrende for jer i arbejdet med udbud og indkøb?
Spørgsmål vedrørende afdelingens tilgang til bæredygtighed og cirkulær økonomi. Formålet er at forstå hvordan organisationen forstår bæredygtighed	Hvordan forholder I jer til bæredygtighed og miljø? - Hvem arbejder med det i organisationen? - Hvordan arbejder I med det i jeres afdeling? Tænker I cirkulær økonomi ind i jeres arbejde? - Hvorfor og hvordan?

og miljø, og hvordan de arbejder med, eller ser muligheder for at arbejde med, CØ og hvilke barrierer de oplever i forhold til at omstille til CØ-aktiviteter.	- Hvad er I specielt optagede af i forhold til cirkulær økonomi? - Hvilke muligheder og barrierer er der for jer forbundet med at omstille til cirkulær økonomi?
Værdikædeforståelse og fokus på de interorganisatoriske samarbejdsrelationer i det eksisterende samarbejde.	<i>Nu skal vi til at snakke om hvordan I samarbejder med de andre organisationer i værdikæden for kommunale indkøb. Jeg har taget nogle kort med med forskellige aktører på, som enten indgår i kæden eller måske har indflydelse på kæden. Måske I ikke skal bruge alle kortene, og måske I synes der mangler nogle, og i så fald kan I skrive dem på de blanke kort her.</i> Hvilke andre organisationer indgår i kæden for offentlige indkøb? I kan lægge kortene op, så de viser hvordan kæden er organiseret. - Kan I beskrive hvad de forskellige organisationers roller er? - <i>Give dem en kuglepind hver</i> Vil I forsøge at forklare hvordan I samarbejder mellem leddene i kæden? - Kan I forsøge at tegne hvor der er samarbejde i kæden? - Hvad er nemt og hvad er svært i den måde I samarbejder på? - Hvorfor? Er der noget I gerne vil ændre i den måde I samarbejder på? - Hvordan?
Formålet er at forstå hvordan forskellige CØ-aktiviteter ændrer på samarbejdsrelationerne og hvilke muligheder og barrierer informanterne ser for at kunne tænke aktiviteterne ind i deres måde at arbejde med offentlige indkøb. Informanterne præsenteres for forskellige aktiviteter en ad gangen. Opgaven er, at skulle forholde sig til hvorvidt aktiviteten er relevant, hvilke aktører, der ville skulle samarbejde om den og på hvilke	<i>Nu har vi visualiseret værdikæden og de forskellige samarbejdsrelationer i kæden, og vi skal tilbage til at snakke om cirkulær økonomi og muligheder og barrierer for cirkularitet, men nu ikke kun i forhold til hvad I i forvejen er optaget af, men hvilke muligheder I tænker der er for at implementere tiltag i hele kæden - selvfølgelig stadig fra jeres perspektiv. Jeg har taget nogle andre kort med med forskellige CØ-aktiviteter på. Nu vil jeg tage dem frem en for en, så vi kan snakke om hvad hvad det ville kræve at skulle igangsætte aktiviteterne. Og I stiller selvfølgelig bare spørgsmål undervejs.</i> <i>(Nedenstående spørgsmål stilles til hver aktivitet)</i> Er aktiviteten relevant i forhold til offentlige indkøb? - Hvorfor/hvorfor ikke?

måder. Det gøres ved, at informanterne udvælger de aktørkort, som de mener er relevante for aktiviteten, og tegner de samarbejdsrelationer, aktiviteten kræver. Fokus er dermed på det processuelle i at skulle arbejde med aktiviteten og at forstå hvilke aktører, der ville skulle samarbejde på nye måder, og hvilke muligheder og barrierer, der opstår i disse nye relationer og processer. Formålet er at forstå hvilke aktører, der ville skulle arbejde sammen på nye måder, hvis aktiviteterne skulle inkorporeres i praksis og hvilke muligheder og barrierer, der ville opstå i en sådan proces.	Hvad vil det kræve at arbejde med aktiviteten? - Hvilken forandringsproces skulle igangsættes? <i>I må gerne vælge de aktørkort, I finder relevante i forhold til at skulle arbejde med aktiviteten.</i> - Lægger aktiviteten op til nye samarbejdsrelationer? I kan bruge kuglepinden til at tegne relationerne. - Hvad er jeres rolle og hvad er jeres samarbejdspartneres rolle i forhold til aktiviteten? - Kræver aktiviteten at der skal inddrages nye samarbejdspartnere? - Hvad ville være nemt at ændre og hvad ville være svært?
Afrunding	Efter at have snakket om samarbejdsrelationer og de cirkulære aktiviteter jeg har haft med, hvad tænker I så er det vigtigste for at kunne arbejde med cirkulære forandringer? - Adskiller det sig fra hvad I tænkte før interviewet? Har I noget I gerne vil tilføje? - Noget I tænker er vigtigt for mig at vide i forhold til at forstå muligheder og barrierer for cirkulær økonomi fra jeres perspektiv?

Interviewguide: Fokusgruppeinterview med virksomheder

Beskrivelse og formål	Interviewspørgsmål
Introducerende spørgsmål om organisationens praksis, organisering og tilgang til bæredygtighed og miljø. Spørgsmålene relaterer sig til virksomhedens interne organisering, praksis og CØ-forståelse. Formålet er forstå virksomhedens kerneopgaver, organisering og praksis for at opnå en dybdegående forståelse for	Vil I starte med hver især at fortælle mig lidt om jer selv og jeres arbejde? Kan I forklare lidt mere om virksomhedens aktiviteter? Hvordan er I organiseret? - Hvilke afdelinger har I? Hvad er jeres rolle i forhold til offentlige udbud og indkøb?

organisationens praksis og institutionelle logikker. Derudover er formålet at forstå hvordan virksomheden forstår bæredygtighed og miljø, og hvordan de arbejder med, eller ser muligheder for at arbejde med, CØ og hvilke barrierer de oplever i forhold til at omstille til CØ-aktiviteter.	- Hvordan arbejder I med offentlige indkøbsprocesser? - Hvilke afdelinger arbejder sammen - hvordan? - Hvad er udfordrende for jer i arbejdet med de offentlige indkøb? Hvad er jeres praksis omkring arbejde med miljø og bæredygtighed? - Hvem tager sig af det arbejde? Tænker I cirkulær økonomi ind i jeres arbejde? - Hvorfor og hvordan? - Hvad er I specielt optagede af i forhold til cirkulær økonomi? - Hvilke muligheder og barrierer er der forbundet med at omstille til cirkulær økonomi?
Værdikædeforståelse og fokus på de interorganisatoriske samarbejdsrelationer i det eksisterende samarbejde. Formålet er at skitsere den eksisterende værdikæde for offentlige indkøbsprocesser og forstå hvordan organisationerne på nuværende tidspunkt arbejder sammen på tværs af kædens led. Derudover er fokus på at forstå muligheder og barrierer i det eksisterende samarbejde Under disse spørgsmål præsenteres informanterne for aktørkortene og får til opgave at skitsere kæden og de eksisterende samarbejdsrelationer i kæden. Formålet med skitseringsopgaven er, at åbne samtalen op til at omhandle muligheder og barrierer i det eksisterende interorganisatoriske samarbejde - herunder hvordan informanterne forstår de øvrige organisationers roller i kæden.	<i>Nu skal vi til at snakke om hvordan I samarbejder med de andre organisationer i værdikæden for kommunale indkøb. Jeg har taget nogle kort med med forskellige aktører på, som enten indgår i kæden eller måske har indflydelse på kæden. Måske I ikke skal bruge alle kortene, og måske I synes der mangler nogle, og i så fald kan I skrive dem på de blanke kort her.</i> Hvilke andre organisationer indgår i kæden for offentlige indkøb? I kan lægge kortene op, så de viser hvordan kæden er organiseret. - Kan I beskrive hvad de forskellige organisationers roller er? Vil I forsøge at forklare hvordan I samarbejder mellem leddene i kæden? <i>Her har I hver især en kuglepind.</i> - Kan I forsøge at tegne hvor der er samarbejde i kæden? - Hvad er nemt og hvad er svært i den måde I samarbejder på? -Hvorfor? - Er der noget I gerne vil ændre på i den måde I samarbejder?

	-Hvordan?
Introduktion af forskellige CØ-aktiviteter og hvilke muligheder og barrierer der opstår i det interorganisatoriske samarbejde for at kunne indtænke disse aktiviteter i kædesamarbejdet. Informanterne præsenteres for forskellige aktiviteter en ad gangen. Opgaven er, at skulle forholde sig til hvorvidt aktiviteten er relevant, hvilke aktører, der ville skulle samarbejde om den og på hvilke måder. Det gøres ved, at informanterne udvælger de aktørkort, som de mener er relevante for aktiviteten, og tegner de samarbejdsrelationer, aktiviteten kræver. Fokus er dermed på det processuelle i at skulle arbejde med aktiviteten og at forstå hvilke aktører, der ville skulle samarbejde på nye måder, og hvilke muligheder og barrierer, der opstår i disse nye relationer og processer. Formålet er at forstå hvilke aktører, der ville skulle arbejde sammen på nye måder, hvis aktiviteterne skulle inkorporeres i praksis og hvilke muligheder og barrierer, der ville opstå i en sådan proces.	<i>Nu har vi visualiseret værdikæden og de forskellige samarbejdsrelationer i kæden, og vi skal tilbage til at snakke om cirkulær økonomi og muligheder og barrierer for cirkularitet, men nu ikke kun i forhold til hvad I i forvejen er optaget af, men hvilke muligheder I tænker der er for at implementere tiltag i hele kæden - selvfølgelig stadig fra jeres perspektiv. Jeg har taget nogle andre kort med forskellige CØ-aktiviteter på. Nu vil jeg tage dem frem en for en, så vi kan snakke om hvad det ville kræve at skulle igangsætte aktiviteterne. Og I stiller selvfølgelig bare spørgsmål undervejs.</i> Nedenstående spørgsmål stilles til hver aktivitet: Er aktiviteten relevant i forhold til offentlige indkøb? - Hvorfor/hvorfor ikke? Hvad vil det kræve at skulle arbejde med aktiviteten? - Proces <i>I må gerne vælge de aktørkort, I finder relevante i forhold til at skulle arbejde med aktiviteten.</i> - Lægger det op til nye samarbejdsrelationer? <i>Kan I tegne relationerne?</i> - Hvad er jeres rolle og hvad er jeres samarbejdspartneres rolle? - Kræver aktiviteten, at der skal indgå nye samarbejdspartnere? - Hvad ville være nemt at ændre og hvad ville være svært? Hvordan adskiller det sig fra måden i arbejder sammen nu?
Sætte ovenstående øvelse og interorganisatoriske muligheder og barrierer for CØ-forandring i relation til casekommune	Er der noget specielt, der gør sig gældende for casekommunes indkøb af arbejdstøj, som sætter specifikke betingelser for hvordan man kan tænke cirkulære aktiviteter ind i den kæde i forhold til andre af jeres kunder?
Afrunding af interview	Efter at have snakket om samarbejdsrelationer og de cirkulære aktiviteter jeg har haft med, hvad tænker I så er det vigtigste for at kunne arbejde med cirkulære

	forandringer? - Adskiller det sig fra hvad I tænkte før interviewet? -Hvordan? Har I noget I gerne vil tilføje? - Noget I tænker er vigtigt for mig at vide i forhold til at forstå muligheder og barrierer for cirkulær økonomi fra jeres perspektiv?
--	---

Bilag 2 - Aktørkort og aktivitetskort

I dette afsnit ses billeder af de kort, der blev benyttet i fokusgruppeinterviews.

Aktørkort

Aktørkortene med leverandør, kommune og producenter er censurerede, da de viser billeder af værdikædeorganisationernes logoer og navne. Valget om at nævne de konkrete virksomheder og den konkrete kommune i fokusgruppeinterviews er truffet på baggrund af overvejelser om at kunne få den mest fyldestgørende empiri om casen.



Forskere
(Viden og teknologi)



Politikere
(Det politiske niveau)



Inddrage nye virksomheder



Andre arbejdstøjsproducenter



Brugere af arbejdstøj



Kommune
(Indkøber)



Vaskeri
(Leverandør af vaske- og lejeservice)



Arbejdstøjsproducent



Consulting Idea
Konsulenter

Cirkulære aktivitetskort til udbud- og indkøbsafdeling og virksomheder



Gør produktet overflødigt ved at opgive dets funktion eller tilbyde samme funktion i et andet produkt



Genbrugsfibre
(F.eks. genanvendt bomuldsfibre eller polyester til ny tråd)



Intensivering af produktbrug
(F.eks. ved at dele produktet)



Forlæng levetid gennem reparation



Minimere affald/spild



Gentænk transport



Forlæng levetid ved god holdbarhed og kvalitet



Forlæng levetid ved at kasseret produkt eller dets dele bruges til nyt produkt med en anden funktion

Cirkulære aktivitetskort til brugere



Færre timer = færre stykker tøj

Det er okay, at dem, der arbejder færre timer, har færre stykker tøj eller at vikarer ikke har sit eget tøj, men skal vælge fra hylden



Bæredygtighed må gerne koste

Det er okay, at prioritere bæredygtighed højere end et bredt sortiment - Dvs. at have færre modeller at vælge imellem



Gentænk transport

Det er okay, at have færre leveringer og derfor skulle have mere tøj på lager ad gangen



Genbrugsfibre

Tøjet må godt være lavet af genbrugsfibre - også selvom det bliver hurtigere forvasket



Intensivering af produktbrug (F.eks. ved at dele produktet)

Det er okay at få arbejdstøj, som er blevet brugt før, hvis det stadig er i okay stand



Forlæng levetid ved god holdbarhed og kvalitet

Man kan godt gå på kompromis med materialer, f.eks. hvor blød en trøje er eller tøjets farve, hvis det betyder, at det holder længere



Forlæng levetid gennem reparation

Det er okay, at have tøj, som har små huller, er lidt forvasket eller er blevet lappet, så længe tøjet stadig virker



Minimere affald/spild

Det er okay, at der ikke er logo på tøjet og i stedet bære et skilt med logo, hvis det betyder, at tøjet kan genbruges



Smallere sortiment

Det er okay, at have færre modeller, farver eller typer af tøj at vælge imellem

Bilag 3 - Kodeliste

Top-level kode	Underkode	Underkode	Underkode	Antal cases/referencer
Deduktiv kodning	Forlæng levetid - holdbarhed og kvalitet			5/11
	Forlæng levetid - kasseret produkt eller dele bruges til nyt produkt			4/6
	Forlæng levetid - reparation			5/8
	Genbrugsfibre			5/9
	Gentænk transport			5/7
	Intensivering af produktbrug			5/13
	Minimere affald og spild			5/14
	Overflødig gør produkt - smallere sortiment			5/19
	Eksisterende samarbejdsrelationer			5/16
Induktiv kodning	At kunne gøre en forskel for de ældre	Brugere	Kerneopgave	1/3
	Kerneopgave at passe ældre og løbe stærkt			
	Svært med pårørendes manglende forståelse		Praksis omkring arbejdstøjsbrug	1/10
	Bukser ubehagelige og uåndbare			
	Bukser upraktisk knaplukning			
	Logo er lige meget			
	Tøj mangler lommer			
	Upraktisk at tøj skal blive på plejehjemmet			
	Vi skal se præsentable ud			
	Vi vil gerne have bæredygtigt arbejdstøj			
	Vi vil gerne have sommer- og vintersortiment			
	Ønsker mere medbestemmelse			
	Det er fjollet at vi skal ligne hinanden			
	Brug af engangsforklæder		Miljøforståelse	1/6
	Bæredygtighed er økologi, transport, holdbarhed og ingen børnearbejde			
	Bæredygtighed er økologisk bomuld			
	Bæredygtighed gennem produktudvikling			
	Pengekassen barriere for bæredygtighed			
	Vi vil gerne bæredygtigt arbejdstøj			
	Vi er gode til ret og regler	Kommune	Kerneopgave	1/6
	Nytænkning skaber udfordringer			
	Nytænkning er kompromisets kunst			
	Genkendelighed er tryghed for borgerne			
	Fortolkning af kontrakt og			

forhandlinger Afskåret fra hvor grøn omstilling drives i kommunen Behov for kulturændring Brugere usikre på nye materialer Brugere repræsenterer kommune, så må ikke have synligt slid Internt samarbejde vigtigt for at skabe kulturændring Lokalpolitikere inddrages Kvalitet og holdbarhed er markedets ansvar Markedet er umodent Markedet skal drive udvikling Markedet skal gå forrest Markedet skal betale regningen Markedsdialog er vigtig Mistillid til vaskeri Økonomi er barriere for grønne krav Afskåret fra hvor grøn omstilling drives i kommunen				
			Praksis omkring tekstilindkøb	1/5
			Miljøforståelse	1/9
Den offentlige ordregiver sætter barriererne Krav om genanvendelse i stor udvikling Der er forretning i at spare på miljøet DNA'et har altid været at passe på vores fælles miljø Genanvendelse er vores fundament Prøver at være samarbejdspartner Flad ledelsesstruktur Skiller sig ud fra konkurrenter Udlejer og vasker tekstiler Vaskeriydelse har altid været cirkulær Vi vil gerne stå inde for hvad vi siger	Leverandør	Kommunale indkøb	1/2	
		Serviceetik ift. forretningsmodel	1/9	
Kernen er tøjet, men også den viden vi putter på Tester hele tiden hvad der virker Har mere kontrol i kæden end fashion-branchen Vi vil gerne recirkulation Brugerne har magt	Producent 1	Serviceetik gennem viden	1/4	
		Barriere hos	1/3	

	Brugerne tror CØ er økologi		kommune og brugere	
	Kommunen mangler indsigt i CØ			
	Kommunen skal skubbes i den rigtige retning			
	CSR er sund fornuft	Producent 2	Kvalitetslogik	1/4
	Har stor gennemsigtighed bagud i kæden			
	Kvalitet og lang levetid er vigtigt			
	Kvaliteten går vi aldrig på kompromis med			
	Vi skal have brugerne med		Politiske krav	1/3
	Mangler politiske krav			
	Mangler politisk vilje			