

GESCHLOSSENE VERSORGUNG ODER GESCHLOSSENER RECYCLINGKREISLAUF

WAS SIND DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT ODER DAS
GESCHÄFTSMODELL DER KREISLAUFWIRTSCHAFT?



INHALT

Einführung	3
Erwartete Lernergebnisse	4
Übung zur Selbstreflexion	5
Einführung in das Closed-Loop-Recycling	6
Praktische Anwendungen eines Geschäftsmodells mit geschlossenem Recyclingkreislauf	9
Möglichkeiten für Recycling- Geschäftsmodelle im geschlossenen Kreislauf	12
Aufbau eines wKreislaufwirtschaftsunternehmens	15
Durchführung einer Nachhaltigkeits- SWOT-Analyse	19
Abschließende Bewertungsaufgabe	22
Abschlusstest	25
Weitere Lektüre und Ressourcen	27



EINFÜHRUNG

Sehen Sie sich das folgende Video an, um mehr über das Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft oder des Recycling zu erfahren.

In diesem Video wird das Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft vorgestellt und es werden Beispiele aus der Praxis gezeigt. Es wird erklärt, wie das Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft sowohl den Kunden als auch den Herstellern zugutekommen kann und wie es die Nachhaltigkeit und die Kreislaufwirtschaft fördert.



ERWARTETE LERNERGEBNISSE

WISSEN	<ul style="list-style-type: none">• Kenntnis der Möglichkeiten des Kreislaufwirtschaftsmodells.• Kenntnis von Fallstudien, in denen die Kreislaufwirtschaft angewendet wird.• Kenntnisse darüber, wie sich geschlossene Recyclingverfahren von offenen Kreislaufverfahren unterscheiden.
FERTIGKEITEN	<ul style="list-style-type: none">• Erörtern Sie die ökologischen und wirtschaftlichen Vorteile der Kreislaufwirtschaft.• Durchführung einer SWOT-Analyse, um die Eignung eines Kreislaufmodells für die eigene Geschäftsidee zu bewerten.• Entwickeln Sie einen Entwurfsplan für die Verwendung von Post-Consumer-Produkten zur Herstellung einer neuen Version desselben Produkts.
HALTUNGEN	<ul style="list-style-type: none">• Erkennen Sie die Bedeutung der Kreislaufwirtschaft für die ökologische und wirtschaftliche Nachhaltigkeit.• Anerkennung der wirtschaftlichen Vorteile der Kreislaufwirtschaft.





ÜBUNG ZUR SELBSTREFLEXION

Willkommen bei der Übung zur Selbstreflexion über Kreislaufwirtschaft und Recycling! Sie werden mit 8 Fragen konfrontiert, die Ihr anfängliches Wissen über Geschäftsmodelle der Kreislaufwirtschaft testen, bevor Sie sich mit dem Inhalt dieses EduZine beschäftigen. Wie viel wissen Sie?

[Klicken Sie hier für die Übung.](#)

EINFÜHRUNG IN DAS CLOSED-LOOP-RECYCLING

Bevor wir uns also ansehen, was ein geschlossenes Recyclingsystem ist, müssen wir uns ansehen, was ein offenes Recyclingsystem ist, und sehen, wie sich diese beiden Systeme unterscheiden.

Ein offenes Recyclingsystem ist ein Recyclingprozess, der die Entsorgung verzögert, indem hergestellte Waren zu neuen Rohstoffen und Abfallprodukten verarbeitet werden. Im Gegensatz dazu ist ein geschlossenes Recyclingsystem ein Recyclingansatz, bei dem ein hergestelltes Gut ein neues Leben erhält, indem es ohne Verschlechterung oder Abfall in sich selbst oder ein ähnliches Produkt zurückgeführt wird (General Kinematics, 2018).

Fedkin (2020) berichtet, dass die Kreislaufwirtschaft ein nachhaltigeres Konzept ist, das bedeutet, dass das Recycling eines Materials wiederholt durchgeführt werden kann, ohne die Eigenschaften des Produkts zu beeinträchtigen. Im Gegensatz zur offenen Kreislaufwirtschaft, bei der das Material nicht wiederholt recycelt wird und schließlich zu Abfall wird.

Geschlossene Kreislaufsysteme scheinen viele Vorteile zu haben (Pro Design Group, 2022):

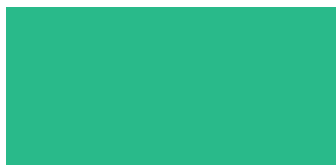
- Das System trägt dazu bei, die Umweltverschmutzung zu minimieren, da es so gut wie keine Treibhausgase erzeugt.
- Es schont die natürlichen Ressourcen, da es sich um ein Recyclingverfahren handelt, bei dem die gleichen Materialien über mehrere Lebenszyklen hinweg verwendet werden.
- Es fördert sogar das öffentliche Image von Unternehmen, die das System in ihre Praxis einführen. Nachhaltigkeit



ist populärer denn je, und immer mehr Menschen wollen sie so gut wie möglich unterstützen.

- Das Kreislaufwirtschaftssystem fördert die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Einige Materialien, die für ein Unternehmen als Abfall gelten, können von anderen Unternehmen zur Herstellung neuer Produkte verwendet werden und umgekehrt, was zu vertrauensvollen und für beide Seiten vorteilhaften Partnerschaften führt

Weitere Informationen über das Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft finden Sie in folgendem Video:



**PRAKTISCHE ANWENDUNGEN
EINES GESCHÄFTSMODELLS
MIT GESCHLOSSENEM
RECYCLINGKREISLAUF“**

Novelis wird von Fachleuten für Nachhaltigkeit für seine innovative Kreislaufproduktion und die Verbindungen in der Lieferkette gelobt, die das Unternehmen mit einigen der bekanntesten Marken der Welt in der Getränkedosen- und Automobilindustrie hergestellt hat. Novelis ist ein bemerkenswertes Beispiel für ein Geschäftsmodell mit geschlossenem Recyclingkreislauf (2022).

Das Unternehmen verwaltet seinen globalen Produktions- und Recycling-Fußabdruck, um regelmäßige, qualitativ hochwertige Produkte in die ganze Welt zu liefern. Das Unternehmen berichtet, dass es jedes Jahr mehr als 82 Millionen Getränkedosen recycelt und sie innerhalb von etwa 60 Tagen wieder zu neuen Getränkedosen verarbeitet (Novelis, 2022).

Novelis (2022) erklärt, dass die Nachhaltigkeit im Mittelpunkt des Unternehmens und seiner Aktivitäten steht. Das Unternehmen sagt, dass es seine Verantwortung sehr ernst nimmt, den Kohlenstoff-Fußabdruck seiner Industrie zu reduzieren. Das Unternehmen arbeitet sehr hart daran, eine kreislauforientierte Aluminiumindustrie zu fördern. Um dies zu untermauern, ist der verstärkte Einsatz von recyceltem Aluminium, das in 57 % der Vorprodukte von Novelis enthalten ist, das Herzstück des innovativen, kreislauforientierten Geschäftsmodells des Unternehmens.

Tatsächlich war das Unternehmen das erste seiner Art, das die weltweit größte Strategie zur Kreislaufwirtschaft in der Automobilindustrie entwickelt hat. Dieses Unternehmen recycelt Aluminiumabfälle aus der Automobilproduktion. Diese Strategie beinhaltet, dass das Unternehmen so viele Aluminiumabfälle wie möglich von seinen Kunden zurückgewinnt und diesen Abfällen ein neues Leben gibt, so dass die Produkte/Materialien mehrere Lebenszyklen durchlaufen können und Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft gefördert werden (Novelis, 2022).



Wenn mehr Unternehmen geschlossene Recycling-Geschäftsmodelle einführen, bei denen ihre Produkte kontinuierlich recycelt werden und somit mehrere Lebenszyklen durchlaufen, fördert dies nicht nur die Nachhaltigkeit und die Kreislaufwirtschaft, sondern hilft den Unternehmen auch in finanzieller Hinsicht, z. B. bei den Produktions- und Materialkosten usw. Eine Win-Win-Situation für alle!

Mehr darüber, wie Novelis das Kreislaufwirtschaftsmodell anwendet, erfahren Sie im folgenden Video:



MÖGLICHKEITEN FÜR RECYCLING- GESCHÄFTSMODELLE IM GESCHLOSSENEN KREISLAUF

Man könnte annehmen, dass die Kreislaufwirtschaft ein Teil der ökologischen Nachhaltigkeitsagenda ist. Der Hauptunterschied zwischen einer Kreislaufwirtschaft und traditionellen Nachhaltigkeitsmaßnahmen besteht jedoch darin, dass die Kreislaufwirtschaft nicht versucht, einen negativen Fußabdruck zu verringern, sondern stattdessen einen positiven zu entwickeln.

Was tun wir also, um dies zu erreichen? Nun, 2019 erklärte die Europäische Kommission, dass der Europäische Green Deal die EU bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent der Welt machen soll. Der Green Deal wird Unternehmen in Zukunft helfen, indem er:

- umgestaltete, energieeffiziente Gebäude,
- saubere Energie und fortschrittliche technologische Innovation,
- haltbarere Produkte, die restauriert, recycelt und wiederverwendet werden können.

Ein Drittel der Investitionen in Höhe von 1,8 Billionen Euro aus dem Konjunkturprogramm NextGenerationEU und dem Siebenjahreshaushalt der EU werden für den Europäischen Green Deal verwendet (Europäische Kommission, 2022).

Durch Recycling in geschlossenen Kreisläufen können Unternehmen einen echten Beitrag zur Kreislaufwirtschaft leisten. Durch die Einführung eines geschlossenen Recyclingprozesses können Unternehmen einen positiven CO₂-Fußabdruck hinterlassen, indem sie ihre Materialien über mehrere Lebenszyklen hinweg nutzen und vertrauensvolle und kooperative Partnerschaften mit anderen Unternehmen aufbauen, die ebenfalls die Nachhaltigkeit fördern wollen.



Unternehmen wenden das Kreislaufdenken nicht nur an, um nachhaltig zu denken, sondern auch, um ihren Umsatz zu steigern. In den letzten Jahren haben sich viele Unternehmen Kreislaufmodellen zugewandt, z. B. recycelter Kleidung und wiederaufbereiteter Elektronik.

Die Kreislaufwirtschaft ist ein Bestandteil des europäischen Green Deals, der Unternehmen dazu anregt, in verschiedenen Bereichen auf Kreislaufwirtschaft umzustellen, z. B:

- Verpackung,
- Batterien,
- Reparierbarkeit der Produkte

Die Umstellung der Unternehmen auf Kreislaufwirtschaft stellt sicher, dass wiederverwertbare Materialien über mehrere Lebenszyklen hinweg genutzt und in einem geschlossenen Kreislauf betrieben werden können. Das verringert nicht nur die Abhängigkeit von Rohstoffimporten, sondern gleichzeitig auch die klimaschädlichen Emissionen (Interzero, 2022).

Viele Länder werden nachhaltiger, indem sie weltweit eine Kreislaufwirtschaftspolitik betreiben. China, Japan, Kanada, Frankreich, Deutschland, Finnland, die Niederlande, das Vereinigte Königreich und Schottland sind Paradebeispiele für diesen grünen Wandel.

Außerdem benötigen Ressourcen aus geschlossenen Kreisläufen weniger Arbeit und Energie, um zu wiederverwendeten Produkten recycelt zu werden.



AUFBAU EINES WKREISLAUFWIRTSCHAFTSUNTERNEHMENS

Ist die Entwicklung eines Kreislaufwirtschaftssystems etwas, das Sie in Ihr Unternehmen integrieren möchten? Der erste Schritt in einem Kreislaufwirtschaftssystem ist das Sammeln von wiederverwertbaren Produkten. Zum Beispiel das Sammeln von Kundenabfällen. Sobald diese Produkte gesammelt sind, werden sie in der Regel in Recyclinganlagen aufbereitet und für eine erneute Verwendung vorbereitet (Amcor, 2020). Für Unternehmen ist es wichtig, mit etwas zu beginnen, das nicht allzu kompliziert ist. Zum Beispiel ein Produkt, für das Rohstoffe verwendet werden, die ihre Qualität auch nach dem Recycling beibehalten können. Diese Materialien können also über mehrere Lebenszyklen hinweg verwendet werden. Ein passendes Beispiel dafür ist Aluminium.

Dann ist es an der Zeit, sich mit der Herstellung der Produkte zu befassen. Die Herstellung neuer Produkte aus recycelten Materialien ist der nächste Schritt im geschlossenen Kreislaufsystem. Dabei kann es sich um die Herstellung desselben Produkts handeln (z. B. die Umwandlung gebrauchter Getränkedosen in neue Getränkedosen) oder um die Herstellung von etwas völlig anderem (z. B. die Verwendung von recyceltem Kaugummi zur Herstellung von Schuhsohlen) (Amcor, 2020). Hier müssen die Unternehmen entscheiden, wie sich der Prozess positiv auf die Umwelt auswirken kann.

Die Umstellung auf ein Kreislaufmodell lässt sich nicht von heute auf morgen bewerkstelligen, sondern ist ein mehrjähriger Prozess. Fangen Sie klein an und bauen Sie dann mit der Zeit auf, um sicherzustellen, dass die Nachhaltigkeit durch die Unterstützung der Kreislaufwirtschaft richtig umgesetzt wird.

Laut Business in The Community Ireland (2020) gibt es einige erste Schritte, die Unternehmen zur Förderung einer Kreislaufwirtschaft unternehmen können:



1. **Wissen, wo man steht:** Erstens sollten Unternehmen prüfen, was sie bereits tun, um ein Kreislaufsystem zu unterstützen. Zum Beispiel, ob das Unternehmen exponentiell Abfall entsorgt, ob die Materialien des Unternehmens recycelbar und nachhaltig sind, usw. Auf diese Weise können die Unternehmen feststellen und verstehen, was sie bereits tun, um ein Kreislaufsystem zu unterstützen, und was sie nicht tun.

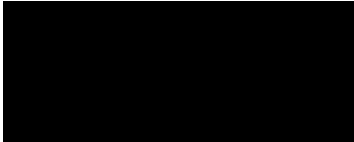
2. **Legen Sie das Fundament:** Die Unternehmen sollten eine Liste von Zielen erstellen, um ihre Ziele für die Kreislaufwirtschaft zu erreichen. Die Unternehmen sollten sich überlegen, wie sie diese Ziele erreichen wollen, wie der Zeitrahmen aussieht usw. Nach der Beantwortung dieser Fragen sollten sie einen Plan ausarbeiten.

3. **Bewährte Praktiken:** Für jedes Unternehmen, das die Kreislaufwirtschaft fördern will, ist es wichtig, mit gutem Beispiel voranzugehen. Wenn zum Beispiel einmal im Monat ein Recycling-Tag für die Mitarbeiter eingeführt wird, werden diese für die Bedeutung dieses Systems und seinen Wert für das Unternehmen sensibilisiert.

Dies sind nur einige Beispiele für erste Schritte, die Unternehmen unternehmen können, um die Kreislaufwirtschaft in ihren Betrieben zu unterstützen, und dies wird in den Managementthemen von IO3 weiter vertieft werden.



Ein hervorragendes Beispiel für ein kleines Unternehmen, das erfolgreich ein Closed-Loop-Recycling-System eingeführt hat:



DURCHFÜHRUNG EINER NACHHALTIGKEITS- SWOT-ANALYSE

Nachdem Sie sich nun entschieden haben, ein Geschäftsmodell für die Kreislaufwirtschaft einzuführen, ist es an der Zeit zu sehen, womit Sie arbeiten! Eine Möglichkeit, Ihre Stärken und Chancen zu ermitteln, ist die Durchführung einer Unternehmens-SWOT-Analyse. Eine Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse ist eine wirksame Methode, um die ökologischen und sozialen Herausforderungen und großen Trends zu untersuchen und Prioritäten und Maßnahmen festzulegen. Lassen Sie es uns ausprobieren!

Zunächst einmal beginnen Sie mit einer allgemeinen Untersuchung der ökologischen und soziokulturellen Herausforderungen und Trends, die mit Ihrem Unternehmen verbunden sind. Zum Beispiel ein Mangel an natürlichen Ressourcen.

Als nächstes folgt Ihre SWOT-Analyse. Damit eine SWOT-Analyse erfolgreich ist, müssen Sie vermeiden, sich auf Ihre eigene, unvollständige Version Ihres Unternehmens zu verlassen. Ob Sie es glauben oder nicht, Sie sind unbewusst voreingenommen! Stattdessen wäre es sinnvoll, eine Gruppe von Mitarbeitern zu versammeln, um eine umfassende und aufschlussreiche Liste von Kommentaren zu erstellen.

Stärken (S) sind etwas, das Ihr Unternehmen gut macht oder auf eine Weise, die Sie von anderen Unternehmen unterscheidet. Zum Beispiel verwendet Ihr Unternehmen recycelbare Rohstoffe.

Schwächen (W) sind ebenso wie Stärken ein fester Bestandteil Ihres Unternehmens. Zu verstehen, was verbessert werden kann und welche Arten von Ansätzen Sie vermeiden sollten, ist entscheidend für den Geschäftserfolg. Sie können zum Beispiel recycelbare Rohstoffe verwenden, aber es gibt kein System, mit dem die Verbraucher ihre gebrauchten Produkte nach dem Gebrauch zurückgeben können, was zu einem Anstieg der Müllberge führt.



Chancen (O) sind Lücken oder Aussichten für positive Veränderungen in Ihrem Unternehmen. Zum Beispiel haben Sie vielleicht nicht die Möglichkeiten, Ihre Materialien in Ihrem Unternehmen ordnungsgemäß zu recyceln, aber es gibt ein anderes Unternehmen in Ihrer Umgebung, das Ihnen diese Dienstleistung anbieten und ein geschlossenes Recyclingsystem schaffen kann.

Bedrohungen (T) umfassen alles, was sich negativ auf Ihr Unternehmen auswirken kann. Es ist wichtig, mit Bedrohungen zu rechnen und zu planen, wie sie vermieden werden können. Sie könnten zum Beispiel versuchen, ein geschlossenes Recyclingsystem zu fördern, aber Ihre Verbraucher sind möglicherweise nicht gut über die Bedeutung des Recyclings von Produkten informiert. Das bedeutet, dass Sie mehr Anstrengungen unternehmen müssen, um zu erklären, was Sie tun.

Zum Schluss geht es um Ihre Prioritäten und Maßnahmen! Ausgehend von den ökologischen und sozialen Herausforderungen und der SWOT-Analyse sollten Sie sich überlegen, welche dieser Herausforderungen und Chancen für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind und was Sie tun werden, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Weitere Informationen über die Erstellung einer Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse finden Sie in diesem Artikel: <https://www.threebility.com/post/the-sustainability-swot-analysis>

ABSCHLIESSENDE BEWERTUNGSAUFGABE

TITEL DER AUFGABE:

Closed-Loop-Recycling-Geschäftsmodell.

ZIEL DER AKTIVITÄT:

Diese Aktivität soll innovativen Unternehmern, die dieses EduZine absolvieren, die Möglichkeit geben, eine Vorlage für eine Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse für ihr eigenes Unternehmen auszufüllen und diese dann zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für die Kreislaufwirtschaft zu nutzen.

ERFORDERLICHE ZEIT:

Die Teilnehmer benötigen für diese Aufgabe 2-3 Stunden.

- 2 Stunden für die Erstellung der Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse.
- 1 Stunde, um zu planen, wie Sie die Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse nutzen können, um ein Geschäftsmodell für die Kreislaufwirtschaft in Ihrem Unternehmen einzuführen.

ERFORDERLICHE MATERIALIEN:

Die Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse kann mit einem Stift oder auf Papier oder online mit einem Laptop, Tablet oder Smartphone ausgefüllt werden.

Ein Beispiel für die Erstellung einer Nachhaltigkeits-SWOT-Analyse: <https://www.threebility.com/post/the-sustainability-swot-analysis>

SCHRITTE ZUR ERFÜLLUNG DER AUFGABE: □

- **Schritt 1:** Untersuchen Sie zunächst die ökologischen und sozialen Herausforderungen und großen Trends, die Ihre Nachhaltigkeitsziele beeinflussen können. Sie müssen sich fragen, was sich Ihrer Meinung nach in der Welt verändert und welche damit verbundenen

Herausforderungen sich aus diesen Veränderungen ergeben. Zum Beispiel Wasserverschmutzung, Mangel an natürlichen Ressourcen, etc.

- **Schritt 2:** Als Nächstes ist es an der Zeit, Ihre SWOT-Analyse zu erstellen! Betrachten Sie Ihre Stärken (S). Was macht Ihr Unternehmen im Moment gut, das ein Geschäftsmodell mit geschlossenen Kreisläufen fördert und Ihnen hilft, Ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?
- **Schritt 3:** Als nächstes ist es an der Zeit, die Schwächen Ihres Unternehmens zu analysieren (W). Was fehlt in Ihrem Unternehmen oder wird falsch gemacht, so dass das Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft nicht gefördert wird und Sie Ihre Nachhaltigkeitsziele nicht erreichen können?
- **Schritt 4:** Welche Möglichkeiten (O) hat Ihr Unternehmen, um ein Geschäftsmodell der Kreislaufwirtschaft zu fördern, und können Ihnen helfen, Ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen? Zum Beispiel: mögliche Partnerschaften.
- **Schritt 5:** Untersuchen Sie abschließend Ihre Bedrohungen (T). Was bedroht Ihr Unternehmen im Moment, das Ihr Unternehmen daran hindern könnte, ein Geschäftsmodell mit geschlossenen Kreisläufen zu haben und Ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?
- **Schritt 6:** Jetzt ist es an der Zeit, zu reflektieren! Wie werden Sie diese Informationen nutzen, um ein Geschäftsmodell für die Kreislaufwirtschaft einzuführen und Ihre Nachhaltigkeitsziele in Ihrem Unternehmen zu erreichen?
- **Schritt 7:** Zeit, Ihren Plan in die Tat umzusetzen!



ABSCHLUSSTEST



Sind Sie bereit, Ihr Wissen, das Sie in diesem EduZine erworben haben, zu testen? Haben Sie das Gefühl, dass Sie jetzt mehr über ein Kreislaufwirtschaftsmodell wissen als zu Beginn des Quiz zur Selbstreflexion? Wenn Sie alle Artikel in diesem EduZine gelesen haben, werden Sie keine Probleme haben, dieses Quiz auszufüllen!

[Klicken Sie hier für die Übung.](#)

WEITERE LEKTÜRE UND RESSOURCEN

Lösungen für die Kreislaufwirtschaft

<https://ctlgroup.com.au/circular-economy-solutions/#:~:text=Eine%20kreislauforientierte%20Wirtschaft%20nutzt%20Wiederverwendung,Abfälle%2C%20Verschmutzung%20und%20Kohlenstoffemissionen.>

Geschlossene Kreislaufwirtschaft: Was bedeutet sie und wie funktioniert sie?

<https://www.quincyrecycle.com/closed-loop-economy-what-does-it-mean-and-how-does-it-work/#:~:text=Eine%20geschlossene%2Dloop%20Wirtschaft%20ist,die%20Schaffung%20von%20etwas%20Neuem.>

Ist der geschlossene Kreislauf die Zukunft des Recyclings?

<https://www.bbcgoodfood.com/howto/guide/closed-loop-future-recycling>

Was ist ein geschlossener Recyclingkreislauf?

<https://www.amcor.com/insights/blogs/what-is-closed-loop-recycling>

Was ist ein geschlossener Recyclingkreislauf?

<https://www.biffa.co.uk/biffablog/2018/june/your-guide-to-closed-loop-recycling>

Was bedeutet Closed Loop?

<https://www.roadrunnerwm.com/blog/what-does-it-mean-to-close-the-loop>

Was ist Closed-Loop-Recycling?

<https://www.youtube.com/watch?v=wkOePLDjP9c>



Einführung eines Geschäftsmodells für das Recycling in geschlossenen Kreisläufen.

<http://breakthrough.unglobalcompact.org/breakthrough-business-models/closed-loop/>

Ist das Schließen des Kreislaufs die Zukunft des globalen Geschäfts?

<https://www.forbes.com/sites/next-1000/2022/04/18/closing-the-loop-is-the-future-of-business/?sh=332ea6206877>





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



UNIVERSITY
OF LATVIA



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435