



20

med producentansvar
på tværs af brancher

ÅR

Historien om et cirkulært
økonomisk pantsystem



20 år før klimakrisen for alvor blev verdens største udfordring, etablerede Danmark et pantsystem, som lande og virksomheder nu søger inspiration hos, og som kan være en fornuftig løsning på nogle af de udfordringer, som de står med i dag.

90%

Medlemslandene i EU blev i 2021 pålagt at indsamle 90% af alle plastikflasker senest i 2029

96%

Returprocent på plastikflasker er i Danmark 96% - den højeste i Europa

93%

Returprocenten på pantemballage er i 2020 i Danmark på 9%

81%

CO2-besparelsen ved genanvendelse af plastikflasker er 81%

Foto: Ty Stange



I Glasgow i efteråret 2021 vedtog verdens lande COP26-aftalen, som skulle forsøge at dæmme op for klimakrisens konsekvenser. Det stod mere end lysende klart for de fleste, at der var brug for handling, og der var brug for holdbare løsninger. En del initiativer og reguleringer med henblik på både klima- og miljøproblemerne var allerede iværksat i EU-regi. Blandt andet trådte EU's plastikdirektiv i kraft i juli 2021. I direktivet indgår specifikke mål for genanvendelse og større ansvar for producenterne. Noget engangspplast forbydes, mens andet skal indsamles og genanvendes. Medlemslandene blev pålagt at indsamle 90% af alle plastflasker senest i 2029.

20 år før klimakrisen for alvor blev verdens største udfordring, etablerede Danmark et pantsystem, som lande og virksomheder nu søger inspiration hos, og som kan være en fornuftig løsning på nogle af de udfordringer, som de står med i dag. Returprocenten på engangsemballage er i

2021 i Danmark på 93%. CO2-besparelsen ved genanvendelse af plastikflasker er 81%, og gebyrerne, som producenterne betaler for, at Dansk Retursystem påtager sig ansvaret for den tomme emballage, er mere end halveret de seneste fem år.

Dansk Retursystem er en cirkulær økonomisk virksomhed, der er blevet til gennem stærke partnerskaber og i et samspil mellem det offentlige og det private erhvervsliv. Vi vil gerne fortælle historien om, hvordan det hele begyndte og fandt sin form. Vi vil også gerne dele de udfordringer, der har været undervejs, og de løsninger, vi har fundet frem til, i håb om at kunne inspirere andre med de – trods alt – mange erfaringer, vi har gjort os. Vi starter med fortællingen om etableringen af Dansk Retursystem.

Lars Krejberg Petersen
Administrerende direktør

Lokkemidlet er pant

Det er den 23. september 2002. En dag som mange har set frem til, men som mange også har kæmpet mod skulle komme. Det er dagen, hvor Danmark slår dørene op og endelig – vil nogle sige – giver danskerne mulighed for at slukke deres tørst med øl og sodavand på dåse. Nu står de her og glimter side om side med de gode gamle standard-flasker i glas i danske butikker. De har helt nye pantmærker på og stregkoder. For alle er de blevet registeret og mærket, så de kan afleveres præcis som de gamle glasfla-

sker. De nye engangsemballager er blevet en del af et nyt, fælles pant- og retursystem.

Begivenheden får stor bevågenhed i medierne, også den dag. Blandt andet sender Ritzaus en journalist på gaden for at afprøve, om det nye retursystem fungerer, og Danmarks Radio skriver, at det unikke ved dåserne netop er panten:

“Lokkemidlet er pant. Ganske som med almindelige flasker, bliver dåserne belagt med en pant, der skal sikre, at forbrugerne afleverer deres brugte emballage de rigtige steder og ikke bare smider dem fra sig, hvor det lige måtte falde for...”





"Lokkemidlet er pant. Ganske som med almindelige flasker, bliver dåserne belagt med en pant, der skal sikre, at forbrugerne afleverer deres brugte emballage de rigtige steder og ikke bare smider dem fra sig, hvor det lige måtte falde for... Den gode, gamle vane med at klaske øldåsen flad mod panden, efter man har tømt den i én slurk, og derefter smide dåsen det mest generende sted, er altså bandlyst. Dermed er der vendt et afgørende blad i øl-dåse-kulturens historie."¹

Og det var et afgørende vendepunkt i emballagens historie, men det var også en helt afgørende miljøhistorisk milepæl. Grundstrukturen var allerede værdifuld for 20 år siden og for 100 år siden, men i dag er den cirkulære forretningsmodel mere relevant og efterspurgt end nogensinde. Men meget går forud for lanceringen den 23. september 2002.

Den danske returkultur

Tankerne bag Dansk Retursystem og den cirkulære forretningsmodel tager sin begyndelse allerede et godt stykke tilbage i historien. Flaskerne er værdifulde. Det er dyrt for bryggerierne at anskaffe nye flasker, så de vil

gerne have dem retur og ved at sætte pant på, repræsenterer de også en værdi for forbrugerne. I 1890 begyndte Holmegaard at producere standardflasker til øl og sodavand, som bryggerierne i 1922 forpligter sig til at benytte. Det er en fælles 33. cl flaske til øl og en 25 cl flaske til sodavand, som erstatter deres egne navngivne flasker. Gennem 1920'erne og 30'erne udbygges retursystemet gradvist, og den simple foranstaltning med kun én returflaske og én returkasse til hhv. øl og sodavand bliver ret populært. Allerede dengang blev det af mange opfattet som verdens bedste retursystem – for næsten 100% bliver afleveret tilbage igen.

Vores returkultur bygger altså på mere end hundrede års tilbagelevering af tomme flasker. Det bliver således en integreret del af produktionen, restaurationsbranchen og dagligvarehandlen. Butikkerne modtager returflaskerne og udbetaler pant, og bryggerierne henter de tomme flasker, vasker dem og tapper på ny. Produktionen og logistikken indrettes på den måde til systemet, og flaskerne genbruges op til 30 gange. Retursystemet er dermed et fælles anliggende, og succesen afhængig af opbakning fra alle. Både bryggerierne og tapperierne, handlen, forbrugere – og også politikere, hvor skiftende regeringer alle har bakket op om systemet.

¹ www.dr.dk/nyheder/indland/gammelt-oel-paa-nye-daaser
www.berlingske.dk/business/daaser-fik-debut-med-faa-skoenhedsfejl

Internationalt ser det helt anderledes ud. Samtidig med, at danskerne bygger et énstrenget emballagesystem, hælder amerikanerne øl og sodavand på dåse, og mange andre lande følger trop. Også i Danmark rykker markedet på sig, og i 50'erne begynder flere store bryggerier at producere dåseøl, men foreløbig kun til eksport. Miljødebatten bliver for alvor sat på dagsordenen i 60'erne, og selv om dåserne endnu ikke er på de danske hylder, spirer en modstand, som blusser gevaldigt op, og som viser sig at fortsætte i mere end 40 år. Debatten om at forbyde dåser udmønter sig i en bemyndigelseslov i 1971 fremsat af VKR-regeringen. Loven giver mulighed for indgreb over for engangsemballage til øl og sodavand.

Nogenlunde samtidigt vil bryggerierne gerne have større mulighed for at tilbyde flere emballagetyper, og nye emballager dukker da også op. Blandt andet Coca-Cola-flasker og den lille buttede brune flaske fra Faxe, som også er det første bryggeri, der lancerer øl på dåse. Danskerne er dog fortsat glade for standardflasken, så dåsesalget får kun en markedsandel på 1-2%. Og sådan skal det forblive i en årrække, for da Danmark får sin første miljøminister i 1973, Jens Kampmann (S), ønsker han at begrænse dåsesalget. Bryggerierne indgår en frivillig aftale

om at lade det samlede dåsesalg forblive på 2%. Der går knap ti år, og så får Danmark et totalt dåseforbud.²

I EF falder Danmarks forbud ikke i god jord. Det strider mod Rom-traktaten, det indre marked og varernes frie bevægelighed i medlemslandene. EF-Kommissionen laver en sag mod den danske stat i 1983. Men det kommer vi tilbage til senere.

² Bryggerierne og de tre store udfordringer. Bryggeforeningens jubilæums bog i anledning af foreningens 100 års jubilæum.

Miljøministeriet

Da Miljøministeriet blev etableret i 1971, hed det Ministeriet for Forureningsbekæmpelse. Dengang var det noget helt nyt – både i Danmark og i verden – at give forureningen egentlig politisk og forvaltningsmæssig opmærksomhed. Først i 1973 blev navnet ændret til Miljøministeriet.





Plastflasker sætter skub i en udvikling

I starten af 90'erne udvikler markedet sig i en ny retning. Nu bliver plastflasker, de såkaldte PET-flasker, introduceret³. Flaskerne er genpåfyldelige og bliver dermed også en del af danskernes returkultur. Det stigende antal af nye varianter øger problemerne med håndtering i dagligvarehandlen. I den anledning genfremsender de et ønske om betaling fra bryggerierne for at dække omkostningerne til f.eks. flaskedrenge, der håndterer den tomme emballage, som de lovmæssigt er forpligtede til at tage retur og sortere.

Ønsket er umiddelbart ikke noget, som bryggerierne mener, at de skal efterkomme, men detailhandlen holder fast. Det bliver startskuddet til mange års forhandlinger i Bryggeriforeningen og et arbejde mod én fælles aftale og ét fælles system. Det er Finn Terkelsen, som er underdirektør i Carlsberg, der tager fat i problemstillingen og påbegynder processen. Han vil finde ud af, hvad der er op og ned i sagen.

Massevis af møder

Det er ikke nemt eller rettere, det er meget kompliceret. For der er mange parter rundt om bordet i Bryggeriforeningen. Blandt andet Bryggerigruppen (nu Royal Unibrew), Albani

(nu Royal Unibrew), Carlsberg, Dansk Supermarked (nu Salling Group), Coop og De Samvirkende Købmænd – og de har alle forskellige dagsordner. Der afholdes mange og lange møder, som ikke foregår gnidningsløst. Og det er vanskeligt at blive enige både internt i de enkelte brancher og på tværs af brancher – og samtidig sikre bred politisk opbakning.

“Vi havde massevis af møder. Det var jo afgørende, at hele værdikæden var med og forpligtede sig.”

“Vi havde massevis af møder. Det var jo afgørende, at hele værdikæden var med og forpligtede sig. For det var hele tiden med tanke på at opbygge ét fælles system, hvor ingen kunne køre på frihjul. Vi søgte derfor dialog med alle i branchen, for vi skulle jo have konsensus, og det var ikke altid let,” fortæller Finn Terkelsen.

³ <https://bryggeriforeningen.dk/ansvarlighed/klima-og-baeredygtighed/pantsystemet/historisk-udvikling-af-pantsystemet/>



Ét af de emner, som diskuteres i dagligvarehandlen, er netop, om det overhovedet skal være et fælles system. Spørgsmålet er, om bryggerierne og detailhandlen kan blive enige om et fælles system, eller om de vil udvikle hver deres system, så de i stedet får hver deres såkaldte ø-løsning.

"Nogle af de store kapitalkæder overvejede at igangsætte deres eget system, så det blev virkelig vigtigt for mig at kæmpe den kamp – for de mindre dagligvarebutikker, hvad skulle de så gøre? De kunne jo ikke have et system selv. Det ville jo heller ikke være i forbrugernes interesse, at de skulle aflevere flasker og dåser tilbage til samme forretning, som de havde købt flaskerne i. Et fælles system var den eneste rigtige vej at gå," siger John Wagner, adm. direktør for brancheforeningen De Samvirkende Købmænd siden 1995.

Omkring dem raser dåsedebatten fortsat. Og i mellemtiden er Svend Auken blevet miljøminister. Han er indædt modstander af dåserne⁴. Selv om Danmark står fast på sit dåseforbud, verserer der stadig en sag mod den danske stat – og meget peger i retning af, at Danmark formentlig vil tabe sagen.

Derfor er der tre ting, som bliver afgørende i processen. Hvis dagligvarehandlen skal have håndteringsgodtgørelse, skal det beregnes objektivt og gælde alle genbrugsflasker. Det skal beregnes og administreres af et uafhængigt selskab, og det skal være en konstruktion, hvor engangsemballage også kan indgå, hvis der åbnes for frit valg. Der er således fra starten to strenge: den ene skal beregne prisen for håndteringen af genbrugsflasker samt opbygge et uafhængigt selskab, som kan beregne og administrere håndteringsgodtgørelse og gebyrer. Den anden streng handler om at designe en konstruktion, hvor selskabet skal indsamle engangsemballage, håndtere pant og gebyrer, og hvor der er tilmeldingspligt.

Og bag kulissen anerkender Svend Auken, at der trods alt er god ræson i at være klar med en model, der kan sikre, at engangsemballager samles ind til genanvendelse i et pantsystem, der ligner det gamle. Også hvis nu Danmark skulle tabe dåsesagen, ville det være godt at være beredt. Men den del vender vi lige tilbage til senere...

⁴ https://www.folketingstidende.dk/samling/19951/beslutningsforslag/B136/19951_B136_BEH1_M90_referat.pdf
<https://www.information.dk/2007/07/marked-paa-daase>

Udvikling af koncept

En analyse sættes i gang i 1996. Analysen skal kortlægge omkostningsniveauet for håndtering af emballager, og den skal gennemføres af en neutral part. Man indgår derfor en aftale med virksomheden Logisys. Industrien og dagligvarehandlen bliver enige om at nedsætte et forhandlingsudvalg, som kan agere på branchernes vegne for at få fremdrift i processen. Møderne drives og koordineres af Bryggeriforeningen. Alle scenarier drøftes og alt beskrives fra bunden. Hvad koster det butikkerne at håndtere forskellige emballager, hvilke løsninger kan forbedre og forenkle processerne? Hvem er berettiget til investerings-tilskud til effektivisering, hvad skal det koste at blive tilmeldt? Hvad kræver det at indsamle? Hvad skal pantsatserne være? Der laves modeller for beregning af investering i udstyr, for tilmelding, for gebyrer mv.

Forhandlingsudvalget pakker kufferten og besøger andre lande for at blive inspireret og for at tage ved lære af deres fejltagelser. Blandt andet kigger de mod Sverige, som er et af de første pantlande med engangsemballage.

Efter cirka tre år munder det hele ud i en detaljeret projektbeskrivelse på omkring 250 sider. Grundigheden og vedholdenheden omkring processen lønner sig og bliver vigtig for rapportens efterspil. Parterne bliver nemlig enige om, at de her står med grundlaget for det videre forløb om samarbejde mod effektivisering og en fælles fremtidig løsning.

Til at løse den administrative opgave er de enige om at oprette et selvstændigt selskab, som skal udbetale håndteringsgodtgørelse og pant. Selskabet skal også investere i at udvikle og modernisere det eksisterende retursystem for genpåfyldelige flasker, så det bliver lettere for dagligvarehandlen at håndtere og nemt for forbrugerne at aflevere emballagen tilbage i cirkulation. Ligesom selskabet også skal forberede et fælles pant- og retursystem for engangsemballage, som dermed kan løse den miljømæssige udfordring, som Danmark står over for, hvis markedet åbnes for frit emballagevalg.

Arbejdet munder ud i en rammeaftale

Aftalen skal godkendes af Miljøstyrelsen, men den kan ikke stå alene, for der er brug for lovgivning blandt andet i forhold til eneret til at drive systemet, tilmeldingspligt for alle og samtidig lige ret og vilkår for adgang til et lands-

dækkende indsamlingssystem, der sikrer genanvendelse af de brugte emballager. Planen er at investere omkring 250 millioner over seks år i effektivisering af det eksisterende system.

“Vi havde nogle krav: Hvis der skal laves et landsdækkende retur- og pantsystem på baggrund af miljømæssige hensyn, så nytter det ikke noget, at alle ikke vil være med. Det vil også give ubalance i konkurrencen på markedet, hvis alle ikke er med til at betale. Så konceptet er, at man skal tilmeldes, hvis man bringer produkter på det danske marked, og man skal være med til at betale de omkostninger, som er forbundet både til investeringer, til håndtering og til indsamling,” siger Finn Terkelsen.

Der skal findes fælles fodslag om:

- Beregninger, et fælles koncept, finansiering, investeringer og en rammeaftale
- Tilmeldingspligt til systemet
- Eneret til drift af et pantsystem
- Butikkerne skal tage mod emballagen, eller om der skal findes andre løsninger

På det politiske plan er det nødvendigt at:

- Der træffes beslutning om lovgivning til at understøtte systemet
- Miljøstyrelsen godkender koncept, rammer og sikre lovgivning
- Miljøstyrelsen og konkurrencestyrelsen godkender processen
- Konkurrencestyrelsen skal acceptere konstruktionen og konceptet
- Der er politisk opbakning til ét fælles pantsystem

Men hvorfor eneret?

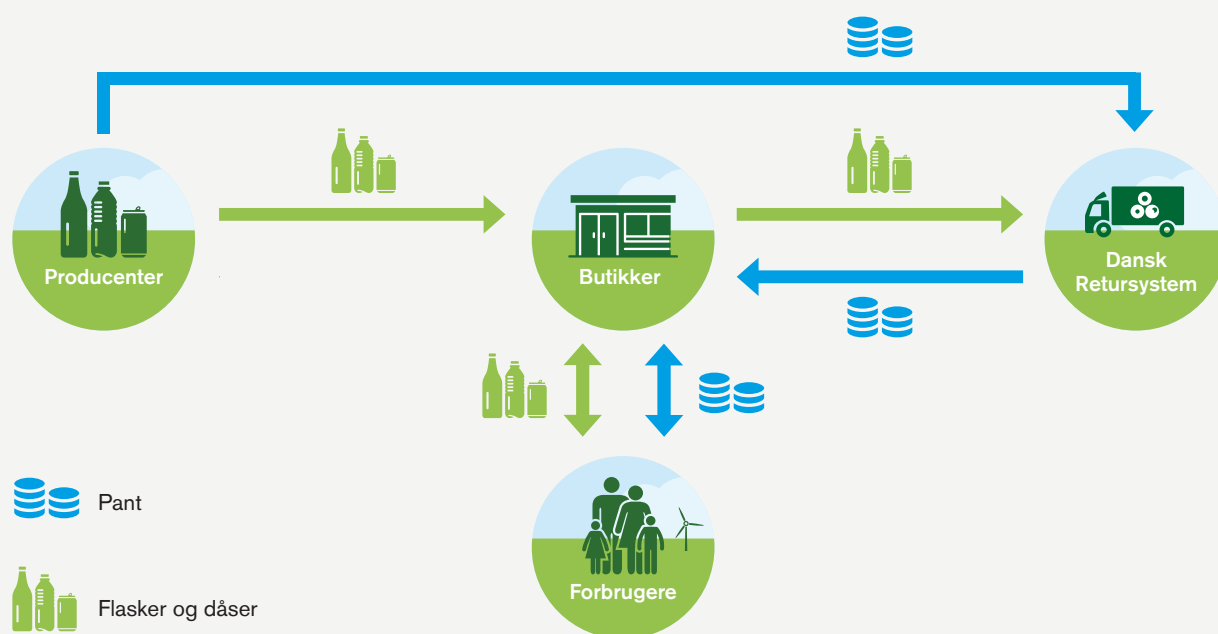
Et af de helt springende punkter i etableringen af Dansk Retursystem er som sagt, at der skal investeres mange penge i et finmasket og effektiviseret system. Det er man nødt til for at optimere håndteringen i dagligvarehandlen og for at kunne opnå den miljømæssige gevinst. Ø-løsningerne kan ikke løse den udfordring. Det skal være let for forbrugerne at aflevere emballager tilbage – uanset hvor drikkevarerne er købt. Man skal fx kunne købe en sodavand i en kiosk om aftenen og aflevere den tomme emballage i Brugsen, når man køber ind. Desuden er der et politisk krav om, at alle materialer både glas, plastik og metal skal kunne afleveres, indsamles og genanvendes. Ser man på nogle af de ø-løsninger, der laves et par årtier senere f.eks. med pant og retur på plastikposer og kaffekapsler, opnår man ikke en særlig høj returprocent. Så både for at undgå ø-løsninger, sikre investeringerne og for

at undgå, at nogle blot vil bygge et system med de materialer, som har en værdi, bliver eneretten et krav fra industrien og fra De Samvirkende Købmænd.

Pengestrømmen i forhold til pant:

Når bryggerierne og læskedriksproducenterne sender drikkevarer til butikkerne, sender de tilsvarende pant til Dansk Retursystem. Butikkerne udbetaler pant til forbrugerne og modtager derefter pantepenge fra Dansk Retursystem.

Pengestrøm i forhold til pant





Med kravet om eneret kommer endnu en knast. Monopol. Det er konkurrencemæssigt i sagens natur ømfindtligt. Dansk Retursystem skal over for konkurrencestyrelsen gennemgå konceptet og redegøre for beregningsmetoder, sikre transparens og forsikre, at konkurrencefølsomme data ikke bliver tilgængelige for ejerne, hverken i forhold til salgsmæssige data eller produkter, der tilmeldes. Der er og skal være totalt vandtætte skotter. Udspillet fra Miljøstyrelsen er, at virksomheden får seks år til at etablere og udvikle systemet, hvorefter eneretten udløber. Hver tredje år skal Miljøstyrelsen evaluere, om selskabet drives effektivt både miljømæssigt og økonomisk, og på den baggrund skal de beslutte, om eneretten skal forlænges i en treårig periode.

EF-Kommissionen lægger sag an mod den danske stat

Tilbage til den politiske scene, som blandt andet er bagtæppet for de analyser og det koncept, som bryggerierne og dagligvarehandlen begynder at arbejde med. Som tidligere nævnt lægger EF-Kommissionen sag an mod Danmark i forbindelse med det danske pant- og retursystem og det famøse dåseforbud.⁵ Det er en handelshindring og strider mod Romtraktaten, mener EF-Kommissionen. Men på det tidspunkt er der ikke nogen fælles europæisk regulering på området, og danskerne fremlægger de miljømæssige gevinster og får medhold i sagen. EF-Domstolen godkender i en opsigtsvækkende dom det danske pant- og retursystem, som en nødvendig del af det danske affald- og genanvendelsessystem.⁶

Men dåsekampen er endnu ikke fløjtet af. For i 1994 vedtager EU-Kommissionen (som skiftede navn fra EF til EU i 1993) et Emballagedirektiv, som har tre formål: det skal beskytte miljøet, fremme erhvervslivets konkurrenceevne og forhindre medlemsstaterne i at benytte emballage som protektionistiske foranstaltninger. Direktivet betyder, at landene skal anerkende hinandens emballager.

Danmark stemmer imod. For kravene i forhold til genbrug og genanvendelse er ikke høje nok. Flere lande, heriblandt Danmark, er kommet meget længere på den agenda. Miljøminister Svend Auken bestiller en livscyklusanalyse, som beregner miljøeffekten af hhv. engangs- og genpåfyldelige emballager. Analysen udarbejdes af det svenske Chalmers Industriteknik og Danmarks Tekniske Universitet. Analysen viser, at genbrugsflaskernes miljømæssige aftryk falder bedre ud end engangsemballagerne, dog viser resultatet også, at udfaldet af aluminiumsdåser er afhængigt af, hvilken energikilde, der anvendes til produktion.⁷ Den danske regering beslutter at fastholde forbuddet mod engangsemballage til øl- og læskedrikke. Det betyder, at Kommissionen tager første skridt mod en traktatkrænkelssag mod Danmark.

⁵ Lovforslaget fremsat den 1. februar 2001 af Miljø- og energiminister Svend Auken.

Europæiseringen af Dansk Ret, Kapitel 22 om Pant- og retursystemet, Knud Loftlund. DJØF: <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/europaeiserin-gen-af-dansk-ret>

⁶ Information 7. juli 1998

⁷ Information 7. juli 1998

"Danmark bliver beskyldt for protektionisme. Vi bliver beskyldt for, at vi holder udenlandske produkter ude af markedet, fordi vi holder fast i det obligatoriske genbrugsflaske- og retursystem samt dåseforbuddet. Det er stadig en fantastisk positiv miljøhistorie, og skiftende miljøministre var begejstrede for systemet. Desuden var det meget begrænset, hvor meget øl og sodavand, der generelt blev handlet over grænser. I Tyskland var kun 0,7% procent importeret øl", fortæller Bryggeriforeningens direktør Niels Hald.

For Bryggeriforeningen dukker der imidlertid også en anden side af dåsesagen op. For Kommissionens indsigelse mod det danske forbud er alene rettet mod de udenlandske producenter og importører. Indsigelsen forholder sig således ikke til, om de danske producenter dermed fortsat vil være underlagt dansk lov. Det vil skævvride konkurrencen, både fordi de danske producenter er forpligtede til at indsamle og genbruge deres flasker, og

fordi de ikke får samme mulighed for at sælge øl og læskedrikke i forskellige emballagetyper. Derfor klager Bryggeriforeningen formelt over de danske emballagebestemmelser til Kommissionen, som herefter tilføjer i deres indsigelse til den danske stat, at indenlandske producenter ikke kan pålægges strengere nationale krav.⁸

En ulovlig og en lovlig dåse

Debatten blusser op på ny. For selv om der er en grundlæggende konsensus om Danmarks dåseforbud, begynder detailhandlen og Venstre at røre på sig. De vil have frit emballagevalg. Kritikken kommer også fra en helt anden kant, nemlig miljøkommissær Ritt Bjerregaard. Hun er ikke på samme side som Svend Auken. Efter hendes opfattelse kan Danmark ikke opretholde dåseforbuddet, og hun tager scenen – helt bogstaveligt. På Socialdemokratiets kongres

⁸ Bryggerierne og de tre store udfordringer. Bryggerforeningens jubilæums bog i anledning af foreningens 100 års jubilæum.



i 1998 går hun på talerstolen med to dåser i hånden: "I denne dåse er der cola. Den er ulovlig i Danmark. I den anden dåse er der også cola, men der er også rom i den, og så den er lovlig i Danmark."⁹ Dét er den uomtvistelige sandhed – og dilemma.

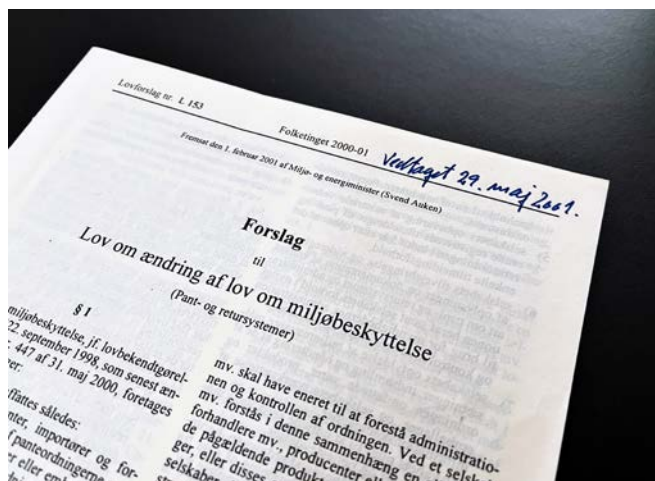
Selv om Svend Auken nægter at opgive kampen, kan han formentlig mærke, at det kan blive vanskeligt at opretholde det danske forbud. I hvert fald støtter han i al fortrolighed op om, at drikkevarerbranchen og dagligvarehandlen skal arbejde på en mulig fremtidig løsning.¹⁰

Cirka to år senere, helt konkret den 11. maj 2000, orienterer Svend Auken Folketingets Miljø- og Planlægningsudvalg om rammeaftalen, som bryggerierne og dagligvarehandlen er blevet enige om. Flertallet i udvalget tilslutter sig planerne. De giver tilsagn om den nødvendige lovgivning til, at bryggerierne og dagligvarehandlen kan etablere et pant- og retursystem for engangsemballage og dermed frit emballagevalg. Således er man klar, hvis det vedtages politisk, eller hvis Danmark taber den verserende dåsesag ved EF-Domstolen (som skifter navn til EU-Domstolen i 2009).

Svend Auken bliver bedt om at fremsætte et forslag til ændring af miljøbeskyttelsesloven med et udkast til den nødvendige lovgivning.

Offentligt og privat samarbejdssystem

Med den politiske tilkendegivelse i hånden kan industrien og dagligvarehandlen etablere Dansk Retursystem A/S med en aktiekapital på 10 millioner kroner, der består af 10.000 aktier. Men der kommer endnu et bump på vejen, for da selskabet skal etableres, er det ikke alle parter fra dagligvarehandlen, som ønsker at være medejere. Det medfører, at hele dagligvarebranchen ender med at trække sig fra ejerstrukturen. Derfor bliver det bryggerierne og læskedrikproducenterne, som bliver de egentlige ejere af Dansk Retursystem, og fordelingen af aktierne baseres på markedsandel. Men da konceptet skal være en fælles landsdækkende brancheløsning, som er 100 procent baseret på og afhængigt af samarbejde på tværs, får dagligvareparterne plads i bestyrelsen. Senere inviteres også Dansk Erhverv med om bordet for at repræsentere importørerne.



Vi har altså at gøre med en bestyrelse, hvor det ikke alene er ejerne, som bestemmer. Det er en bestyrelse, som på den ene side af bordet består af konkurrenter, der på samme tid er leverandører til dem, der sidder på den anden side af bordet, og som også er indbyrdes konkurrenter, og på trods af den kompleksitet tager de et fælles ansvar og lykkes med at udvikle og fremtidssikre den danske returkultur.

Udover den komplicerede sammensætning af bestyrelsen, bygger virksomheden på en helt speciel konstruktion, som er ret usædvanlig for privatejede virksomheder. Den er nemlig non-profit. Ingen skal tjene penge på systemet, og samtidig er det reguleret af Miljøstyrelsen. Virksomhedens kerneforretning og miljømæssige forpligtelser står beskrevet i miljøbeskyttelsesloven og meget detaljeret i pantbekendtgørelsen, som vedtages i Folketinget den 29. maj 2001.

⁹ <https://www.information.dk/1999/05/problemer-paa-daase>

¹⁰ Fortæller Niels Hald og John Wagner samstemmende.

De 108 paragraffer¹¹ beskriver i detaljer virksomhedens fundament, hvordan virksomheden skal drives, hvilke krav der stilles, hvilke forpligtelser virksomheden skal leve op til, og hvor høj returprocenten f.eks. skal være. Bekendtgørelsen præciserer bl.a. også, hvilke drikkevarer og emballager, producenter og importører skal sætte pant på. Hvem der er forpligtet til at tage mod forbrugernes tomme flasker og dåser. Og hvordan Dansk Retursystem skal forvalte arbejdet. Dansk Retursystem skal således fungere i krydsfeltet mellem producenter, forhandlere, lovgivning og forbrugere.

Det lykkes! Et samarbejdssystem ser dagens lys.
Den 30. juni 2000 bliver miljøvirksomheden en realitet.

“Etableringen af Dansk Retursystem er det, jeg har været mest stolt af i min karriere. Det er ét af de største CSR projekter i dansk erhvervsliv.”

“Etableringen af Dansk Retursystem er det, jeg har været mest stolt af i min karriere. Det er ét af de største CSR projekter i dansk erhvervsliv. Det er et eksempel på, at erhvervslivet virkelig tager ansvar og et eksempel på nødvendigheden af bred politisk opbakning og samarbejde. Der blev skabt noget, som løste den situation, vi stod over for. Det var et evolutionsprojekt af dimensioner. Det var samfundsmæssigt det helt rigtige at gøre. Og ved at tage alle med i processen, være tålmodige og forsøge at forstå hinandens dagsordner fandt vi en fælles løsning,” siger John Wagnér, adm. direktør for De Samvirkende Købmænd.

Bestyrelsen da Dansk Retursystem blev etableret:

- Albani Bryggerierne (nuværende Royal Unibrew)
- Bryggerigruppen A/S (nuværende Royal Unibrew)
- Carlsberg A/S
- Harboe Bryggeri A/S
- Coca-Cola Tapperierne
- De Samvirkende Købmænd
- Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (nuværende Coop)
- dansk supermarked indkøb i/s (nuværende Salling Group)

¹¹ Der var 7 paragraffer i den oprindelige bekendtgørelse nr. 124 af 27. februar 1989 om emballage til øl og læskedrikke <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/1989/124>. Der er 108 paragraffer i den nuværende bekendtgørelse nr. 1787 af 28. november 2020 om pant på og indsamling m.v. af emballager til visse drikkevarer, plus 3 bilag med flere krav. I alt 52 sider. <https://www.lovtidende.dk/documents?dnr=1787&dt=10&dt=20&dt=30&dt=90&dt=120&dt=270&dt=60&dt=100&dt=80&dt=110&dt=130&dt=1510&yh=2020&yl=2020>



Pantsystemer er ikke en hyldevare

Konceptet er udviklet, parterne enige og loven er på plads. Nu mangler der blot en direktør til at realisere planerne. Det bliver Benny Rasmussen, og det er ikke et helt tilfældigt valg. For Benny Rasmussen blev allerede fra begyndelsen tilknyttet projektet som konsulent ansat i Logisys. Han stod for analyserne, for de komplicerede kalkulationer og var med til at udtænke de nye tekniske løsninger. Så bestyrelsen kender ham, myndighederne kender ham, og han kender til alle detaljerne. Med eneretten i den ene hånd og pantbekendtgørelsen i den anden skal han i gang. Han skal opbygge fremtidens landsdækkende pant- og retursystem.

Pludselig går det stærkt – stærkere end forventet. For med regeringsskiftet i november 2001 bliver Hans Christian Schmidt (V) udpeget som miljøminister. Og han har travlt. Travlt med at gøre op med Svend Aukens miljøpolitik og én af de sager, der ligger lige for, er dåsesagen. Allerede i januar 2002 ophæver han dåseforbuddet¹². Hans Christian Schmidt er begejstret for idéen om et pant- og retursystem for engangsemballage, men udfordringen er, at selv om pantbekendtgørelsen og selskabet er klar, mangler ikke bare bekendtgørelsens godkendelse af EU Kommissionen, men hele den fysiske opbygning af systemet.

¹² http://webarkiv.ft.dk/?/samling/20012/udvbilag/mpu/almdel_bilag89.htm

Flasker og dåser skannes i fht. form, pantmærke, stregkode og vægt.



Registrering af nye produkter

Alle de nye produkter i engangsemballage i plast, aluminium og glas skal registreres, tilmeldes og hvert eneste produkt skal have en stregkode, så de kan genkendes, når de bliver afleveret af forbrugerne

Produkter

50.519

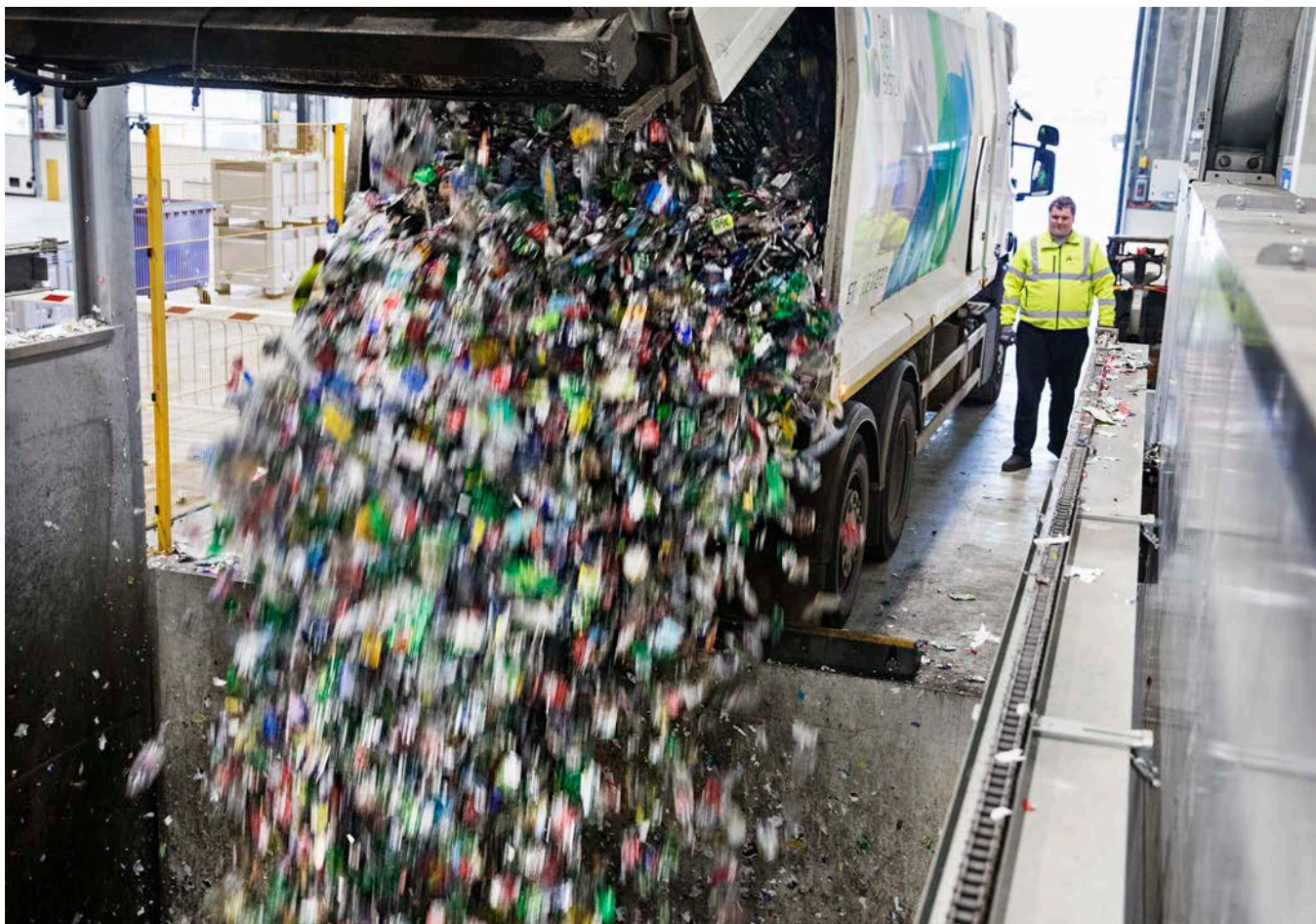
I 2003 var der tilmeldt 2.241 produkter,
I 2021 var det tal steget til 50.519.

“Hans Christian Schmidt havde et stærkt politisk ønske om at ophæve dåseforbuddet.”

”Hans Christian Schmidt havde et stærkt politisk ønske om at ophæve dåseforbuddet. Og for ikke at skabe problemer for både butikker og forbrugere og for at kunne introducere engangsemballage på en god miljømæssig måde, indgår vi en frivillig aftale mellem dagligvarehandlen og bryggerierne, hvor vi er enige om, at ingen producerer eller sælger dåser, før systemet er oppe at køre. Vi havde brug for tid, og selv om det ikke var meget, fik vi otte måneder til at blive klar,” fortæller Niels Hald.

Ærmerne smøges op

Benny Rasmussen og hans hold på en lille håndfuld medarbejdere må smøge ærmerne godt op. For pantsystemer er ikke ligefrem en hyldevare. De 2000 flaskeautoma-ter, der allerede er ude i butikkerne, skal udbygges med skannere, så de kan aflæse data, pantmærke, stregkode, form og vægt. For det duer jo ikke, at man kan smide hvad som helst ind i automaterne. Til gengæld skal de kunne modtage alle former for dåser og flasker med pant. Skannere og mærkning er også nødvendige for, at emballagen kan optælles og panten udbetales. Og flere hundrede butikker skal først have installeret en automat. Til det formål indgår Dansk Retursystem et samarbejde med automatproducenten Tomra.



Dansk Retursystem udvikler blandt andet automatiske sorteringsanlæg til flaskeautomaterne, så butikken ikke skal bruge tid på at gøre det manuelt. Der indsættes komprimatorer, så plastik og dåser kan mases i baglokalet. På den måde fylder emballagen mindre ikke kun i butikken, men også når de fragtes. Det er ikke alene mere miljøvenligt, det er også billigere. Men det er ikke kun tekniske løsninger, der skal udvikles. Der skal også laves pantetiketter og sikkerhedsmærker, der skal designes og produceres, så man ikke kan kopiere og snyde med dem. Alle de nye produkter i engangsemballage skal registreres, tilmeldes og hvert eneste produkt skal have en stregkode, så de kan genkendes i automaterne, når de bliver afleveret af forbrugerne.

Hele logistikken omkring indsamling skal også etableres, og emballagerne skal tælles og sorteres, inden de sendes videre til de fabrikker, der smelter materialerne om, så det kan genanvendes på ny. Det er forskel på, hvordan emballagerne håndteres og indsamles. I de store butikker, som får sorteringsanlæg og komprimator, skilles glas fra plast og aluminium, som kan mases ude i butikken. Fra de mindre butikker, kiosker, restauranter mv., bliver emballagerne ikke mast eller sorteret, da de skal tælles op på fabrikken, inden butikkerne kan få panten udbetalt. Senere udvikler Dansk Retursystem helt særlige biler, der ligner renovationsbiler. Bilerne, som bliver kaldt BT-biler, da de står for ButiksTømning, kan rumme mellem 160.000 og 240.000 maste emballager. Butikkernes kar tømmes

direkte ind i bilen, og karrene vaskes på stedet, så de ikke skal køres frem og tilbage. BT-bilerne sparer mange kilometer og dermed også CO₂. De maste plast- og aluminiumsemballager bliver senere sorteret i hver sit spor, når de kommer ud på Dansk Retursystems fabrikker.

Benny Rasmussen etablerer to fabrikker, én i Hedehusene og én i Hedensted, hvor der installeres tællemaskiner og sorteringsanlæg – og til at begynde med er de fysiske rammer ret beskedne. De må f.eks. i første omgang nøjes med en skurvogn til kaffepauserne.

Implementering af pantsystemet bevæger sig gennem en række udviklingsfaser fra stort set manuelle processer i 2002 til mere og mere automatiserede processer, både på fabrikkerne og i butikkerne.

Med de stigende mængder af dåser og flasker, der tilmeldes (herunder bl.a. også kildevand i 2008) bliver pladsmanglen et stigende fokus. Dagligvarehandlen ønsker yderligere effektivisering i flaskerummene og mere fleksibilitet for forbrugerne. Bestyrelsen opfordrer derfor Benny Rasmussen til at udvikle et nyt teknisk koncept, der kan være med til at fremtidssikre kapacitetsudfordringerne. Et koncept, som gør brugssituationen nemmere for folk med mange emballager, som er økonomisk rentabelt, og som miljømæssigt lever op til miljøstyrelsens krav.

Dansk Retursystem udvikler i perioden 2007 til 2010 pantstationskonceptet, som i første omgang testes i hhv. Høje Taastrup og Horsens. Her kan forbrugerne aflevere en hel sæk emballager på én gang. Konceptet udvikles og effektiviseres hen over årene.

Det kommercielle marked

Det er dog ikke alle, som er lige begejstrede over konstruktionen af Dansk Retursystem, som den 23. september gør det muligt, at de danske forbrugere kan købe øl og læskedrikke i alle slags emballager med pant - og aflevere dem tilbage til genanvendelse. Importører, Forbrugerrådet og Øl-entusiasterne kritiserer, at Carlsberg både har aktiemajoriteten og dermed bestemmende indflydelse i bestyrelsen. De mener, at det er blevet vanskeligt at være

konkurrent på det danske marked, bl.a. fordi importørerne selv skal klistre pantmærker på hver enkelt øl, og fordi gebyret er højere for glasflasker end for dåser. De mener, at det nye system skræmmer importørerne, og presser de små producenter ud.¹³

Klaus Rehkopff er formand for Øl-entusiasterne. Han sidder også i Dansk Retursystems kontaktudvalg, der er et åbent forum for dialog og information til udbydere, butikker og interesseorganisationer, der ikke kan sidde i bestyrelsen.

“I dag bakker vi op om systemet. Miljømæssigt er det en god løsning at genanvende.”

“I dag bakker vi op om systemet. Miljømæssigt er det en god løsning at genanvende. Men vores rolle er fortsat at råbe vagt i gevær, hvis vi synes, at der er noget, som ikke er rimeligt for de små bryggerier. Det skal hænge økonomisk sammen, så pant ikke bliver et parameter, der forvrider konkurrencen. F.eks. at tilmeldingsgebyret er det samme for store som små bryggerier. Vores fokus er at fremme den lille bryggers vilkår og fremme ølkulturen.”

I dagligvarehandlen ser man imidlertid, at mangfoldigheden i øl-kategorien bliver større.

¹³ Information <https://www.information.dk/2002/10/minister-giver-carlsberg-monopol>%2012. oktober 2002

“Det viser sig, at netop fordi, det er et nationalt indsamlingssystem, kan de lokale bryggerier pludselig begynde at sælge deres produkter over hele landet.”

”Det viser sig, at netop fordi, det er et nationalt indsamlingssystem, kan de lokale bryggerier pludselig begynde at sælge deres produkter over hele landet. De skal ikke selv opbygge et logistiksystem til at indsamle egne tomme emballager, det gør Dansk Retursystem jo. Det betyder, at der kommer langt større mangfoldighed i kategorien, og det viser sig, at det på ingen måde holder internationale øl ude af det danske marked. Det åbner hele markedet. Øl-kategorien vokser, og pludselig kan butikkerne tjene penge på øl, som bliver en lige så vigtig kategori som vinafdelingen,” siger John Wagner, adm. direktør for De Samvirkende Købmænd.

Når producenterne skal have et produkt på markedet, skal emballagen tilmeldes hos Dansk Retursystem, som tjekker designet, tester emballagen i en pantautomat, registrerer det og sørger for, at stregkoden kan læses i alle automater i hele landet. Selv om der er mange trin, inden produktet står på hylden, så tager det højst to uger, inden alt er på plads.

Antal producenter og importører

1.525





En retssag som sætter dybe spor

Kritikken af Dansk Retursystem kulminerer kort tid efter dåserne er frigivet. Virksomheden bliver beskyldt for at give bestyrelsen indsigt i fortrolige data omkring konkurrenternes salg. Benny Rasmussen ender i retten. Der er ikke hold i beskyldningerne, og Dansk Retursystem vinder sagen, men der ingen tvivl om, at det sætter sine spor i Benny Rasmussen og påvirker virksomheden generelt.

"Selvfølgelig var der ikke hold i de beskyldninger. Vi hverken kunne eller ville give data fra os. Jeg skulle bygge og drive pantsystemet på baggrund af en meget nøje beskrevet lov, som var virksomhedens grundlov, vores DNA. Og Miljøstyrelsen førte tilsyn. Der er en indbygget ordentlighed i den struktur, som vi fulgte til punkt og prikke. Eneretten var min ledestjerne. Ikke fordi den giver eneret, men fordi det betyder, at der er styr på systemet, og at vi har gjort det godt, hvis den forlænges. Men sagen betød, at medarbejderne ikke havde lyst til at fortælle om deres arbejdsplads, og at vi ikke gjorde så meget ud af at kommunikere. Det var jo ærgerligt, for der var så mange gode miljømæssige og samfundsgavn timer resultater", fortæller Benny Rasmussen.

Den brede opbakning til systemet er dog fortsat intakt. Og med årene ændrer debatten sig også i omverdenen. Flere og flere begynder at fokusere på miljøet, på knapheden af jordens ressourcer og på klimaudfordringerne. Her står det danske pant- og retursystem som et eksempel på, hvordan en hel branche løfter et fælles ansvar og sikrer cirkularitet via genanvendelse gennem et stærkt og vedvarende samarbejde. På trods af forskellige kommercielle interesser.

Datahåndtering

Dansk Retursystem har ikke adgang til markedsdata eller information om de enkelte brands. Al data om emballagerne sendes ikke direkte til Dansk Retursystem, men via et uafhængigt revisionsfirma.

“Vi skulle koble mennesker, teknik og miljø. Vi havde brug for forskellige kompetencer, og mennesker kan meget, hvis man grundlæggende har respekt for og tillid til det arbejde, de udfører, og det menneske de er.”

Et generelt samfundsansvar

For Benny Rasmussen er det ikke bare en miljøvirksomhed, han skal etablere, han skal også skabe en virksomhedskultur. Miljø, mennesker, innovation og samfundsansvar står for Benny Rasmussen mejslet ind i den opgave, han skal løfte. Hvad betyder det egentlig for kulturen i virksomheden? Pantsystemer og den cirkulære forretningsmodel hænger ikke ligefrem på træerne, så virksomheden skal funderes på en udviklings- og pionérånd. For Benny Rasmussen bliver det også vigtigt, at samfundsansvaret ikke blot er knyttet til virksomhedens miljømæssige ansvar, men at virksomheden ligeledes tager et samfunds-mæssigt ansvar ved blandt andet at give plads til mennesker, som af den ene eller anden årsag står på kanten af arbejdsmarkedet, og som har brug for en håndsrekning. Det skal være et rummeligt arbejdsmiljø, hvor man tager sig af hinanden, hvor der er mulighed for at udvikle sig fagligt – og som menneske. Den bæredygtige forretningsmodel bliver således overført til en virksomhedskultur.

“Vi skulle koble mennesker, teknik og miljø. Vi havde brug for forskellige kompetencer, og mennesker kan meget, hvis man grundlæggende har respekt for og tillid til det arbejde, de udfører, og det menneske de er. Nogle skal stå ved tællemaskinerne, andre skal udvikle, og nogle skal have styr på juraen osv. Sammen skulle vi tage en virksomhed fra et oplæg på 250 sider og føre ud i virkeligheden, imens der kommer flere og flere produkter og mere avanceret teknologi. Resultaterne og succeserne blev skabt af mennesker,” fortæller Benny Rasmussen.

Og hans fokus på menneskers betydning rettes også ud ad virksomheden. For de miljømæssige effekter afhænger af, at forbrugerne fortsætter den gode returkultur. Dansk Retursystem gør derfor meget ud af at lave oplysningskampagner og skolemateriale, så også de mindste får den gode adfærd ind med skolemælken. Pantmærket bliver et kendt mærke for hele befolkningen - og med tiden også et anerkendt miljømærke.

Så mange butikker, restauranter mv. er tilmeldt pantsystemet

14.490

I 2003 var der tilmeldt 7.000
I 2021 var det steget til 14.490



Den cirkulær økonomiske forretningsmodel

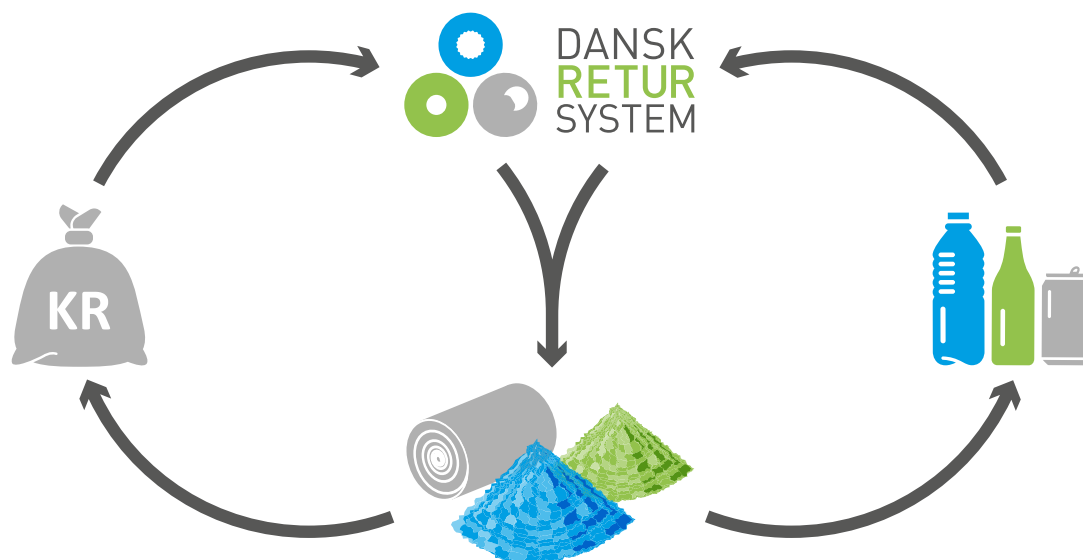
Lad os kaste et nærmere blik på økonomien i det cirkulære pantsystem. Det er, som tidligere nævnt non-profit, og der er tre indtægtskilder:

- Gebyrer, som producenter og importører betaler for, at de tomme emballager håndteres, transporteres, opbevares, tælles og sendes til genanvendelse.
- Indtægter fra salg af materialer, som skal genanvendes.
- Indtægter fra de pantflasker- og dåser, som aldrig bliver afleveret tilbage.

Producenter eller importører af drikkevarer med pant skal altså betale et gebyr, der afhænger af, hvilken slags emballage de benytter. Hver emballagetype skal nemlig betale sine egne omkostninger fratrasket prisen for salget af de indsamlede flasker og dåser. Ingen materialer må substituere de andre. Der skal ikke føres emballagepolitik. Det betyder, at Dansk Retursystem f.eks. ikke kan sætte ekstra gebyrer på et af materialerne for at sænke det på et andet. Det koster, dét det koster.

Det vil sige, at jo mere effektivt systemet bliver, jo mindre omkostningsfuldt emballagen er at håndtere, og jo mere





materialet er værd, des billigere bliver det. Det er den cirkulære økonomiske mekanisme bag. For eksempel er der et ekstra cirkulært økonomisk gebyr, hvis en plastikflaske er farvet, eller hvis man sætter flere slags materialer sammen. Enten fordi materialet så er mindre genanvendelig og derfor mindre værd, eller fordi processen bliver mere kompliceret, hvis materialerne skal skilles ad. Hvert år godkender Miljøstyrelsen gebyrerne efter reglerne i pantbekendtgørelsen.

Selv om det er tungt og kompliceret at lede en virksomhed ud fra 108 paragraffer, så er det et værktøj, som dokumenterer alt og spiller en væsentlig rolle mellem alle parter. Det giver troværdighed og gennemsigtighed.

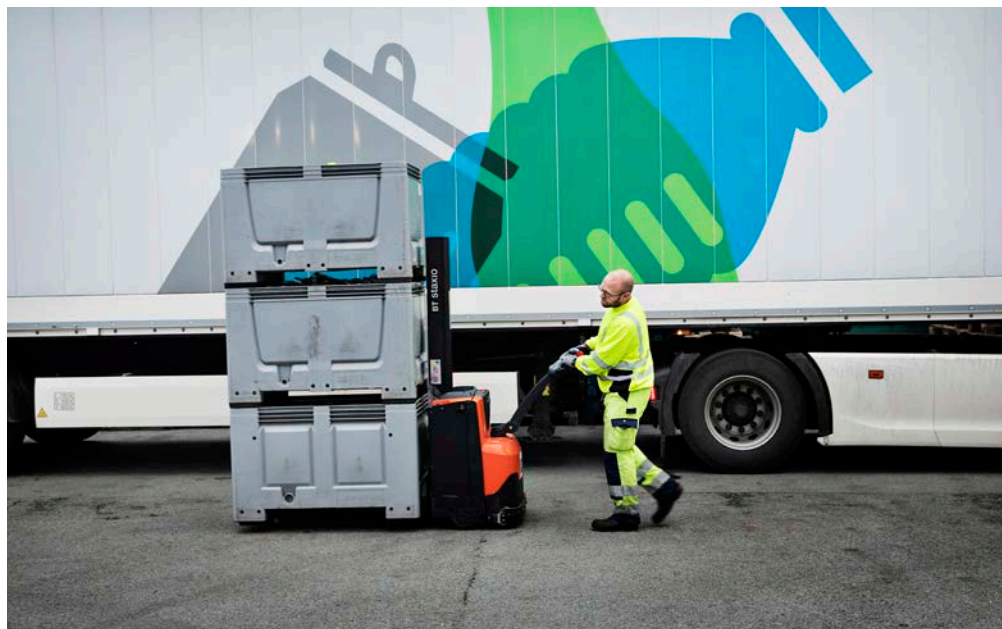
De to nøgleord bliver centrale for Michael Christiansen, da han træder ind på scenen som bestyrelsesformand i 2008, kombineret med hans indsigt i og interesse for den helt særegne konstruktion af en non-profitvirksomhed, drevet på private præmisser og offentligt reguleret.

"Da jeg trådte ind som bestyrelsesformand, tænkte jeg: Hvor svært kan det være. Alle er for. Politikere, offentligheden, forbrugerne og de involverede parter. Der skal jo ikke komme overskud ud af den. Det må

"Da jeg trådte ind som bestyrelsesformand, tænkte jeg: Hvor svært kan det være. Alle er for."

være meget enkelt. Men det var vanskeligere, end jeg lige troede. Det var et krydsfelt af interesser, og ingen måtte tilgodeses hverken de involverede brancher eller de forskellige emballagetyper. Da det stadig er en underskudsforretning, er spørgsmålet selvfølgelig hele tiden, hvem skal betale. Derfor er balancen og beregninger helt afgørende," fortæller Michael Christiansen.

Det går også op for ham, at bekendtgørelsen, som han synes er unødigt kompliceret og detailreguleret, er et vigtigt redskab i den sammenhæng, og at bestyrelsens parter følger den nøje.



Uanset hvor mange tomme flasker og dåser, der er i markedet, er det Dansk Retursystems opgave at sørge for, at de bliver hentet, sorteret og sendt til genanvendelse. Der bliver samlet ind hos knap 15.000 butikker, kontorer og restauranter.

“Det er klart, at det betyder noget for parterne, hvordan beregningerne udføres og virksomhedens drives, for bare gebyrerne bliver forhøjet med en enkelt øre, går det direkte på bundlinjen.”

”Det er klart, at det betyder noget for parterne, hvordan beregningerne udføres og virksomhedens drives, for bare gebyrerne bliver forhøjet med en enkelt øre, går det direkte på bundlinjen. Derfor er transparensen helt central. Pantbekendtgørelsen dokumenterer systemet, og hovedprincipperne er de samme nu som for 20 år siden, men jeg mener, at man med fordel kunne forenkle det,” forklarer Michael Christiansen.

Mål og ambitioner

Ét af de væsentlige spørgsmål, som diskuteres, er: Hvordan kan man sætte gebyrerne ned og gøre det billigere for producenterne uden at gå på kompromis med kundernes tilfredshed. Antallet af engangsemballager er i 2014 efterhånden nået op på cirka en milliard om året. Uanset mængderne, er Dansk Retursystems opgave at tømme markedet for de tomme flasker og dåser, men virksomheden bestemmer hverken, hvor mange dåser der sælges, eller om producenterne benytter genanvendelige flasker. Så der bygges ud, bygges ovenpå og bygges til for at kunne håndtere udviklingen og væksten, som ingen havde kunne forudse. Tiden er inde til at skifte gear. Virksomheden skal rykke fra opstartsvirksomhed til version 2.0. For

Strategiske fokusområder 2015-2020

- Nye måder at aflevere pant på
- Øget kunde- og forbrugertilfredshed
- Større effektivitet
- Fokus på miljø
- CSR: På vej mod certificering
- Medarbejderne er vores fundament

selvom Dansk Retursystem ikke har indflydelse på sin topline, har markedet alligevel nået en størrelse, hvor usikkerheden er væk.

Engangsemballagen er kommet for at blive. Det giver mening, at virksomheden skal agere mere som en kommerciel virksomhed, der arbejder på en måde, som matcher sine ejere.

Så da Lars Krejberg Petersen kommer til som direktør i 2014, handler det i første omgang om effektivisering. Optimering af processer, logistik og automatisering. Ét mål er at nedsætte gebyrerne, ét andet at stræbe efter et pantsystem, der kan bære sig selv økonomisk. Det sidste er mere en principiel rettesnor, for der er vist ikke mange, som egentlig tror på, at det kan lade sig gøre.

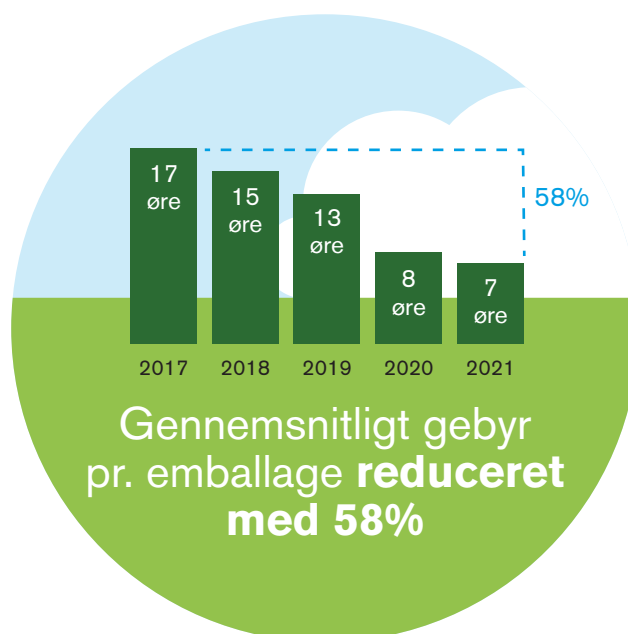
"Det var et vildt effektivitetsmål. Og for første gang skal organisationen arbejde med en egentlig strategiproces sammen med bestyrelsen. Vi skal balancere mellem de tre parametre: kunde- og forbrugertilfredshed, effektivitet og miljø, og vi begynder at sætte mål. Det er en helt ny måde for virksomheden at arbejde på," fortæller Lars Krejberg Petersen.

Med 2020-strategien sætter jagten på effektiviteten ind. Det foregår i alle processer og alle led af værdikæden lige fra salg af materiale og ruteplanlægning, til flere kompri-

matorer i butikkerne og større mængder glas, der transporteres direkte fra supermarked til omsmeltningsanlæg. Effektiviseringen på fabrikkerne sker gennem ledelsesmæssige greb som selvstyrende teams, LEAN og forbedring af arbejdsmiljø. Men det bliver sværere og sværere at optimere fabrikkerne. Det kniber gevaldigt med plads, efterhånden som antallet af emballager stiger og stiger. Der er også udfordringer med mange manuelle processer i et miljø, som er præget af, at der skal findes løsninger, mens markedet buldrer derudad.

Ét af de helt store projekter i strategien for 2020 bliver derfor at bygge nye automatiserede fabrikker. Først på Sjælland, hvor udfordringerne er størst og siden i Jylland. Den første fabrik står færdig i 2020. Med helt nye automatiserede processer, et optimeret flow og moderne teknologi og udstyr er den første grønne sløjfe bundet på effektivitetsagendaen.

Resultatet af de mange tiltag og forandringer afspejles i det gennemsnitlige gebyr, der over den femårige periode, som 2020-strategien varer, reduceres med 58 procent.



Men der er som nævnt også andre mål og temaer i 2020 strategien. Fx tilfredsheden blandt forbrugere og kunder. Flere pantstationer opføres for at gøre det nemmere for forbrugere at komme af med store mængder. Og for at lette håndteringen hos kunderne løftes kunderejsen ind i en langt mere digitaliseret hverdag. Som et eksempel implementeres ny teknologi, som gør det muligt at se, hvis en flaskeautomat ude i en butik ikke fungerer. Helt generelt bliver digitalisering ét af de omfattende områder, som kommer til at præge mange af de nye løsninger, som skal gøre det nemmere og mere effektivt for alle i hele værdikæden både internt og eksternt.

Orden i penalthuset

Inden CSR blev til et velkendt begreb, som de fleste virksomheder forholder sig til, har det som sagt hele tiden været en del af Dansk Retursystems DNA. Ikke alene på baggrund af virksomhedens kerneforretning som miljøvirksomhed, men også som baggrundstæppe for den interne kultur, som bygger på ordentlighed. I 2015 bliver det imidlertid et mål i 2020 strategiens at sikre dokumentation og systematik af virksomhedens arbejde med social ansvarlighed. Der skal være orden i penalthuset, og i 2018 får virksomheden CSR-certificering efter den danske standard DS 49001.

Dansk Retursystem har en række pantstationer over hele Danmark.





Fra skrot til værdifulde ressourcer

Arbejder vi med skrot eller værdifulde ressourcer? Flytter vi tomme emballager, eller arbejder vi i miljøets tjeneste? Gør det en forskel, om det er det ene eller det andet? Er arbejdet ikke det samme? Er resultaterne ikke de samme? Kunne man spørge. Nej. Det er ikke det samme. For medarbejderne og for de fleste involverede parter har det en betydning. Det er klart, at det også skal være nemt, bekvemt, hurtigt og billigt. Men bruger man tid og penge, holder den gode gamle pointe, at det ikke er ligegyldigt, om man flytter sten eller er med til at bygge en katedral. Ligesom det har få betydning for resultaterne. Strategi og mål bygges på virksomhedens vision og

mission, og fokus lægges dér, hvor lyset rammer. Derfor bliver ikke alene strategiarbejdet, men også kommunikationen et væsentlig håndtag for at rykke Dansk Retursystem og resultaterne til næste niveau.

"For mig bliver det vigtigt at øge kendskabet til virksomheden. Dansk Retursystem løfter en miljørelevant opgave for det danske samfund. Det er et helt unikt system, som stort set alle har en andel i og kan være stolte af. Vi har en forretningsmodel, som kan inspirere, og vi har opbygget viden, som kan deles. Men jeg oplevede at kun få kendte virksomheden og den miljø- og klimamæssige effekt. Og

For medarbejderne er der stor bevidsthed om den miljøopgave, som de er med til at løse. Hver dag håndterer de fire millioner dåser og flasker og sender dem til genanvendelse.





I 2019 bliver realitystjernen, Linse Kessler en del af Dansk Retursystems miljøkampagne. Folk er vilde med den lidt anderledes tilgang - og returprocenten stiger endnu engang.

“For mig bliver det vigtigt at øge kendskabet til virksomheden. Dansk Retursystem løfter en miljørelevant opgave for det danske samfund.”

kerneproduktet mere blev omtalt som skrot frem for værdifulde ressourcer. Dét ville jeg gerne lave om på,” fortæller Lars Krejberg Petersen.

Det betyder, at Dansk Retursystem bliver mere synlig. Virksomheden åbner sig, fortæller, involverer sig og blander

sig i den offentlig samtale. Omdømmet og kendskabet ændrer sig markant – det påvirker interessen for virksomheden og for den cirkulære forretningsmodel, og det påvirker returprocenten.

”Den største succes er returprocenten. For der er jo en omvendt incitament-struktur indbygget i modellen. Des flere emballager, der returneres, des færre penge kommer ind i kassen. Så jo bedre folk bliver til at aflevere emballagen tilbage, des sværere er det at få økonomien til at hænge sammen uden at hæve gebyrerne. Derfor er det interessant, at det er lykkedes virksomheden at øge returprocenten samtidig med, at virksomheden har formået at reducere gebyrerne,” siger Michael Christiansen.

Ambitioner med lukkede kredsløb

Når man skal bygge en katedral, er det ikke uden betydning, at man får lavet en god tegning, finder de rigtige sten og bliver enige om, hvor skal lyset ramme. I 2017 får Dansk Retursystem en ny formand med en grøn profil. Thomas Dalsgaard kommer med en baggrund i Ørsted som koncerndirektør for Bioenergy og Thermal Power. På det tidspunkt er Dansk Retursystem i gang med at revidere 2020 strategien.



Gennem samarbejde med emballageproducenter er det lykkedes at skabe "rene" produktionslinjer til materialer, der kan leve op til de strenge krav, der er til føde- og drikkevareemballager.

"Vi ville gerne løfte ambitionerne. Vi ville ikke bare sikre genanvendelse af materialerne og en høj genanvendelsesprocent, vi ville også bevare værdien af materialerne ved at arbejde hen mod lukkede kredsløb, hvor en flaske kan blive til en flaske igen. Vi havde brug for mere viden om de seneste resultater og forskning inden for cirkulær økonomi, så vi kunne sætte de rigtige mål og igangsætte de rette aktiviteter i forhold til det videre arbejde med closed loop. I strategiarbejdet tog vi derfor bestyrelsen med på en uddannelsesrejse i cirkulær økonomi," fortæller Thomas Dalsgaard.

Den strategiske udfordring handler primært om genanvendelse af plastikflaskerne. Både glas og aluminiumsdåserne indgår allerede i lukkede kredsløb. Glas bliver brugt til nye føde- og drikkevareemballager, og aluminiumsværkerne har dedikerede produktionslinjer til dåser, fordi materialet er så rent og kræver meget lidt bearbejdning efterfølgende. En dåse kan omsmeltes og genproduceres nærmest én til én. Så det mest interessante er altså at rykke ved genanvendelsen af plastik. Kravene til den plastik, der benyttes til drikke- og fødevareemballager, er høje. Dansk Retursystem skal derfor finde nogle partnere, som er interesseret i at opbygge kapacitet og kapabilitet til at sikre produktionslinjer, som udelukkende er baseret på plastik-

flasker, så de lever op til kvalitetskravene. Det er et langsigtet perspektiv. Dansk Retursystem vil få lavere priser for plastikken, men virksomheden håber, at priserne med tiden vil stige, fordi emballageproducenterne derved kan benytte det "rene" omsmeltede materiale frem for at skulle benytte ny råolie.

"Vi ville gerne løfte ambitionerne. Vi vil ikke bare sikre genanvendelse af materialerne og en høj genanvendelsesprocent."

Strategien lykkes. De finder gode samarbejdspartnere og priserne stiger med tiden – faktisk så meget, at Dansk

Fakta om plastik

Når der laves 1 kilo plastik, så kræver det 2 kilo råolie.

657 mio.

I 2021 afleverede danskerne ca. 657 mio. plastiskflasker.
Det er en returprocent på 96%.

81%

Der spares 81% CO₂ ved at genanvende en
plastikflaske, fremfor at producere en ny.

6 kg

Der spares 6 kg råstoffer, når 100
plastikflasker genanvendes.



Retursystem kan afsætte deres materialer til højere pris end de pantlande, hvor man ikke dedikerer materialerne til rene drikke- og fødevarestrømme. Det er en miljømæssig sejr. Men der er en udfordring. Ind til videre er det alene ufarvet plast, der kan indgå i et rent drikkevareloop. Det er det letteste at genanvende. Den farvede plast ryger fortsat et hak ned i genanvendelseshierakiet primært til fødevareemballage, hvilket dog er bedre, end hvis det bruges til tøj, møbler eller andre plastprodukter. Virksomheden arbejder videre. I 2021 gentager processen sig, og det lykkes også at skabe et særskilt afsætningsspor til lysegrøn plast. Det betyder et nyt closed loop til gavn for miljøet og klimaet samt et lavere tillægsgebyr til fordel for producenterne.

Dåserne kører i ring

Selv om Dansk Retursystem er en cirkulær økonomisk virksomhed, arbejder de således fortsat på at finde bedre og mere bæredygtige løsninger, som ovenikøbet stræber mod, at systemet økonomisk kan bære sig selv. Altså mod, at producenterne ikke skal betale gebyrer for at være med. "Virksomheden sigter højt. Medarbejderne har snuden i sporet samtidig med, at de tager nogle gevaldige spring f. eks. med etableringen af den nye fuldautomatiserede

fabrik. Det er en fornøjelse at se, hvordan arbejdet bærer frugt, og hvordan gebyrerne år efter år falder. I 2021 oplever vi det første gennembrud. En halvliter dåse bliver helt gebyrfri," siger Thomas Dalsgaard.

Omkostningen for at håndtere en halvliter dåse og prisen for salget af materialet går i nul. Det betyder, at produktet nu er gebyrfrit.

"I 2021 oplever vi det første gennembrud. En halvliter dåse bliver helt gebyrfri."

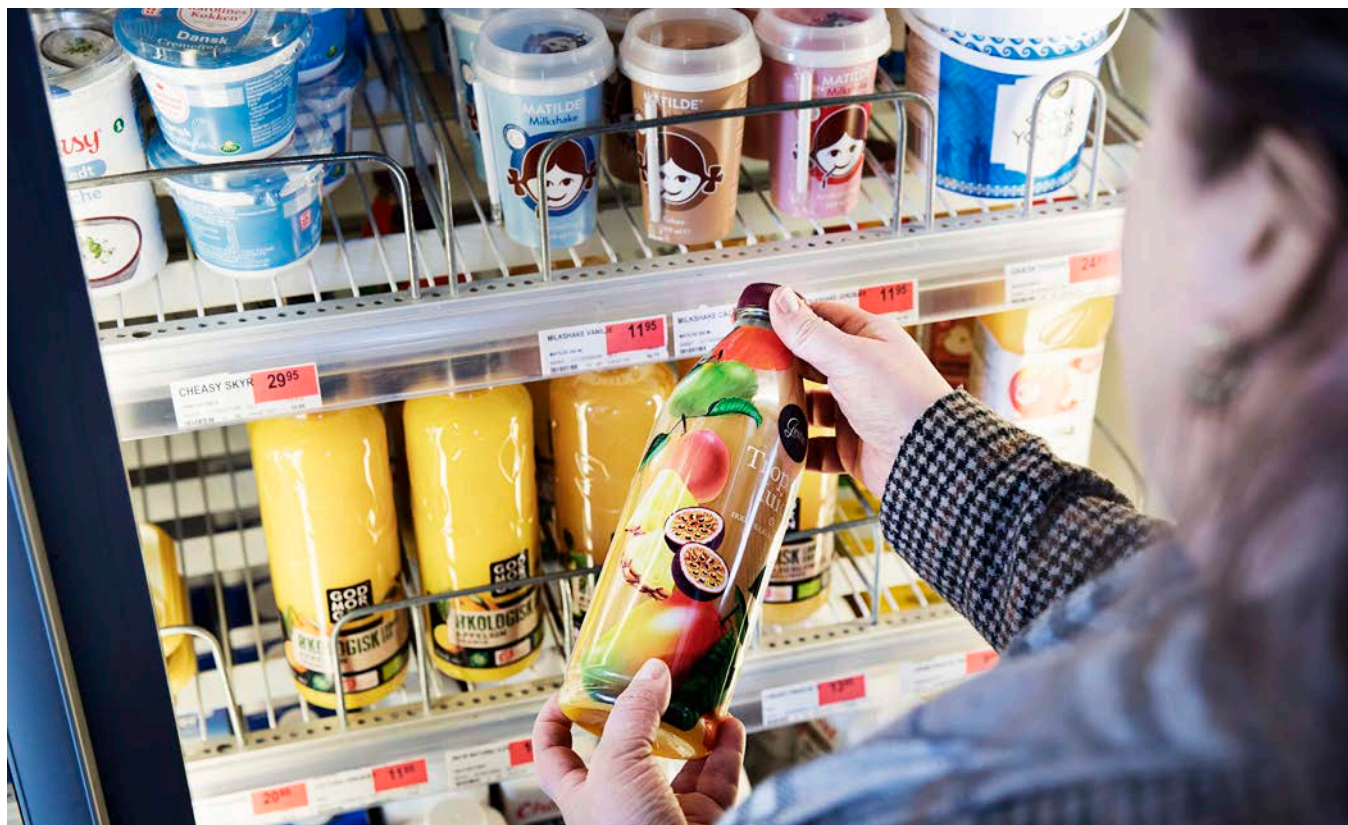
"Selv om det selvfølgelig kun er på et enkelt produkt, har det vist os, at det er muligt. Og allerede fra 2022 bliver det faktisk en realitet for alle størrelser aluminiumsdåser. Den cirkulære historie er derfor nærmest fuldendt. Dåserne indgår i et lukket loop med en genanvendelsesprocent på

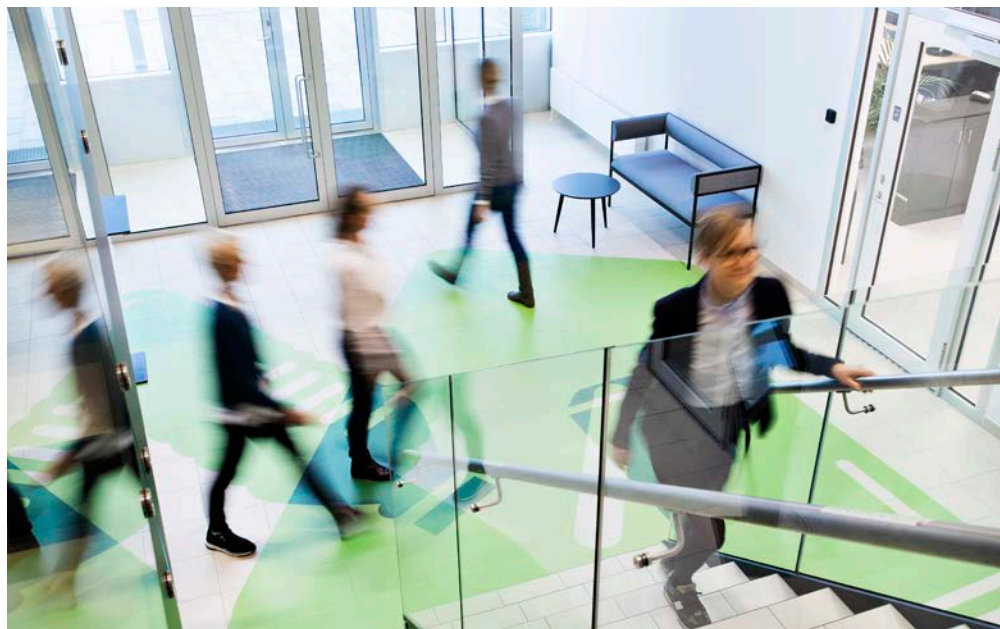
næsten hundrede, hvor de omsmeltes igen og igen til nye dåser nærmest uden spild. Og det koster ikke drikkevare-producenterne noget. Miljø og økonomi går således hånd i hånd. Nu hæver vi ambitionen og arbejder mod samme mål for plastikflasker. Tænk, hvis vi også kan sikre hundrede procent closed loop og økonomisk cirkularitet på plastik. Det er en drøm," siger Lars Krejberg Petersen.

Designguide under armen

Knap to milliarder dåser og flasker cirkulerer nu årligt gennem pantsystemet, hvoraf 36% er plastik. Flere og flere producenter og forbrugere fokuserer på bæredygtige tiltag. Derfor går Dansk Retursystem også i dialog med producenterne om designet af emballagerne. Ikke fordi Dansk Retursystem ønsker at stille sig til dommere over producenternes valg af emballage, men fordi de ønsker at gøre deres viden tilgængelig og rådgive de virksomheder, der er interesserede i at gøre deres emballager så bæredygtige som muligt.

Dansk Retursystem har udformet en designguide, og med den i hånden er hensigten nu mere aktivt at række ud til virksomheders marketing- og designafdelinger. Pointen er at oplyse om mulige løsninger, så de allerede i designfasen af nye produkter er bevidste om, hvordan de forskellige beslutninger påvirker genanvendelsesprocessen. Dialogen handler primært om plastik, men der er også andre emner på agendaen. F.eks. er der kommet en bølge af dåser, der er beklædt med papir, og de færreste ved, at det forringer værdien af aluminium. Papiret gør, at en lille del af aluminiummet brænder op. Udover at en lille mængde aluminium derved forsvinder ud af det lukkede kredsløb, så bliver prisen ved salg af materialet også lavere. Gebyrerne afspejles således i emballagernes genanvendelighed, og virksomhederne belønnes med et lavere gebyr, som i sidste ende betyder, at forbrugerne sparer penge. Og guidelinen? Ja, den er brugsvejledningen til, hvordan virksomhederne kommer derhen.





Gennem mange års samarbejde med interessenter har Dansk Retursystem opnået stor forståelse for kommercielle behov og mekanismer i markedet.

Den frie adgang til markedet

I Danmark er der som bekendt frit emballagevalg. Det kan kun lade sig gøre, fordi der er tilmeldingspligt, og fordi Dansk Retursystem dermed skal sørge for, at alle emballager indsamles og genanvendes på bedste vis. Er emballagens miljøprofil f.eks. vanskelig eller kompleks at håndtere, så tillægges produktet et ekstra gebyr, men alle emballager er tilladt. Det afspejler sig i den produktdiversitet, forbrugerne oplever i drikkevarekategorien. I de andre nordiske pantlande er der ikke tilmeldingspligt. Det betyder, at der heller ikke er et krav til pantsystemerne om, at de skal modtage alle emballager. Bliver produktet afvist, må producenten selv sørge for indsamling og genanvendelse, men da det er en både vanskelig og kompleks operation at stable på benene, afholder det de fleste producenter fra at forsøge.

I Danmark er der tilmeldt over 50.000 produkter. Alene i 2021 bliver mere end 9.000 forskellige varenumre tilmeldt systemet. Hvor der f.eks. i Sverige i alt kun er 4.500 produkter i hele pantsystemet. Forskellen er markant. Ifølge Lars Krejberg Petersen er den danske løsning et eksempel på, hvordan man kan skabe cirkulære løsninger, som ikke bliver en teknisk handelshindring. Dansk Retursy-

stems mangeårige samarbejde med de forskellige interessenter giver desuden en dybdegående forståelse af de kommercielle behov og mekanismer f.eks. vigtigheden af at få et produkt hurtigt på markedet, detailhandlens udfordringer og samt forbrugernes krav.

"Der er ingen tvivl om, at vi besidder en særlig erfaring, når det gælder emballager til forbrugsvarer, som er hurtigt omsættelige, og som har en miljømæssig værdi. Emballager, som typisk ikke ender i affaldssortering, men som ender på gaden, i naturen eller andre steder. Kaster man et blik hen over hylderne i et supermarked, er det stadig kun drikkevarekategorien, som kan fortælle en fælles bæredygtig historie i forbindelse med deres emballage. Nu går vi heldigvis en tid i møde, hvor kravet om producentansvar muligvis vil ændre på den virkelighed. Og i modsætning til 30. juni 2000 har vi nu opbygget en hel del viden om markedet, om samarbejdspartnerne og om cirkulær økonomi. Vi har lavet fejl, som man kan lære af, og vi har etableret løsninger, som ikke skævvrider markedet i processen. Den erfaring vil vi gerne bidrage med – og måske kan Dansk Retursystem spille en rolle," siger Lars Krejberg Petersen.

Det nuværende forbrug af naturens begrænsede ressourcer kan ikke fortsætte, og udledningen af drivhusgasser i Danmark skal ifølge den danske klimalov fra 2019 reduceres med 70% frem mod i 2030*. Det betyder, at der blandt andet er brug for cirkulære økonomiske løsninger, hvor genbrug eller genanvendelse indgår i forretningsmodellen – og i nogle sammenhænge vil det være relevant at arbejde med storskala. Selv om forudsættelserne på mange måder er anderledes i dag end for 20 år siden, så kan etableringen af pantsystemet og den efterfølgende udvikling benyttes som eksempel. Her er skabt et system, hvor producenter tager ansvar, hvor salgsleddet er inddraget, og hvor det er nemt for forbrugerne at bidrage. Dansk Retursystem fungerer som en løsning på nogle af de udfordringer, som mange står over for i den kommende tid.

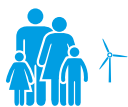
Det kan være en stor mundfuld at skulle ændre sin forretningsmodel fra lineær til cirkulær. Dansk Retursystem kan måske bidrage med nogle af de principper, som vi mener ligger til grund for de resultater, som vi har opnået de første 20 år.

* <https://kefm.dk/Media/1/D/aftale-om-klimalov-af-6-december-2019%20FINAL-a-webtilg%C3%A6ngelig.pdf>

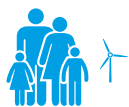
Overvejelser, hvis jeres virksomhed skal skifte forretningsmodel

- Hav tålmodighed med processen. Hvis I skal have alle med, tager det tid.
- Inddrag hele værdikæden. Lyt til jeres samarbejdspartnere, til kunderne og til forbrugerne.
- Forstå markedsmekanismerne. Hvilke behov, krav og adfærd er vigtige for jer at kende for at lykkedes.
- Skab et fælles fundament med samarbejdspartnere.
- Bring indsigt og viden i organisationen og bestyrelsen, så I har et højt fagligt niveau at tage afsæt i.
- Grundigt forarbejde med mulighed for at teste og afprøve pilotløsninger.
- Arbejd tæt sammen med afsætningssamarbejdspartnere.
- Alt behøver ikke at være perfekt fra starten. Sæt realistiske mål men tilstræb også tilsyneladende uopnåelige mål.
- Overvej muligheden for at indgå partnerskaber.

Tidslinje

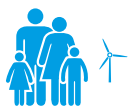


	Marked	Politik	Dansk Retursystem
1890	1890 Holmegaard producerer standartflasker med korkprop, og i 1912 begynder tapning med kapsler		
1920	1922 Bryggerierne forpligter sig til at købe standard 33. cl		
1930	Retursystemet blev gradvist udbygget mellem 1920'erne og 30'erne. Kaldt verdens bedste – tæt på 100% retur		
1960		60'erne Debat om ved lov at forbyde dåser til øl- og læskedrikke	
1970		1970 VKR-regeringen vedtager retten til indgreb overfor engangsemballage	
		1973 Den første miljøminister, Jens Kampmann (S)	
	1976 Faxe producerer den lille buttede flaske i 12 styks kasser		
1980	Faxe starter dåsesalg, og dåsesalget opnår ca. 2%		
		1. jan. 1982 Totalt dåseforbud	
		EF lægger sag an mod Danmark. Dåseforbud er i strid med varernes frie bevægelighed på det indre marked	
1990	1991 1,5L PET-flaske		Butikkerne vil gerne have penge for at håndtere tomme emballager

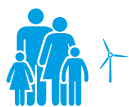


	Marked	Politik	Dansk Retursystem
1990	1995 0,5 l PET-flaske		1995-1996 Analyse og tidsstudie af butikkernes håndtering af genpåfyldelig emballage
		1996 Regeringen opretholder Danmarks pant-og retursystem samt forbud mod engangsemballage	1996-1999 Udvikling af koncept for administration af pant, gebyr og håndteringsgodtgørelse samt effektivisering Udvikling af koncept for udvidelse af pantsystemet med engangsemballager
		1997 Miljø-kommisær Ritt Bjerregaard (S) meddeler miljøminister Svend Auken (S), at dåseforbuddet ikke kan opretholdes	Udvikling af sorteringsanlæg til flaskeautomaten
	1999 Carlsberg lancerer øl i genopfyldelig plastflaske		1999 Principaftale melle bryggerierne og butikkerne
	1999 13 bryggerier i Danmark (10 bryggerier men 13 produktionssteder)		
2000			Juni 2000 Rammeaftale mellem dagligvarehandlen og bryggerierne forhandlet på plads. Benny Rasmussen bliver direktør for Dansk Retursystem
			1. juli 2000 Etablering af Dansk Retursystem A/S. Kapital 10 mio.kr. Bestyrelse af bryggerierne og detailhandlen (senere også Dansk Erhverv)

Tidslinje



	Marked	Politik	Dansk Retursystem
2000		7. juni 2001 Miljøbeskyttelsesloven ændres. Dansk Retursystem får eneret	Terkel Lund-Nielsen bliver første bestyrelsesformand
		2001 Konkurrencestyrelsen er kritiske i fbm. eneret og forretningskritiske data	
		21. december 2001 1. Pantbekendtgørelse underskrives	
	15. januar 2002 Tilslutningspligt, ens pant for alle, og håndteringsgodtgørelse træder i kraft Brancherne laver en frivillig introduktionsaftale, da der er brug for tid til omstilling og etablering af pantsystem	Januar 2002 Miljøminister Hans Christian Schmidt (V) ophæver dåseforbuddet	Januar-september 2002 Etablering nyt pantsystem. Scannere i automater, pantmærke, sikkerhedsmærke, oprettelse af strekkoder mv.
	23. sept. 2002 Engangsemballage introduceres på markedet		Dansk Retursystem etablerer fabrik i Hedensted og Hedehusene.
	Ca. 2000 flaskeautomater omstilles til at kunne tage nye flasker og dåser. Der indsættes mere end 250 nye om året.	Oktober 2002 Importører, forbrugerrådet og Øl-entusiasterne rejser kritik af pantsystemet	Dansk Retursystem vinder retssag om beskyldning om videregivelse af fortrolige data
	2003 200 producenter, udbydere og importører er nu tilmeldt Dansk Retursystem	Pantbekendtgørelsen godkendes i EU	Dansk Retursystem udvikler lastbiler, der kan rumme op til 160.000 maste plastikflasker og dåser
	Komprimatorer installeres bag pantautomaterne	Beslutning om alkoholsodavand, cider og energidrikke i pantsystemet	Specielle sikkerhedskar udvikles til opbevaring af pantemballager i butikkerne



	Marked	Politik	Dansk Retursystem
2000	2005 Pantssystemet udvides med alkoholsodavand, cider og energidrikke	Beslutning om kildevand, limonade og iste i pantsystemet	2004 Kresten Philipsen bliver bestyrelsesformand
	2008 Pantssystemet udvides med kildevand, limonade mv.		2008 Michael Christiansen bliver bestyrelsesformand
2010	2010 Returprocenten ligger på 89%		
	400 sikkerhedscontainere er installeret i butikkerne. 3000 computere i butikker med pantautomater gør, at 80% af alle emballager registreres online		2012 Test af pantstationer i hhv. Høje Taastrup og Horsens 2014 Lars Krejberg Petersen bliver direktør
		Beslutning om juice, saft, smoothies og most i pantsystemet	2015 Dansk Retursystem får nyt moderniseret branding-univers.
			2017 Thomas Dalsgaard bliver bestyrelsesformand
			2018 2. generation pantstationer med komprimering
	2019 Pantssystemet udvides med juice og saft mm.		
2020			2020 Fuldautomatiseret fabrik åbnes i Taastrup
	2021 Ingen gebyrer på dåser		2021 Den første dåse er 100% cirkulær
	Returprocenten er steget til 93%		Antallet af producenter og importører er steget til 1.525

Dansk Retursystem A/S

Erik Husfeldts Vej 1
2630 Taastrup

CVR-nr.: 25 49 61 40

