

Et kærligt og grønt spark bagi

- Til virksomheder, der ønsker grøn omstilling, men bekymrer sig for økonomi og ressourceforbrug



En operationel inspirationsbog til virksomhedernes grønne omstilling.

Udarbejdet af Line Jansen, [Konsulenthuset Sustainably](#)

Mail: info@sustainably.dk, Telefon: 20 85 87 00

Indholdsfortegnelse

Der er god økonomi i grøn omstilling	3
Kære leder, kom i arbejdstøjet – og kig dig selv i spejlet.....	4
Barrierer er der nok af... Men hvordan kommer vi i gang?	5
Hvor skal vi begynde? – Og hvordan bygger vi ovenpå?	6
<i>Optimer bygninger og transportmønstre</i>	<i>6</i>
<i>Gennemgå processer</i>	<i>7</i>
<i>Brug standardisering – certificering eller mærkning</i>	<i>8</i>
<i>Identificér værdikæden</i>	<i>8</i>
<i>Overvej mulighed for cirkulære produkter.....</i>	<i>8</i>
<i>Tilbyd services i stedet for produkter.....</i>	<i>9</i>
<i>Tydeliggør den social bæredygtighed (CSR).....</i>	<i>9</i>
<i>Skab forudsætning for succes – og gør virksomheden attraktiv</i>	<i>10</i>
Er din virksomhed klar til arbejdet med grøn omstilling?	10

Der er god økonomi i grøn omstilling

Tiden, hvor den grønne omstilling gik for langsom, er ved at være slut! De toneangivende virksomheder er begynde at stille krav om bæredygtig ansvarlighed til deres underleverandører – og det offentlige skærper kravene til de leverandører, der ønsker at sælge produkter på fællesoffentlige indkøbsaftaler.

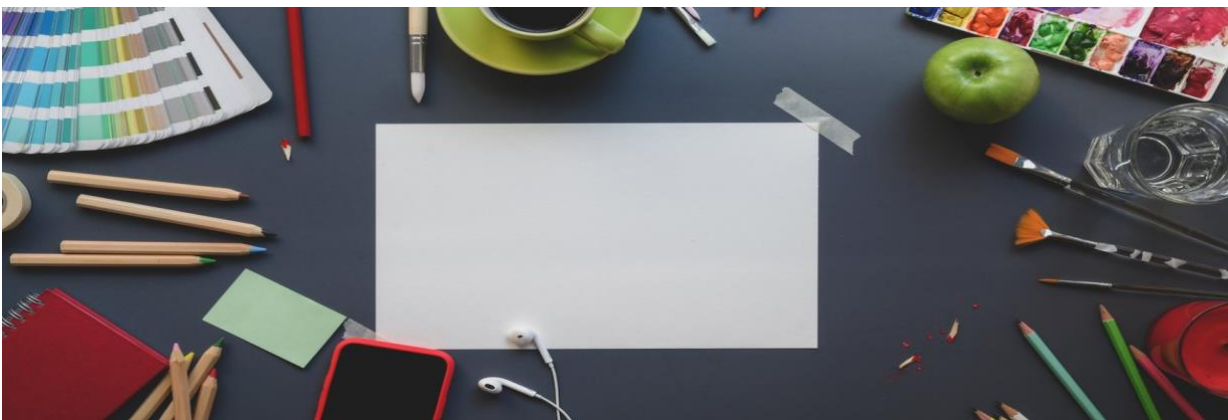
Ligeledes vokser opmærksomheden fra kunder, samarbejdspartnere og virksomheders egne ansatte på bæredygtig ansvarlighed - og i fremtiden tilpasser den danske regering og EU afgifter og rabatter, således, at bæredygtige og cirkulære produkter og processer vil blive forfordelt.

At der sættes fokus og turbo på den grønne omstilling betyder derfor, at det med stor hast bliver besværligt og dyrt at drive en virksomhed, som ikke har tydeliggjort og tilpasset sig en bæredygtig profil.

Den gode nyhed er, at løsninger ligger lige for. De fleste virksomheder kan forholdsvist nemt identificere bæredygtige initiativer – og ofte kan initiativerne hurtigt tjene sig hjem. Ligeledes muliggør det positive fokus på grøn omstilling, at nye samarbejdsrelationer kan etableres og nye smidige processer kan erstatte det gammeldags bureaukrati.

Dét stiller krav til, at man som ledelse fokuserer sin indsats og beslutter hvor og hvordan man vil begynde – samt udarbejder en plan for, hvordan man som ledelse vil føre sin virksomhed gennem omstillingen.

Alt dette handler denne e-bog om!



Kære leder, kom i arbejdstøjet – og kig dig selv i spejlet

At tilpasse sin virksomhed så den kontinuerligt er relevant og opfylder kundernes behov er en disciplin, der kræver mere og mere af virksomhedsledelsens fokus. De hurtige skift i paradigmer eksempelvis digitalisering, informationssikkerhed, CSR (som beskrives senere) samt de nuværende kriser indenfor sundhed, ulighed og økonomi, stiller krav til virksomhedens effektivisering og omstillingsparathed. Parallelt hermed kommer der større og større krav om medindflydelse fra de dygtige medarbejdere, der leverer virksomhedens resultater. Dette stiller krav til, at ledelsen følger med eller vælger at være frontløbere for udviklingen indenfor sin branche – og her er bæredygtig omstilling et relevant sted at sætte ind.

Bæredygtig omstilling har en positiv klang i alles ører – så dét at sætte bæredygtighed som centrum for virksomhedens omstilling er i sig selv en fordel og en attraktiv forandringsmotor.

At skabe en bæredygtighedsstrategi og lære at handle efter den, vil være en obligatorisk ledelsesopgave i de kommende år. Hvilket ambitionsniveau strategien skal have samt hvilke initiativer den skal indeholde, vil dog være helt individuelt.

Nogle strategier vil omhandle konkret nedbringelse af driftsomkostningerne (f.eks. isolering af bygningsmassen eller investering i nye energikilder). Andre strategier vil indeholde målsætning om udvikling af helt nye værdi-givende kerne produkter, som skal sikre virksomhedens fortsatte eksistens. I udarbejdelse af denne type strategier, vil bæredygtighed blive anvendt som udgangspunkt for forståelse af fremtidens behov.



Vigtigst for alle strategiproceser er dog, at ledelsen skaber rammen for strategiprocesen samt inddrager de rette interessenter, som eksempelvis kan være nøglemedarbejdere, samarbejdspartnere, repræsentanter for kunderne eller lign. Et rigtigt godt værktøj til strategiprocesen er at arbejde med FN's verdensmål, hvorfra virksomheden kan udvælge sig relevante områder og delmål. Ydermere er det en god ide, at lade sig inspirere af andre spændende

organisationer, indgå i netværk, stjæle med ære og hente hjælp når noget er for svært, for ingen kan det hele selv!

Strategiarbejdet er ligeledes en kærkommen anledning til at kigge på egen ledelsesstil. Er det tid til at slippe lidt mere af kontrollen med micro-processerne og i større grad sætte retning og skabe muligheder? Fremtidens virksomhed kræver stærke visioner som ejes og bæres af ledelsen og virksomheden skal kunne fremvise bæredygtige og troværdige produkter og services – som medarbejderne er stolte af at levere.

Strategi er kun en begyndelse og ikke et mål i sig selv. – Og den eneste fejl vi kan begå er IKKE at gøre noget.

Barrierer er der nok af... Men hvordan kommer vi i gang?

Som mennesker fornyer vi os, når vi kan se meningen med det. Vi rykker os, når vi erkender, at vores kendte levebrød er ved at forsvinde eller når et nyt område viser sig så fordelagtigt, at vi får lyst til at flytte derhen.



Det tager dog ofte tid før vi erkender manglerne på dét sted vi befinder os – det går jo nok... Og det gør det til et vist punkt. Men som det er set i de senere år, så overhaler nye agile startups ofte giganterne. Samme tendens gør sig gældende i forhold til den grønne omstilling! – De virksomheder, der ikke rykker sig, bliver overhalet af dém, der gør.

En rigtig god grund til at forblive samme sted er, når man ikke ved, hvor man skal gå hen. Og i forhold til den aktuelle omstilling er dét en meget forståelig situation. Buzzwords og strategimetoder omkring bæredygtighed er så mangfoldige, at man kan risikere, at bliver ganske træt før man kommer i gang. Hvor i alverden skal man begynde?

Nogle gange er en virksomhed så heldig, at have dygtige medarbejdere, for hvem bæredygtighed er vigtigt – og som dermed fremsætter konkrete ønsker til omstillingen. Andre gange kan kravene komme direkte fra kunderne, som følge af standardiseringer eller lovkrav.

Men den mest elegante vej for en omstillingsproces er, når ændringen iværksættes af ledelsen som en naturlig strategi, der opleves som en forlængelse af de kerneværdier virksomheden allerede står på.

Hvor skal vi begynde? – Og hvordan bygger vi ovenpå?

At komme i gang med omstillingen kræver først og fremmest, at man gør sig klart hvilket ambitionsniveau man ønsker. Hvor skal virksomheden hen? Hvor meget vil vi styre og hvor langt frem vil vi kunne se? Idet teknologien udvikles hurtigt, skal strategien muligvis kunne rumme innovation og evaluering undervejs. De følgende initiativer giver indgangsvinkler til hvordan en omstilling kan gribes an.

De første ideer til initiativer er lagt an på konkrete tiltag – der (muligvis) hører til i en separat handlingsplan. De efterfølgende initiativer giver anledning til at trække bæredygtigheds initiativerne tættere på kerneforretningen, således at bæredygtighed "bare er dén måde vi arbejder på".



Optimer bygninger og transportmønstre

Det er en del af virksomhedernes daglige økonomiske drift, at arbejde med nedbringelse af store udgiftsposter. I forhold til bæredygtighed gør mange virksomheder allerede meget på dette område ved eksempelvis isolering af bygninger eller valg af nye energiløsninger. Optimale anledninger til mere bæredygtigt byggeri er selvfølgelig, at stille tydelige krav til bæredygtige løsninger, når nye domiciler eller anlæg skal opføres. En god historie omkring nedbragt CO² mængde, er altid en god nyhed!

Et andet parameter virksomheder bør holde øje med er, hvornår el- eller hybridbiler bliver billigere i anskaffelse og drift end konventionelle biler. El – eller hybridbiler giver et synligt og tydeligt bæredygtigt image. Eller måske kan man gøre brug af delebilsordninger eller samarbejde om en bilflåde med nabo-virksomheder? En tredje indgangsvinkel er at se på hvad der er blevet unødvendigt. Kan endnu flere møder afholdes digitalt (som vi er blevet dygtige til i den seneste tid) og kan vi alt i alt - via klare udmeldinger - ændre gamle vaner?

Det kan for mange virksomheder være en rigtig god begyndelse, at samle sine nøglemedarbejdere og lade dem bidrage med ideer til optimering af bygninger og transportmønstre – og samle initiativerne i en handlingsplan. Så er man allerede i gang!

Gennemgå processer

At gennemgå sine processer er ofte en øjenåbner ift. at kunne skabe optimeringspotentialer. Ofte vil gennemgangen vise, at ”noget kan digitaliseres”, ”noget er spild af tid” – og ”noget kan gøres mere bæredygtigt”. Det vil blive belyst, at der eksempelvis kan anvendes andre råstoffer eller at forarbejdningsprocesserne måske kan gøres nemmere.

Det viser sig ofte, at de dygtige medarbejdere allerede har viden om nye muligheder indenfor deres fagområde – men hvis de ikke får chancen for at bringe ideerne i spil, forpasses chancen. At skabe en proces omkring dette kan være forholdsvis enkelt. Giv nogle af nøglemedarbejdere nogle timer ude af virksomheden, hvor de kan brainstorme og inspirere hinanden – de vil helt sikkert komme tilbage med brugbart input!



Herefter er det ledelsens ansvar at få det nye implementeret på en god måde samt at sørge for at der følges op på initiativerne. Det værste medarbejdere ved er, når forandringer igangsættes uden opfølgning (så er det næsten bedre at lade være...)

Brug standardisering – certificering eller mærkning

En åbenlys måde at synliggøre sin virksomheds bæredygtighedsprofil er ved at lade sin virksomhed certificere eller sørge for, at virksomhedens produkter kan opnå mærkning. Et større og større pres, vil komme fra offentlige indkøbsfællesskaber, der stiller krav til eksempelvis "økologi", "blomst-" eller "svanemærkning" på flere af de varekategorier f.eks. offentlige institutioner benytter. Eksempelvis arbejder både Københavns kommune og Region Midtjylland på indkøbs politikker for miljømærkning. Mærkninger kan således være et vigtigt udvælgelsesparameter, hvis du ønsker at være underleverandør til større private og offentlige virksomheder. En måde at skabe sig overblik over den ledelsesmæssige bæredygtighedsudvikling kan eksempelvis være at lade sig certificere - eller blot inspirere af ISO 14001 Miljøledelsesstandarden.

Identificér værdikæden

En lidt anden indgangsvinkel til at identificere virksomhedens bæredygtigheds potentiale er, ved at se sig selv i sammenhæng med hele værdikæden. Ved at gøre dette får virksomheden mulighed for at se sig selv udefra og blive inspireret til, hvad man måske kunne gøre helt anderledes? Er der underleverandører eller samarbejdspartnere man ønsker at skifte ud – eller er der andre pladser i værdikæden man kunne tænke sig at besætte? Kunne man eksempelvis hjælpe "næste led" i værdikæden med tilpasninger, der kan muliggøre optimeringer i egen virksomhed? Flere virksomheder er begyndt at samskabe i helt nye værdikæder efter devicen "den ene mands skrald er den anden mands guld". Mange kommuner sætter krav i anlægsprojekterne til cirkulært byggeri, hvor eksempelvis byggematerialer skal være genanvendelige. En helt anden mulighed er, at knytte sig tættere til samarbejdspartnere - via partnerskaber. På denne måde kan konsortier samlet set opnå leveringsaftaler og opgaverne kan fordeles blandt samarbejdspartnerne.

Overvej mulighed for cirkulære produkter

Cirkularitet er ét af nøgleordene i bæredygtighedstanken. Som før beskrevet arbejdes der i mange kommuner og virksomheder med cirkulært byggeri. Nogle virksomheder og organisationer arbejder med cirkulær økonomi – og der er generelt et stort potentiale i cirkulære produkter. Der begynder at fremkomme gennemarbejdede beregninger på, at bæredygtige løsninger nu er



billigst. På [udbudsportalen](#) publiceres rapporter om, hvilke varer dette gør sig gældende for og her kan ligeledes laves TCO beregninger (total beregninger for hele produktets levetid) på forskellige produkter. Cirkulariteten kan således bestå i, at produkterne produceres så de kan skilles ad og repareres (eksempelvis pc'er, smartphones, hårde hvidevarer etc). Dette muliggør ligeledes, at produkterne efter endt levetid kan opdeles og komponenterne kan genanvendes i nye produkter – i stedet for at de destrueres.

At skabe sig et marked som frontløber på dette område er i øjeblikket en mulighed! Hvis man er en lille virksomhed, som har svært ved at konkurrere på pris, funktionalitet og kvalitet (som stadig er de tungestvejende udvælgelseskriterier), vil man kunne promovere sine produkter på den cirkulære dagsorden og dermed vække opsigt. SKI (statens og kommunernes indkøbscentral) fremhæver netop dette som en mulighed ift. pilotprojekter.

Tilbyd services i stedet for produkter

Kombinationen af både den grønne- og den digitale omstilling, skaber helt nye nicher for produkter



og services, så dét at være først med nye løsninger kan skabe konkurrence fordele. Der er flere eksempler på virksomheder der sælger services i stedet for produkter. Et eksempel på dette kunne være at sælge "kølefaciliteter" til institutioner i stedet for "køleskabe". På denne måde kan en leverandør tage ansvar for hele distributionskæden ift. indkøb, drift, udfasning - og kan med den øgede

volumen stille krav til bæredygtige løsninger på en helt anden måde end den enkelte institution. På samme måder er der nye muligheder for virksomheder ved at bidrage til deleøkonomi-bevægelsen, som forbrugerne i stor stil efterspørger. Kan virksomhedens produkter eventuelt lejes ud? (- og repareres på eget værksted når de går i stykker)?

Tydeliggør den social bæredygtighed (CSR)

CSR (Corporate Social Responsibility) dækker begrebet samfundsansvar. På baggrund af EU's regnskabsdirektiv omfattes danske virksomheder i regnskabsklasse C (virksomheder med flere end

250 medarbejdere) kravet om, at der skal forefindes politikker for samfundsansvar, herunder miljø, sociale forhold og medarbejderforhold, respekt for menneskerettigheder samt antikorrupsion og bestikkelse. CSR er således et kendt begreb i samfundet og er allerede en integreret del af ca. 1.100 danske virksomheders strategi. Virksomheder med færre end 250 medarbejdere skal ikke udarbejde CSR strategi, men idet CSR er et kendt begreb, som mange potentielle kunder eller samarbejdspartnere kender, kan det alligevel være et godt begreb at anvende i sin kommunikation. At kombinere sin CSR-vinkel med yderligere mål og tiltag idenfor bæredygtighed, er en anvendelig måde at komme i gang med strategiarbejdet indenfor den grønne omstilling – og bæredygtigheds ambitionen vil dermed hurtigt blive opdaget i markedet.

Skab forudsætning for succes – og gør virksomheden attraktiv

At skabe kreativitet, innovation og forandring er en vedvarende ledelsesopgave, men ofte er der allerede steder i organisationer hvor medarbejderne - af sig selv - ser de ideer, der kan skabe fremtidens løsninger og produkter. Ofte er det dog i grænselandet med andre teams eller i enkeltpersoners "vi plejer at ...", at der opstår barrierer, der dræber ideerne inden de kommer op at flyve. Derfor er det vigtigt at ledelsen ser på tværs af virksomheden og få øje på de arnesteder, hvor der er engagement og initiativ. At have øje for, at de dygtige medarbejdere og fremtidens talenter vil have indflydelse og albuerum er ligeledes væsentligt. Virksomhedernes forudsætning for succes er, at kunne tiltrække og fastholde dygtige og initiativrige medarbejdere. Er medarbejderne stolte af virksomhedens bæredygtigheds initiativer? – Og kan de se sig selv i udviklingen af endnu bedre produkter eller services?



Er din virksomhed klar til arbejdet med grøn omstilling?

Indgangene til arbejdet med grøn omstilling er mangeartede – et sted at starte kunne være at indgå i netværk, lade nogle af sine medarbejdere eller ledere certificere (i eksempelvis bæredygtig ledelse ISO 14001) eller at hente konsulent hjælp til strategiprocessen.

– Hvis sidstnævnte lyder interessant, så kontakt Sustainably på telefon 20 85 87 00 / e-mail: kontakt@sustainably.dk eller læs mere på www.sustainably.dk.