



SMV'ERS SAMARBEJDE OM GRØN OMSTILLING

Udgivet af REG LAB

December 2021

ISBN nr: 978-87-997341-8-4

Grafisk design: www.kroyergrafik.dk

Forord

I Danmark, ligesom mange andre lande, er vi i gang med en grøn omstilling af store dele af vores samfund – herunder også vores erhvervsliv. En omstilling som der generelt er stor opbakning til, og som indeholder en række perspektivrige muligheder for dansk erhvervsliv. For at understøtte og kapitalisere af sådan en udvikling kræves en samlet indsats, hvor bl.a. hele økosystemet hjælper virksomhederne – herunder ikke mindst de små og mellemstore - med at tilgå de rette kompetencer og samarbejdspartnere.

Vi har i Danmark opbygget et stærkt økosystem bestående af Erhvervshuse, lokal erhvervs-service, uddannelsesinstitutioner, GTS-institutter, klynger, private rådgivere, fonde mv., der understøtter vores grønne styrkeposition. Men der er potentiale for at bringe dette økosystem endnu mere aktivt i spil som afsæt for at øge SMV'ernes grønne omstilling.

REG LAB har ønsket at blive klogere på smv'ers grønne omstilling og hvordan de i samarbejde med eksterne aktører i endnu højere grad kan lykkes med det. Det er gjort gennem en survey blandt 510 SMV'ere, dybdegående interview med ca. 50 nøje udvalgte virksomheder, samt 10 interview med relevante samarbejdspartnere. Herudover er der udarbejdet tre internationale cases fra Tyskland og Nederlandene, hvor erfaringer med virksomheders samarbejdsbehov og samarbejds mønstre er afdækket gennem interview og desk research. Analyserapporten er udarbejdet af Teknologisk Institut.

Styregruppen har medfinansieret analysen og igennem hele processen har bidraget med værdifulde input og indspil. Styregruppen har bestået af: Erhvervshus Midtjylland, Erhvervshus Fyn, Ingeniørforeningen, Trekantsområde Danmark, Erhvervsfremmebestyrelsens sekretariat samt af REG LAB.

Herfra skal lyde en tak til alle, der har bidraget.

REG LAB, december 2021

Indhold

1.	Sammenfatning.....	6
1.1.	Analysens hovedresultater, læringspunkter og anbefalinger	7
1.1.1.	Kendetegn for SMV'ere i grøn omstilling – Muligheder og barrierer	7
1.1.2.	Samarbejde er afgørende for virksomhedernes grønne omstilling.....	10
1.1.3.	Virksomhederne mangler kompetencer til grøn omstilling.....	13
1.2.	Styrkelse af økosystemet.....	14
1.3.	Læsevejledning.....	15
2.	Metode og datagrundlag.....	16
2.1.	60 dybdegående interview med virksomheder og deres samarbejdspartnere.....	16
2.2.	Survey med 510 SMV'ere	16
3.	Kendetegn for SMV'er i grøn omstilling.....	18
3.1.	Den grønne trappe til grøn omstilling.....	20
3.2.	Indplacering på trappen for grøn omstilling.....	21
3.3.	Overblik over SMV'ere på den grønne trappe.....	23
3.4.	Samarbejdspartnere i den grønne omstilling.....	27
3.5.	Planer for den grønne omstilling.....	30
3.6.	Forhindringer for den grønne omstilling.....	32
4.	Fra Novice til Den omstillende virksomhed – trin for trin.....	34
4.1.	De Passive og Novicerne	36
4.2.	De første skridt	39
4.3.	Godt på vej	41
4.4.	Aktivt grønne	43
4.5.	Den omstillende virksomhed	45
5.	Samarbejde- og kompetencebehov ved det næste markante ryk for grøn omstilling	47
5.1.	Motivationen til endnu et markant ryk for grøn omstilling.....	47
5.2.	Kompetencebehov til det næste ryk for grøn omstilling	48
5.3.	Behov for hjælp til det næste ryk	50
5.4.	Hjælper til det næste ryk mod grøn omstilling	52
6.	Det danske økosystem til virksomheders grønne omstilling	55
6.1.	Økosystemets aktører.....	55
6.2.	Økosystemets aktører på den grønne omstillingstrappe.....	58

Fjgurer og tabeller

Figur 1 Kategorier for virksomhedernes nuværende niveau: Den grønne omstillingstrappe.....	7
Figur 2 Den grønne omstillingstrappe - fordeling af SMV'ere.....	8
Figur 3 Omstillingsprocessen i en virksomhed.....	19
Figur 4 Kategorier for virksomhedernes nuværende niveau: Den grønne omstillingstrappe.....	20
Figur 5 Den grønne omstillingstrappe - fordeling af SMV'ere.....	23
Figur 6 Store virksomheder er et skridt foran	24
Figur 7 Opstartsvirksomheder lægger ud med grøn omstilling	25
Figur 8 Brancheforskelle på virksomhedernes placering på trappen.....	25
Figur 9 Eksportvirksomheder står højere på trappen til grøn omstilling	26
Figur 10 Virksomheder i den grønne omstilling opdelt efter landsdele samt trekantområdet	27
Figur 11 Virksomheder i den grønne omstilling opdelt efter regioner	27
Figur 12 Har virksomhederne en nedskrevet plan eller strategi?.....	31
Figur 13 Er virksomheden foran, bagud eller lige så langt som andre fra samme branche?.....	34
Figur 14 I hvilken grad er grøn omstilling en del af virksomhedens aktiviteter?.....	35
Figur 15 Portræt af aktiviteterne hos Novicerne.....	36
Figur 16 Portræt af aktiviteterne hos De første skridt.....	39
Figur 17 Portræt af aktiviteterne hos Godt på vej	41
Figur 18 Portræt af aktiviteterne hos De aktivt grønne	43
Figur 19 Portræt af aktiviteterne hos den omstillende virksomhed.....	45
Tabel 1 Er der plads til et markant ryk i den grønne omstilling?.....	9
Tabel 2 Forhindringer for den grønne omstilling.....	10
Tabel 3 Eksterne samarbejdspartnere i den grønne omstilling	11
Tabel 4 Behov for kompetencer frem mod 2025	14
Tabel 5 Handlemuligheder for den omstillende virksomhed	18
Tabel 6 Den grønne trappe – indikationer på grøn omstilling.....	21
Tabel 7 Eksterne samarbejdspartnere i den grønne omstilling.....	28
Tabel 8 Den vigtigste eksterne sparring om strategien for den grønne omstilling	30
Tabel 9 Hvorfor har virksomheden ikke en nedskrevet plan?	32
Tabel 10 Forhindringer for den grønne omstilling	33
Tabel 11 Plads til et markant ryk i den grønne omstilling?	47
Tabel 12 Virksomhedens behov for kompetencer til grøn omstilling frem mod 2025.....	48
Tabel 13 Behov for ingeniører til den grønne omstilling?.....	49
Tabel 14 Behov for faglært arbejdskraft til den grønne omstilling?	50
Tabel 15 Hjælp til det næste ryk	51
Tabel 16 Hvem kan hjælpe virksomheden?	54
Tabel 17 Overblik over det grønne økosystem	55

1. Sammenfatning

Grøn omstilling i danske virksomheder bliver mere og mere nødvendig. I stigende grad efterspørges produkter og løsninger, som tager hensyn til både klimaet og miljøet, og som omfatter en meget bred vifte af grønne handlinger, som en virksomhed kan foretage internt i virksomheden, i forhold til egen drift og i forhold til leverandører eller markedet. Der er stadig uudnyttede muligheder, og hver femte SMV har ikke taget nogen skridt, eller kun meget forsigtige skridt, i retning af den grønne omstilling. Virksomhederne har brug for motivation, inspiration og viden om grøn omstilling, hvis flere skal med og nå længere med den grønne omstilling. Det kan økosystemet og dets aktører omkring SMV'erne bidrage med, så også det forretningsmæssige potentiale i en grøn omstilling udnyttes til gavn for eksport og arbejdspladser.

REG LAB har bedt Teknologisk Institut om at afdække, hvordan små og mellemstore virksomheder (SMV'er) innoverer og samarbejder med andre aktører om at udvikle nye grønne løsninger. Denne rapport sigter derfor på

- at identificere og kortlægge forskellige former for succesfulde grønne omstillinger, hvor SMV'er har udviklet nye grønne løsninger i samarbejde med andre virksomheder, der har styrket deres forretningsgrundlag.
- udlede anbefalinger for, læring om og god praksis for de små og mellemstore virksomheders grønne omstilling i samspil med andre. Analysen kan benyttes som afsæt for at udvikle og styrke den offentlige erhvervsfremmeindsats og rådgivning inden for grøn omstilling af SMV'erne.
- udarbejdelse af en guide til SMV'ers brug af samarbejdspartnere i grøn omstilling, hvor erfaringerne fra analysen skal bringes videre til både virksomheder og de aktører der kan bistå med vejledning og rådgivning.

Rapporten baserer sig på en survey blandt 510 SMV'ere, dybdegående interview med ca. 50 nøje udvalgte virksomheder, samt 10 interview med relevante samarbejdspartnere. Herudover er der udarbejdet tre internationale cases fra Tyskland og Nederlandene, hvor erfaringer med virksomheders samarbejdsbehov og samarbejds mønstre er afdækket gennem interview og desk research.

For at forstå den grønne omstilling er virksomhedernes nuværende erfaringer med grøn omstilling undersøgt, herunder deres handlemuligheder for grøn omstilling. Nogle har været i gang i mange år og har etablerede strategier og samarbejder, andre er nystartede, men har ambitionen og motivationen til at ville gøre det bedre. En grøn proces i virksomheden har forskellige led: Fra ambitionen til kortlægning af muligheder, det valg af handling, implementering, dokumentation af effekten, evaluering – og videre rundt flere gange. Det er en cirkel, for der er ingen ende på, hvor langt en virksomhed kan nå med den grønne omstilling.

På den baggrund har vi spurgt mere fokuseret ind til hvilke primære samarbejdspartnere, de har haft, hvad de har betydet og hvilke kompetencebehov, de har fået dækket herigennem. Samtidig har vi bedt virksomhederne angive hvilke samarbejdsbehov og kompetencer, de får brug for.

Med udgangspunkt i virksomhedernes forskellige behov og status – alt efter ressourcer, ambitioner, udfordringer og erfaring med grøn omstilling – har vi defineret fem trin i den grønne omstilling på en grøn omstillingstrappe, hvorved man hurtigt får et indtryk af virksomhedens erfaringsniveau:

Figur 1 Kategorier for virksomhedernes nuværende niveau: Den grønne omstillingstrappe



1. **Novicen** har motivationen eller ambitionen, men heller ikke så meget andet endnu.
2. **De første skridt** er virksomheder, som kortlægger, vælger retning og har indledt et samarbejde.
3. **Godt på vej** er virksomheder midt i forløbet, der har foretaget valg og er i gang med grøn handling.
4. **Aktivt grønne virksomheder** har dokumenteret miljøeffekten af en implementeret handling og evalueret. Det grønne er blevet en del af forretningen.
5. **Den omstillende virksomhed** er gået skridtet videre, og det grønne er nu den dominerende del af forretningen.

Endelig er der en sjette kategori af virksomheder, som slet ikke har grønne initiativer. Dem omtaler vi som **passive virksomheder**.

Trappen er det metodiske omdrejningspunkt for analysen og grundlaget for en systematisk, analytisk tilgang til grøn omstilling, som dels gør det muligt at forstå, hvad det kræver af en virksomhed at bevæge sig op ad trappen, og dels hvilke muligheder, der er for at imødekomme de behov, virksomheden har for at kunne bevæge sig op ad trappen. Graden af modenhed beskriver en virksomheds parathed til at indgå i den grønne omstilling.

1.1. Analysens hovedresultater, læringspunkter og anbefalinger

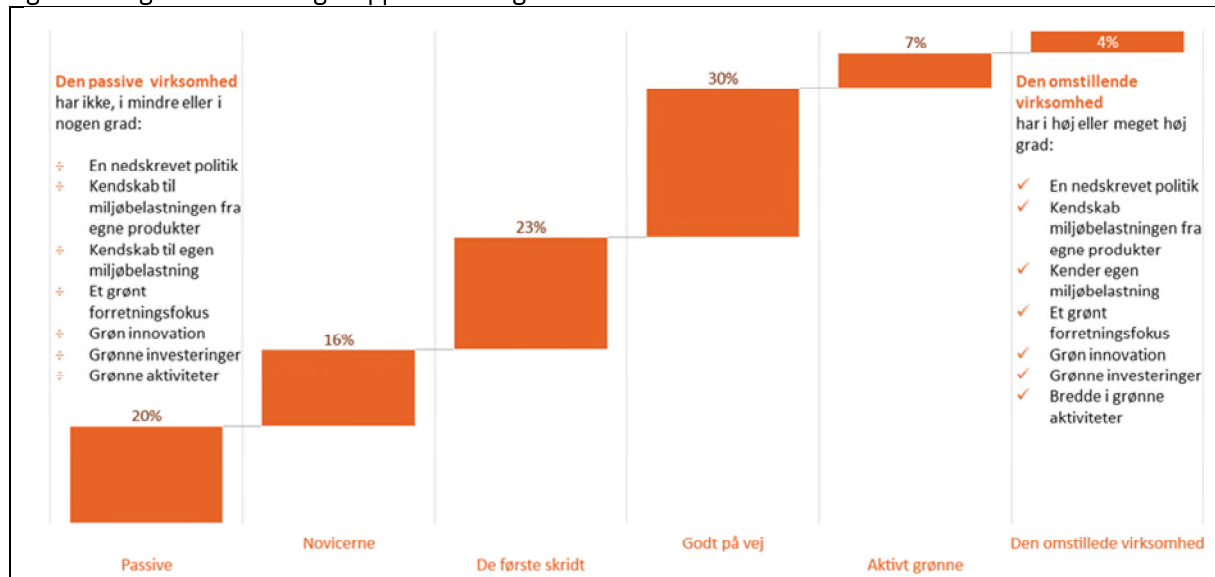
Analysen peger på en række centrale temaer, som er væsentlige i forhold til SMV'ers muligheder for grøn omstilling. Hovedpointerne er opdelt i forhold til 1) de generelle kendetegn, som gør sig gældende for SMV'ere i en grøn omstilling, 2) virksomhedernes samarbejdsbehov og 3) kompetencebehov.

1.1.1. Kendetegn for SMV'ere i grøn omstilling – Muligheder og barrierer

Den grønne omstillingstrappe giver et overordnet billede af, hvordan SMV'ere i Danmark fordeler sig i forhold til erfaringsniveau. I **Fejl! Henvissningskilde ikke fundet.** ses placeringen på de forskellige trin. 20 p

rocent af virksomhederne er passive, hvilket er de virksomheder, som har taget meget få skridt, om nogen. 16 procent er på Novice-trinnet, 23 procent af virksomhederne er nået skridtet videre end de rene novicer, 30 procent af virksomhederne er Godt på vej, mens de Aktivt grønne virksomheder udgør 7 procent af alle virksomhederne. De omstillende virksomheder udgør 4 procent. Det er værd at bemærke, at det i særlig grad er større virksomheder, der står højere på trappen for grøn omstilling. De dybdegående interview med virksomheder i casestudierne viser et billede af, at de større virksomheder har flere ressourcer og kompetencer til at understøtte en grøn omstilling samt har et bredere leverandørnet og en bredere kreds af samarbejdspartnere.

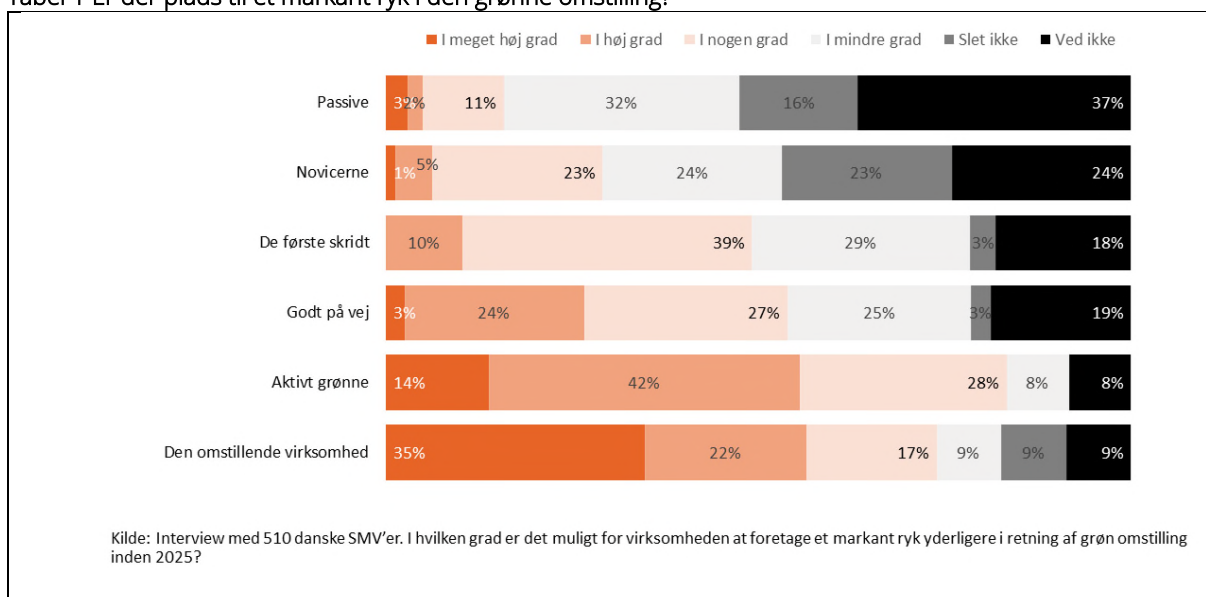
Figur 2 Den grønne omstillingstrappe - fordeling af SMV'ere



Motivation og nedskrevet strategi kan kickstarte grøn omstilling

En drivende faktor i den grønne omstilling er virksomhedernes egen motivation for at omstille virksomheden, herunder troen på, at det er en mulighed. Som det fremgår af Tabel 1 nedenfor, befinder de mest optimistiske virksomheder i forhold til troen på grøn omstilling sig øverst på trappen, hvor otte ud af ti af de Omstillende virksomheder mener, at et markant ryk yderligere i retning af grøn omstilling er muligt inden 2025. Hver tredje synes endog, at det i meget høj grad er muligt. Blandt de Passive virksomheder er det halvdelen, som tror det er muligt. I betragtning af at de Passive virksomheder ikke er ret langt i den grønne omstilling, er det dog positivt, at mange ser en mulighed for at gå et skridt videre.

Tabel 1 Er der plads til et markant ryk i den grønne omstilling?



Hvis virksomheder skal i gang med en grøn omstilling, så er arbejdet med motivation, ambition og det at se muligheder i grøn omstilling helt centralt. Casestudierne viser flere eksempler på, at hvis virksomheder oplever eller vurderer, at de har en meget begrænset miljøbelastning, så har de også en lav interesse for grøn omstilling. Mangel på motivation og manglende ambitioner fra virksomhederne kan også skyldes, at de ikke har grønne varer at tilbyde deres kunder. Yderligere kan forklaringen også være, at virksomhederne ikke er udsat for pres fra f.eks. love, myndigheder, leverandører og kunder og derfor ikke har et incitament til at fremskynde grøn omstilling.

Analysens casestudier viser også, at det ofte er de lavthængende frugter i den grønne omstilling, som kan være inspiration og motivation for de virksomheder, som endnu ikke er kommet i gang, og at de rummer et potentiale for grøn omstilling, som kan udnyttes relativt enkelt. Flere case-virksomheder har i den forbindelse vist vejen med spændende nye forretningsmodeller som supplement til eksisterende forretningsmodeller for derigennem at drage fordel af den grønne omstilling.

Analysen viser også, at et vigtigt værktøj til både at kickstarte og fortsætte virksomheders udvikling i en grønnere retning er en nedskrevet strategi. Den skrevne strategi er nyttig til at bevare fokus og sammenhæng i prioriteringer og udførelse fra bestyrelsesniveau til sidste udførende led. Blot én ud af tyve virksomheder på de første trin af den grønne trappe har en nedskrevet strategi. De fleste gør ikke mere end det, lovkravene foreskriver, og måske en anelse mere. Jo højere på trappen, desto flere virksomheder har en nedskrevet strategi.

Høje omkostninger er en forhindring for grøn omstilling

Flere case-virksomheder peger på, at fordi de teknologiske løsninger ikke findes samt ikke er tilstrækkeligt modne eller robuste, vælger disse virksomheder at afvente udvikling af disse løsninger. Andre ser en barriere i det faktum, at deres kunder ikke er villige til at betale merpris for de grønne løsninger som alternativ til de hidtidige løsninger. Endelig er der eksempler på case-virksomheder, som har udsat investeringer i grønne løsninger, fordi de ikke hænger sammen økonomisk. Med andre ord, teknologisk set findes løsningen, men på grund af pris og evt. lovgivning er det endnu ikke rentabelt for den pågældende virksomhed at gennemføre investeringen.

Tabel 2 Forhindringer for den grønne omstilling

Den grønne omstillingstrappe	Lovgivning	Manglende efterspørgsel	Mangel viden	Økonomi	Tid og ressourcer	Mangel på udbud hos leverandører	Mangler teknologi eller materialer	Andet	Ved ikke
Passive	3%	9%	9%	7%	9%	1%	3%	3%	62%
Novicerne	3%	10%	4%	9%	15%	5%	4%	5%	61%
De første skridt	2%	12%	3%	21%	13%	2%	8%	2%	45%
Godt på vej	8%	10%	13%	26%	21%	8%	11%	2%	29%
Aktivt grønne	12%	10%	9%	37%	13%	7%	26%	4%	23%
Den omstillede virksomhed	9%	29%	6%	27%	6%	13%	11%	1%	13%
Total	5%	11%	8%	19%	15%	5%	9%	3%	43%

Kilde: Interview med 510 danske SMV virksomheder. Hvor har I oplevet de primære forhindringer i forbindelse med jeres grønne omstilling? Flere mulige svar. Svar om teknologi/materialer og udbud hos leverandører fundet i "Andet" kategorien.

1.1.2. Samarbejde er afgørende for virksomhedernes grønne omstilling

Undersøgelsen af virksomhedernes samarbejdsbehov i forbindelse med grøn omstilling peger på følgende hovedresultater

- Virksomhedernes samarbejde med eksterne aktører er af central betydning for den grønne omstilling.
- Jo mere grønt omstillet virksomhederne er, jo flere samarbejdspartnere bruger man, og har man behov for. Nogle virksomheder har kompetencer og viden in-house til den grønne omstilling, men undervejs i den grønne omstilling står det mere og mere klart for virksomhederne, at de ikke kan gennemføre grønne indsatser alene.
- Samlet set er der et enormt potentiale for at øge eksterne samarbejder for de virksomheder, som endnu ikke er særligt langt i deres grønne omstilling.

Resultaterne illustreres i Tabel 3 nedenfor. Her fremgår det, at 9 ud af 10 af de Omstillende virksomheder har haft en ekstern samarbejdspartner, mens det for de Passive virksomheder kun gælder hver tredje virksomhed. Tabellen viser også, at hver fjerde Omstillende virksomhed har benyttet sig af private rådgivere, mens højst én ud af tyve virksomheder på de første fire trin har gjort tilsvarende.

Tabel 3 Eksterne samarbejdspartnere i den grønne omstilling

Samarbejdspartnere	Den grønne omstillingstrappe						
	Alle	Passive	Novicerne	De første skridt	Godt på vej	Aktivt grønne	Den omstillende virksomhed
Leverandører	36%	19%	36%	35%	43%	38%	58%
Private, professionelle rådgivere, rådgivende ingeniører	6%	3%	0%	4%	5%	18%	27%
Brancheorganisationer	5%	2%	3%	7%	6%	8%	6%
Store kunder	7%	5%	5%	7%	7%	10%	13%
Kommunen (f.eks. lokal erhvervsservice)	3%	2%	3%	1%	3%	9%	5%
Anden offentlig erhvervs-, - eller miljøbistand (fx erhvervshuse)	2%	1%	0%	3%	1%	10%	0%
Klyngeorganisationer	1%	0%	0%	0%	0%	5%	7%
Myndigheder (Fx Arbejdstilsynet eller Miljøstyrelsen)	2%	1%	0%	2%	4%	5%	2%
Samlet offentlig rådgivning eller vejledning	6%	2%	3%	6%	8%	14%	13%
Rådgivning fra GTS'er (Fx Teknologisk Institut, Force)	3%	0%	0%	4%	2%	6%	9%
Universiteter og uddannelsessteder	1%	0%	0%	0%	0%	10%	10%
Samlet vidensrådgivere	3%	0%	0%	5%	3%	10%	14%
Andre	9%	5%	6%	9%	10%	14%	15%
Ingen ekstern hjælp	47%	67%	53%	45%	38%	48%	7%

Kilde: Interview med 510 danske SMV'ere. Hvem har været virksomhedens vigtigste eksterne samarbejdspartnere for at gennemføre den grønne omstilling. Flere mulige svar.

Den offentlige del af erhvervsfremme-systemet fremhæves på de første trin kun i begrænset omfang som virksomhedernes vigtigste samarbejdspartner i tabellen fra surveyen, men de dybdegående case-studier peger til gengæld på, at virksomhederne på disse trin har stor gavn af både den lokale erhvervsservice og erhvervshusene. Det er typisk virksomheder, der er i begyndelsen af en grøn omstilling, og som ønsker at stille skarpt på grønne forretningsmuligheder, der har særlig gavn af erhvervshusenes vejledning og sparring, men der ses også eksempler på, at virksomheder højt placeret på den grønne trappe har gavn af den specialiserede erhvervsservice, erhvervshusene leverer. Den lokale erhvervsservice bidrager med de mere basale input. Erhvervshusene er også en central aktør som knudepunkt for virksomheder, der har brug for at finde vej i rådgiver- og programlandskabet, og til at motivere virksomhedsledere til en ambitiøs, men også relevant, grøn retning.

På de højeste trin spiller de offentlige aktører i økosystemet til gengæld en vigtig rolle for betydeligt flere virksomheder, heriblandt både erhvervsservice, vidensinstitutioner og klyngeorganisationer. Det viser, at den mere gennemgribende omstilling på de højeste trin er mere kompleks og derfor skaber behov for samarbejde og specialiseret viden fra langt flere aktører med forskellige ekspertiser.

Øget fokus på generelt samarbejde med vejledere/rådgivere nødvendigt for at sikre motivation

Analysen viser, at samarbejdspartnere bidrager til at motivere og vise grønne muligheder, der giver mening på den grønne, såvel som den økonomiske bundlinje. Det er dog ofte virksomheden, som skal tage det første skridt, hvorefter engagementet typisk bliver større derfra. Men der er også eksempler på, at et samarbejde kan føre til motivation for grøn omstilling. Der er i casestudierne flere eksempler på, at et øget fokus på generelt samarbejde med vejledere/rådgivere vil bidrage positivt til virksomhedernes motivation. I vejledningssituationen, der relaterer sig til virksomhedens forretningsplan og strategi, vil motivationen for grøn omstilling ofte opstå.

Derudover viser erfaringer fra Nederlandene, at man kan vække og fremme motivation og interesse for grøn omstilling gennem et tæt samarbejde mellem offentlige myndigheder og forskellige private virksomhedsnetværk. Samarbejdsinitiativet kan inspirere og informere virksomhederne, bringe dem i kontakt med andre virksomheder eller vejlede dem med ekspertise og viden. Ligeledes viser erfaringer

fra Tyskland, at arbejdet med grøn omstilling i faciliterede netværk og med fastsatte fælles og individuelle mål i dén grad fremmer motivationen og engagementet fra virksomhederne.

Det grønne økosystem bliver brugt og er til stor gavn for virksomhederne på tværs alle virksomhedstyper

Økosystemet til fremme af den grønne omstilling repræsenterer en lang række aktører, programmer og ordninger, som tilbyder ydelser til at fremme vækst og grøn omstilling blandt SMV'er. Gennem samarbejde på tværs i bredeste forstand kan det grønne økosystem understøtte, at flere virksomheder udnytter potentialerne og håndterer de nye krav og forventninger i markedet på en effektiv facon.

Virksomhedernes samarbejdsbehov med aktørerne afhænger af det udgangspunkt, som virksomheden står med: Har virksomheden en grønt orienteret bestyrelse? Er medarbejderne lavt eller højt uddannede? Er virksomheden økonomisk trængt eller ej? Presses virksomheden af kunder? Eller inspireres virksomheden af leverandører/partnere? Analysen viser klart, at jo længere man er i sin grønne omstilling, desto mere har man gavn af de muligheder, som økosystemet tilbyder. Jo mere omfattende omstillingen er, des flere områder fra indkøb til drift og marked kommer i spil, og det kræver forskellige former for viden og samarbejdsbehov. De lidt større virksomheder, som typisk er de, der er længst i udviklingen, har måske også lidt flere ressourcer til at opsøge hidtil ukendte aktører for at skaffe relevant hjælp. Deres behov varierer også alt efter branchemæssig tilknytning. Nogle brancher har åbenlyst større muligheder end andre for grøn omstilling på den korte til mellemlange bane.

De mest grønne virksomheder har størst interesse for specialiseret rådgivning

Analysen indikerer, at interessen for den private rådgivning er større i de virksomheder, som er langt i den grønne omstilling. De private rådgivere kan være højt specialiserede og have både indsigt i og erfaring med langt de fleste aspekter af den grønne omstilling. Det er især de Aktivt grønne og Omstillende virksomheder, som forudser, at de vil gøre brug af private rådgivere, mens virksomheder på de første trin er mere sparsomme med brug af privat rådgivning. Den private rådgivning kan være meget målrettet og specifik, men det er også en rådgivning, der skal betales for, og for de fleste virksomheder er det afgørende, at rådgivningen ret hurtigt kan omsættes til resultater på bundlinjen. Derfor er det også typisk virksomheder, som er mest afklarede om deres grønne omstillingsproces, som er villige til at betale for privat rådgivning af egen lomme, viser flere af casestudierne.

Ved siden af den private rådgivning findes rådgivning fra dels universiteterne og dels fra de godkendte teknologiske serviceinstitutter (GTS) som f.eks. Teknologisk Institut, Force Technology, Alexandra Institutet. Ved rådgivning for universiteterne kommer virksomhederne i kontakt med forskning og i kontakten med GTS får virksomhederne adgang til teknologisk service, som omfatter infrastruktur af test, demonstrations- og udviklingsfaciliteter samt tilhørende specialistkompetencer. Rådgivningen her forventes primært fra de Aktivt grønne og fra de Omstillende virksomheder, og i hvert fald for GTS-vedkommende vil rådgivningen ofte have et omdrejningspunkt om teknologi og innovation.

Fortsat grøn omstilling kræver samarbejde med hele værdikæden

Analysen viser, at kunde- og leverandørsamarbejde har stor betydning for virksomhedernes grønne omstilling, især når den berører omstilling af produkter og udadrettede processer. Leverandørerne er er behjælpelige med inspiration til nye og mere bæredygtige løsninger, dokumentation af miljøaftryk og effekter af produkter og processer, evaluering og opfølgning m.m., ligesom der er kunder, der efterspørger dokumentation af fx virksomhedens miljøbelastning eller varernes miljøbelastning. Samtidig kan man som virksomhed selv stille krav til leverandører om f.eks. at levere mere miljørigtig emballage. Forbrugernes behov og adfærd er også et afgørende incitament, men forbrugerne følger dog endnu ikke med i helt samme tempo og skal stimuleres til et mere grønt fokus. I de tyske Energieffektiviseringsnetværk er samarbejde på frivillig basis mellem kunder og deres leverandører i flere netværk

aktivt faciliteret af koordinator og facilitator med energirådgivere tilknyttet. Netværkene forpligter sig til individuelle såvel som gruppe-energibesparelser.

Den grønne omstilling i virksomhederne bliver typisk mere kompleks og avanceret, jo længere tid man som virksomhed har været i gang. Både det interne engagement samt krav og muligheder fra omgivelserne er stigende. Omstillingen bliver med andre ord sværere og sværere i takt med, at man som virksomhed bliver grønnere og mere omstillet. Man oplever især ofte, at der ligger en udfordring – men også et uforløst potentiale – i at optimere og skubbe på for en øget omstillingsproces i hele virksomhedens værdikæde, lige fra slutbrugere via logistikpartnere til leverandører og deres leverandører. Det kræver påvirkning af leverandør- og kundepraksis i en grønnere retning, herunder uddannelse af aktørerne for at de kan ændre praksis i hele værdikæden. Det er særligt vigtigt i den forbindelse, at man som virksomhed prioriterer at identificere de initiativer, som skaber mest værdi. Det kræver dialog, vejledning, ekstern rådgivning og øget samarbejde blandt parterne. I det nederlandske accelerationshus for cirkulær økonomi har man adresseret dette behov ved at give støtte til hele værdikæder (to-fem virksomheder fra hver værdikæde) dér, hvor de har særlige, komplekse, grønne omstillingsudfordringer, mod at de også selv dokumenterer, at de investerer i reel fælles omstilling.

Vejledning og rådgivning er vigtigt i de første step for at komme i gang, men der er ikke så udbredt

Flere cases peger på, at det i starten var vigtigt for virksomheder at få en indføring i, hvad grøn omstilling er, og hvilke implikationer det ville have, dels for at vække interessen og se potentialet for forretningen. Flere af de interviewede case-virksomheder, som er nået videre fra Novice-trinnet, beretter generelt om, at de havde fordel af at søge hjælp i begyndelsen af deres grønne omstillingsproces. Hjælp kunne f.eks. være fra den lokale og kommunale erhvervsservice, eller indhentede inspiration og viden fra lokale og regionale netværksarrangementer, hvor de f.eks. fik kontakt til og dialog med leverandører, klyngerepræsentanter eller en rådgiver, der kunne hjælpe dem med at implementere en række energibesparende eller mere omfattende grønne tiltag. I nogle tilfælde har virksomhederne også oplevet at finde inspiration og endda hjælp hos konkurrenter eller kunder.

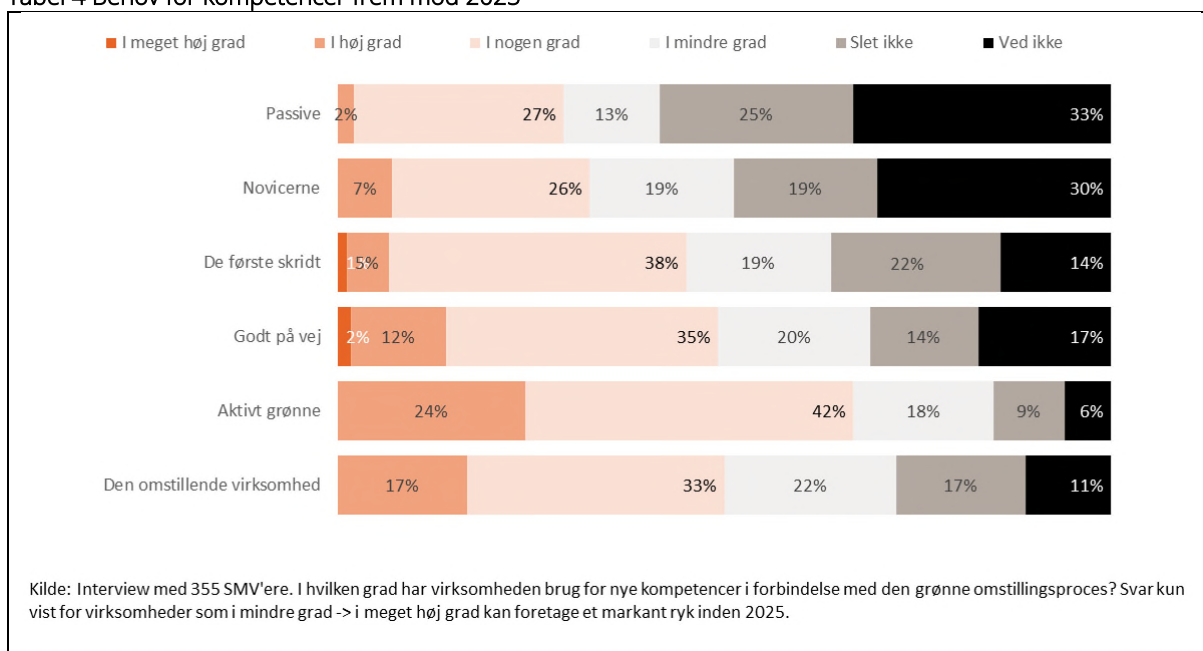
1.1.3. Virksomhederne mangler kompetencer til grøn omstilling

Den grønne omstilling skaber behov for nye kompetencer inden for alle virksomhedstyper. Som det fremgår af Tabel 4 nedenfor, er der behov for mere viden og flere kompetencer, jo længere op ad den grønne trappe virksomhederne kommer. De helt umodne virksomheder, som først lige er startet på en grøn omstilling, melder om behov for kompetencer, der kan hjælpe dem videre op ad trappen. De mere modne og omstillende virksomheder har brug for nye kompetencer, som er mere omfattende og måske også mere specialiserede. Det understreges af, at der f.eks. er behov for ingeniør-kompetencer på alle niveauer, især når det gælder industri, forsyning og byggeri. Efterspørgslen på faglært arbejdskraft er også stor, men mange andre typer kompetencer kan naturligvis være i spil, alt efter virksomhedens virkeområde og indsats for den grønne omstilling.

De gennemførte case-interview omfatter flere eksempler på, at virksomheder har oplevet og stadig oplever, at kompetencebehovene stiger og ændrer sig, jo længere man som virksomhed bevæger sig i en grøn retning. Det er karakteristisk for de fleste af case-virksomhederne, at de har nogle meget faglige og praktiske kompetencer, men at de mere akademiske kompetencer til gengæld mangler. Derfor har flere case-virksomheder måtte ansætte medarbejdere og udvikle nye og yderligere specialiserede kompetencer.

Så grundlæggende har virksomheder behov for flere kompetence jo længere de er i den grønne omstilling. Desuden stiger behovet for akademisk arbejdskraft i takt med den grønne omstilling.

Tabel 4 Behov for kompetencer frem mod 2025



1.2. Styrkelse af økosystemet

Den grønne omstilling kan ikke drives alene af erhvervslivet. Gennem samarbejde på tværs i bredeste forstand kan det grønne økosystem understøtte, at flere virksomheder på en effektiv facon udnytter potentialerne og håndterer de nye krav og forventninger i markedet. Etablering af offentlig-private samarbejder på tværs af værdikæder, hvor regionale og lokale muligheder, perspektiver og potentialer bringes i spil, er i den sammenhæng vigtigt at have fokus på. Her kan virksomhedernes nære omgivelser, lokale og regionale netværk og virksomhedssamarbejde givetvis spille en rolle. Både private og offentlige virksomhedsnetværk er et væsentligt omdrejningspunkt for sparring om muligheder for, hvad virksomhederne kan gøre for at fortsætte eller igangsætte en grøn omstillingsproces. Det gælder både internt i virksomheden og i forhold til leverandører, kunder og de samarbejdspartnere, der kan hjælpe virksomheden i gang.

I den Nederlandske "Green deal" inden for debiler har man adresseret behovet for offentlig-privat samarbejde og koordinering af denne komplekse omstilling ved at støtte langsigtede netværksaktiviteter, hvor de offentlige og private aktører i fællesskab kan opnå fælles forståelse og finde modeller for den omstilling, begge parter ønsker.

En væsentlig del af et velfungerende grønt økosystem er de forskellige aktørers evne til at til og samarbejde med hinanden. Det kræver, at aktørerne kender til hinanden og deres ydelser. Analysen viser, at det især er erhvervshusene, der har dette overblik, og hvor denne henvisningspraksis er sat i system. Erhvervshusene fungerer som knudepunkt for mange virksomheder, der vil i gang med eller vil fortsætte en grøn omstilling. Samtidig viser flere af case-interviewene også, at det indbyrdes kendskab mellem aktørerne især kommer til udtryk, når virksomhederne deltager i de forskellige netværk, som enten formelt eller uformelt er en del af økosystemet, og hvor grønne muligheder opstår i gensidige udvekslinger.

Generelt kan økosystemets tilbud til virksomhederne styrkes på særligt to fronter:

1. På det lokale og regionale niveau er der behov for at etablere flere netværk, vidensformidling og gensidige sparringsmuligheder for virksomheder med henblik på at få flere små og mellemstore virksomheder i gang med den grønne omstilling.

2. Der er behov for at bringe vidensinstitutionernes grønne ekspertise og laboratorier mere aktivt i spil i forhold til at bringe flere SMV'er op på de højere udviklingstrin i den grønne omstilling. Her kan klyngerne spille en vigtig rolle som match-makere og brobyggere mellem virksomhederne og vidensinstitutionerne.

I den udarbejdede "Guide til SMV'ers brug af samarbejdspartnere i grøn omstilling" findes der endvidere konkrete anbefalinger, anvisninger og tips til, hvordan aktørerne i økosystemet kan understøtte SMV'ernes grønne omstilling på de forskellige udviklingstrin.

1.3. Læsevejledning

Analysen er disponeret i tre delrapporter.

Delrapport 1 er den tværgående analyse, der beskriver fund og læringspunkter på tværs af 47 cases og 510 virksomhedsinterview foretaget i surveyen. Den tværgående analyse består af de følgende kapitler:

- Kapitel 2 beskriver metoden bag analysen.
- Kapitel 3 præsenterer grundlaget for den systematiske og analytiske tilgang til grøn omstilling, som er anvendt i undersøgelsen, samt karakteristika og kendetegn ved de forskellige virksomhedstypers tilgang til grøn omstilling.
- Kapitel 4 beskriver de forskellige virksomhedstypers tilgang til grøn omstilling, herunder hvilke samarbejdspartnere og kompetencer, der typisk er brug for.
- Kapitel 5 beskriver virksomhedernes samarbejds- og kompetencebehov i forhold til at udvikle sig i en endnu grønnere retning.
- Kapitel 6 giver et overblik over det økosystem, som SMV'er i grøn omstilling er en del af, og hvis aktører og ydelser de har mulighed for at benytte sig af. Kapitlet beskriver, hvordan økosystemets aktører og ydelser bringes i spil, alt efter virksomhedstype.

Delrapport 2 er en guide til SMV'ers brug af samarbejdspartnere i grøn omstilling. Guiden har til formål at anviser relevante udviklingstrin, samarbejdspartnere og kompetence-udviklingstiltag for virksomheder med forskellige modenhedsniveauer inden for grøn omstilling. Guiden er udarbejdet til erhvervsfremmesystemet og kan anvendes direkte af virksomheder eller af en rådgiver for en virksomhed med interesse i at komme videre med den grønne omstilling.

Delrapport 3 er en samling af ca. 50 danske cases for SMV'er, som har været igennem eller er i gang med en grøn omstilling. Endvidere er tre internationale cases om grøn omstilling beskrevet.

2. Metode og datagrundlag

Analysen baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt 510 SMV'ere, dybdegående interview med ca. 50 nøje udvalgte virksomheder, samt 10 interview med relevante samarbejdspartnere. Herudover er der udarbejdet tre internationale cases fra Tyskland og Nederlandene, hvor erfaringer med virksomheders samarbejdsbehov og samarbejds mønstre er afdækket gennem interview og desk research.

2.1. 60 dybdegående interview med virksomheder og deres samarbejdspartnere

Der er gennemført interview med 50 virksomheder, som er i gang med en grøn omstilling. I hver case er virksomhedens ledelse interviewet om den grønne omstilling. Yderligere er ca. 10 samarbejdspartnere interviewet. I alt er der tale om ca. 47 cases, som findes i den særskilte case-rapport (del 3).

Virksomhederne er udvalgt, således at der er en god fordeling mellem fx lokation, brancher og hvor langt, virksomhederne er i den grønne omstilling. I analysen tages der højde for, at den grønne omstilling er en rejse. Erfaringer og input fra alle relevante virksomheder vil således indgå i analysen af de enkelte virksomhedstyper. Således bidrager interviewene med f.eks. case-virksomhederne på De første skridt-trinnet også til forståelsen og beskrivelsen af Novice-trinnet.

2.2. Survey med 510 SMV'ere

Der er gennemført telefoninterview med 510 SMV'ere. Private virksomheder med 2-250 medarbejdere i alle brancher, med undtagelse af landbrug og fiskeri, indgår i undersøgelsen. Teknologisk Institut udarbejdede i samråd med styregruppe og REG LABS sekretariat spørgeskemaet, som ligger til grund for surveyen. Dataindsamlingen er foregået som telefoninterview i perioden 23. september 2021 til 27. oktober 2021. Der er foretaget ind til 12 opkald til virksomheder, hvor der ikke er truffet en svarperson. Interviewpersonerne var en person fra ledelsen i virksomheden. Alle telefoninterview er gennemført in-house hos Jysk Analyse med egne, uddannede interviewere. Spørgerammen er blevet pilottestet. Pilottesten førte kun til små korrektioner i den anvendte spørgeramme. I de tilfælde, hvor virksomhederne eller respondenterne var i tvivl om undersøgelsen, blev der afsendt en e-mail med en kort introduktion vedr. undersøgelsen, og der blev truffet en aftale om at ringe op igen.

Der er opnået kontakt til 1.085 virksomheder, hvoraf 510 (47 procent) indvilgede i at deltage og gennemførte interviewet. Der er tale om en tilfredsstillende deltagelsesprocent for undersøgelser af denne type.

Resultaterne er repræsentative for private SMV'ere i Danmark. Men da surveyen ikke omfatter alle danske SMV'ere, vil usikkerheden i det målte i forhold til population typisk være +/- 4 procent. Den usikkerhed indregnes i de statistiske test. Stikprøven er stratificeret for at opnå en mere ligelig fordeling af interview i forhold virksomhedsstørrelse og for at opnå større sikkerhed i grundlaget med de lidt større virksomheder. På baggrund af sammensætningen i det realiserede sample, der er stratificeret i forhold til virksomheds størrelse, og tal for populationen, er der foretaget en vejning af data. Vægtningen beregnes med baggrund i branche, region og antal ansatte og sikrer, at stikprøven er

repræsentativ for de forskellige brancher og deres sammensætning i forhold til virksomhedsstørrelse. Alle beregninger og fordelinger i analysen er angivet med de vægtede data. Den statistiske analyse af de 510 svar er foretaget af Teknologisk Institut.

3. Kendetegn for SMV'er i grøn omstilling

Grøn omstilling omfatter en meget bred vifte af grønne handlinger, som en virksomhed internt i virksomheden kan foretage i forhold til egen drift og i forhold til leverandører eller markedet. Med grøn omstilling mener vi initiativer, som betyder, at virksomhedens påvirkning af det omgivende miljø, herunder ressourceforbrug og klimabelastning, løbende reduceres. Virksomhedens påvirkning skal ses i forhold til hele den værdikæde, virksomheden indgår i, som ideelt set er en cirkulær økonomi. I alle led af de kredsløb, som virksomheden indgår i, er der teknologiske, økonomiske, vidensrelaterede og miljømæssige udfordringer

For at forstå den grønne omstilling har vi undersøgt virksomhedernes handlemuligheder for at reducere deres miljøbelastning, interne processer fra beslutning til handling og virksomhedernes nuværende erfaringer med grøn omstilling. Nogle er slet ikke begyndt, andre er kommet langt.

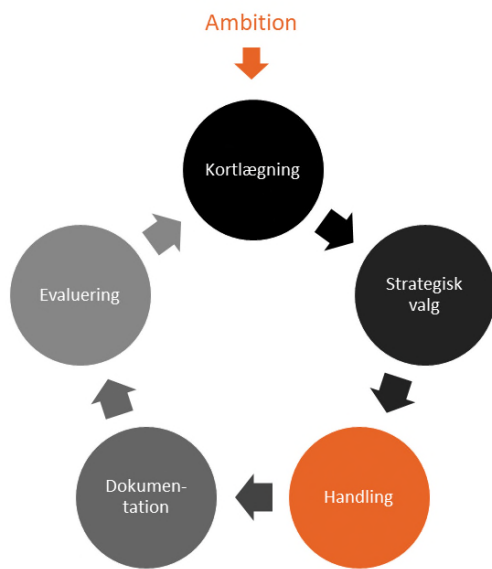
Tabel 5 Handlemuligheder for den omstillende virksomhed

Værdikæde	Leverandører 	Internt i virksomheden 	Markedet 
Virksomhedens muligheder for grøn omstilling Eksempler	<p>Stille grønne krav til leverandører, fx</p> <p>Teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparerbar teknologi - Opgraderbar teknologi - Klimavenlig teknologi - Miljøvenlig teknologi <p>Drivmidler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skifte til vedvarende energi - Planlægge transport - Reducere energiforbrug <p>Materialer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Undgå farlige stoffer - Lille materialeforbrug - Genanvendelige materialer <p>Mennesker</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krav til miljøviden, dokumentation 	<p>Intern grøn omstilling, fx</p> <p>Teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparerbar teknologi - Opgraderbar teknologi - Klimavenlig teknologi - Miljøvenlig teknologi <p>Drivmidler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skifte til vedvarende energi - Planlægge transport - Reducere energiforbrug <p>Materialer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Undgå farlige stoffer - Lille materialeforbrug - Genanvendelige materialer - Affald – sortere, minimere <p>Redskaber</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioritering - Nedskevne planer - Dokumentation - Organisation - Teknologjudvikling, innovation - Optimere processer - Uddannelse 	<p>Levere grønne produkter og services, fx</p> <p>Teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparerbar teknologi - Opgraderbar teknologi - Klimavenlig teknologi - Miljøvenlig teknologi <p>Drivmidler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skifte til vedvarende energi - Planlægge transport - Reducere energiforbrug <p>Materialer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Undgå farlige stoffer - Lille materialeforbrug - Genanvendelige materialer <p>Andet, fx</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilbagetagning, dele-ordninger, digitalisering <p>Miljømærke eller anden dokumentation for mindre miljøbelastning</p>

Tabel 5 viser eksempler på virksomhedernes muligheder for grøn omstilling. Det er en forsimplet fremstilling, hvor pointen er, at virksomheden kan agere i hele værdikæden. Virksomhederne kan f.eks. stille krav til leverandørerne, have fokus på egne processer, fx gennem miljøstyring, og de kan levere grønne løsninger til deres kunder. Og man kan sagtens forestille sig initiativer, som rækker videre i værdikæden, både up-stream til leverandørernes leverandører og down-stream til virksomheder, slutbrugere, kunder, affaldsbehandlere mv. Figur 1 viser også, at der kan være mange veje til grøn omstilling, hvor de enkelte virksomheder tager fat, hvor det giver mest mening. Den grønne omstilling er en proces, hvor virksomheden gradvis kan udvide sine initiativer og tilpasse sig i takt med at muligheder, markeder og teknologier ændrer sig. Den grønne omstilling kan have forskelligt udtryk, alt efter virksomhedens branche, produkter, ressourcer, marked og teknologi.

Hvilke initiativer virksomheden arbejder med kan variere afhængig af fx branche, teknologi, marked og muligheder og viden. Men fælles for virksomhederne er et forløb fra ambitionen om at ville være en

Figur 3 Omstillingsprocessen i en virksomhed



mere grøn virksomhed til at prioritere sin indsats og handle. Dokumentation er for alle et vigtigt element, så det gøres klart, at handlingen gavner miljøet. Dokumentation øger troværdighed og reducerer risiko for f.eks. greenwashing og øger sandsynligheden for, at virksomheden sætter ind dér, hvor effekten for ressourcer, klima og omgivende miljø er størst. Der er forskel på, hvor langt virksomhederne er i den grønne omstillingsproces. Nogle har været i gang i mange år og har etablerede strategier og samarbejder, andre er nystartede, men har ambitionen og motivationen til at ville gøre det bedre. Atter andre kan have et stort potentiale for grøn omstilling uden at vide det.

Figur 3 viser i ideel form, med inspiration i modeller for miljøstyring, de omstillingsprocesser, som finder sted i en grøn omstilling i virksomheden: fra ambitionen til kortlægning af muligheder, valg af handling, implementering, dokumentation af effekten, evaluering – og videre rundt flere gange.

Menneskelig aktivitet påvirker det omgivende miljø, og derfor er der ingen ende på, hvor langt en virksomhed kan nå med at reducere sin miljøbelastning i den grønne omstilling.

Processen i virksomheden vises som en cirkel, hvor der hele tiden kan søges forbedringsmuligheder, og vi omtaler virksomheder, der er længst i den grønne omstilling, som *Omstillende* virksomheder. Det, synes vi, fanger det dynamiske element, for der er altid mere at gøre.

Cirklen sættes i gang af en ambition, som her skal forstås bredt som en ambition om at ville i igangsætte grøn omstilling. Men ambitionen selv tændes af fx krav fra kunderne, krav fra lovgivningen, et ønske om at blive mere effektiv, ønske om at forbedre sit image eller blot reducere sin miljøbelastning.

Der er mange årsager til, at den grønne omstilling ikke altid bare sker af sig selv, f.eks. manglende ambition, manglende viden, manglende opmærksomhed, teknologiske udfordringer, manglende efterspørgsel fra kunderne, eller at gevinsten ikke står mål med investeringen.

Virksomhedernes behov for viden og samarbejde kan forventes at variere meget, alt efter hvor virksomheden befinder sig i cirklen, og hvor erfarne og motiverede de er. Behovet for samarbejde og sparring med eksterne vil dels være afhængigt af, hvor i cirklen virksomheden befinder sig, og dels på hvilket "niveau" af grøn omstilling virksomheden er. Rådgivningen til virksomhederne kan handle om en bred vifte af emner, f.eks. forretningsudvikling, miljøanalyser (fx livscyklusvurderinger, digitalisering, teknologiudvikling, procesoptimering til organisationsudvikling og kommunikation. Den "grønne" cirkel kan hjælpe rådgiver og virksomhed med at identificere de næste skridt i processen og eventuelle behov for rådgivning. Det kunne f.eks. være ledelsesrådgivning til prioritering, teknologisk rådgivning ved implementering eller vidensrådgivning ved dokumentation og evaluering.

Der vil være variation i behovene fra virksomheden til virksomhed, alt efter ressourcer, ambitioner, udfordringer og erfaring med grøn omstilling. Den variation har vi anvendt til at gruppere virksomhederne på fem trin alt på en trappe til grøn omstilling.

3.1. Den grønne trappe til grøn omstilling

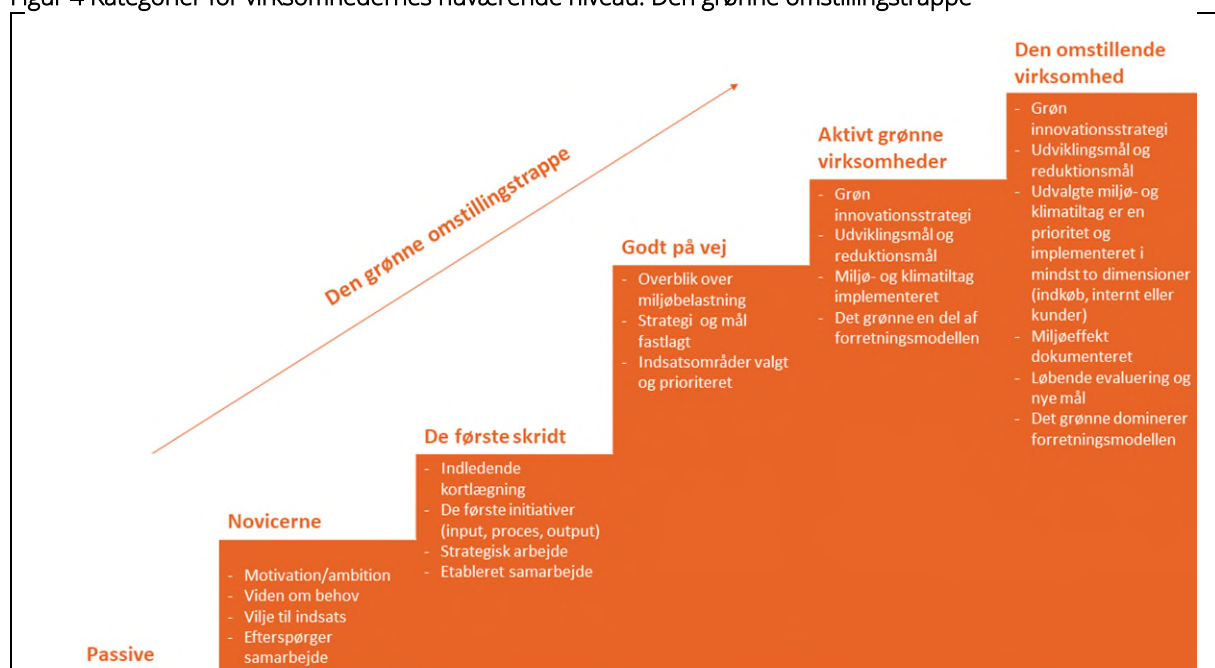
Med udgangspunkt i virksomhedens status i "den grønne cirkel" og virksomhedernes forretningsmæssige fokus har vi defineret fem kategorier af virksomheder i den grønne omstilling:

1. **Novicerne** har ambitionen eller ambitionen, men måske endnu ikke så meget andet og efterspørger derfor muligvis samarbejde.
2. **De første skridt** er virksomheder, som kortlægger, vælger retning og har indledt et samarbejde.
3. **Godt på vej** er virksomheder, der er midt i forløbet, har foretaget valg og er i gang med grønne handlinger.
4. **Aktivt grønne** virksomheder har været cirklen rundt, idet de har dokumenteret miljøeffekten af en implementeret handling, efterfølgende evalueret handlingen, og det grønne er blevet en integreret del af forretningen.
5. **Den omstillende virksomhed** er gået skridtet videre og har evalueret mindst to led af enten eksternt input, internt input eller output. Virksomheden skal desuden have en plan for at fortsætte, og det grønne skal være en dominerende del af forretningen

Endelig er der en sjette kategori af virksomheder, som ikke – eller kun i begrænset omfang – giver udtryk for særlige ambitioner om at omstille virksomheden eller i nogen væsentlighed har grønne initiativer. Dem omtaler vi som **Passive virksomheder**. Virksomheder, som forholder sig mere passivt til den grønne omstilling, kan have et potentiale for at reducere deres forbrug af ressourcer og deres miljøbelastning, som de måske ikke er bevidste om.

De grønne resultater, dvs. reduktionen af miljøbelastningen, indgår ikke direkte i typologien, fordi virksomhedernes initiativer kan gå i vidt forskellige retninger og handle om alt fra energibesparelser over substitution af farlige stoffer til genbrug af materialer. Men det er klart, at dokumentationen af indsatsen vil vise virksomhedens resultater, og derfor er det grønne element i forretningen også en del af vurderingen af virksomhedens placering i typologien.

Figur 4 Kategorier for virksomhedernes nuværende niveau: Den grønne omstillingstrappe



Trappen er vores grundlag for en systematisk, analytisk tilgang til grøn omstilling og gør det muligt dels at forstå, hvad det kræver af en virksomhed at bevæge sig op ad trappen, og dels hvilke muligheder der er for at imødekomme de behov, virksomheden har, for at kunne bevæge sig op ad trappen.

I vores case-udvælgelse er trappen anvendt som et metodisk værktøj, så virksomheder på alle trin – erfaringsniveauer – er repræsenterede. Interview og survey har afdækket de udfordringer og kompetencekrav m.v., virksomhederne har ved at bevæge sig fra et trin til det næste – og ikke mindst afdækket hvilke typer samarbejder med eksterne, som har været nyttige og positive for virksomhedens udvikling. I rapportering og i rådgivning efterfølgende vil trappen ligeledes være det metodiske omdrejningspunkt.

3.2. Indplacering på trappen for grøn omstilling

Ved at indplacere virksomhederne på trappen får vi et hurtigt indtryk af virksomhedens erfaringsniveau, og det er anvendt både ved cases og survey.

I surveyen har vi etableret trappen ved at stille virksomhederne en række nøglespørgsmål om den grønne omstilling, og ud fra svarene har vi tildelt virksomhederne grønne point, hvor summen afgør, hvor på trappen virksomheden skal placeres.

Spørgsmålene har med en enkelt undtagelse været stillet som subjektive spørgsmål, hvor interviewpersonen svarer på en skala fra "I meget høj grad" til "Slet ikke" eller "Ved ikke". De virksomheder, som har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad", har fået ét point til trappen, mens virksomheder, der har svaret "I nogen grad", "I mindre grad", "Slet ikke" eller "Ved ikke", ikke har fået point til trappen.

Tabel 6 Den grønne trappe – indikationer på grøn omstilling

Indikator	Spørgsmål i den grønne trappe	Po- int	Andel	Baggrund
En nedskrevet politik	Har virksomheden en nedskrevet strategi eller plan for den grønne omstilling (målt som Ja/Nej/Ved ikke)?	1	18%	En nedskrevet plan er ofte udtryk for en systematisk og planlagt tilgang. Det er en indikation på en aktiv ledelsestilgang.
Kendskab til miljøbelastningen fra produkter	I hvilken grad har I kortlagt miljøbelastningen fra de produkter og services, I sælger, i forhold til produktion, affald og nye ressourcer?	1	19%	Det er vanskeligt at få overblik over den miljøbelastning, som ens produkter er anledning til i et livscyklusperspektiv.
Kender egen miljøbelastning	I hvilken grad har I kortlagt miljøbelastningen i virksomheden, for eksempel ved grønne regnskaber, målinger eller indkøbsdata?	1	7%	En væsentlig aktivitet i arbejdet med grøn omstilling er kortlægningen af virksomhedens påvirkning, så der kan prioriteres.
Et grønt forretningsfokus	I hvilken grad har I forretningsmæssigt fokus på at optimere innovationsprocesser og produktudvikling for at bidrage til forbedret grøn omstilling?	*	34%	Virksomheder skal tjene penge, og kan det kombineres med en grøn omstilling, er det godt. Ang. pointtildeling, se indikatoren "Grønne investeringer".
Grønne investeringer	I hvilken grad investerer I i udviklingen af grønne produkter og ydelser,	1	16%	Investeringer, der kan hjælpe den grønne omstilling på vej, er et

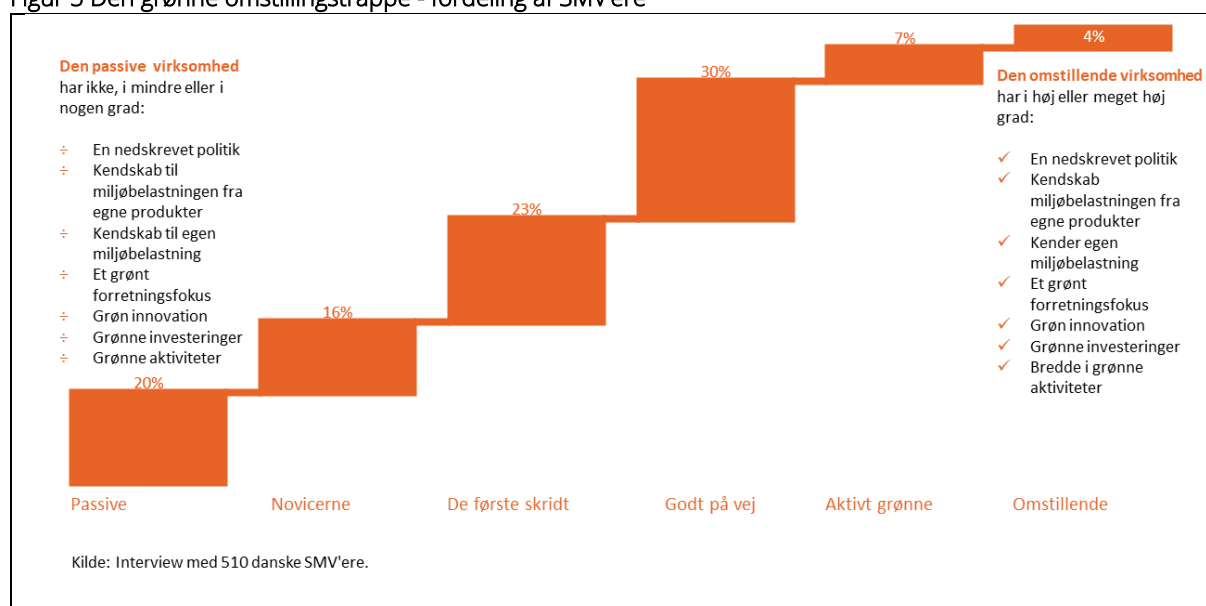
Indikator	Spørgsmål i den grønne trappe	Po- int	Andel	Baggrund
	for eksempel nye teknologier, robotter, samt produktions- og procesoptimering, herunder lang produktlevetid eller at produktet kan genanvendes?			godt udtryk for det forretningsmæssige fokus. Der er givet et point, hvis virksomheden har et grønt forretningsfokus eller har grønne investeringer.
Grøn innovation	I hvilken grad udvikler I selv grønne varer eller tjenester, for eksempel ved brug af genanvendte eller genbrugelige materialer, miljømærker, mindre energiforbrug eller ved at øge produktlevetiden?	1	19%	Grøn omstilling kræver innovation med fokus på produkternes miljøbelastning.
Bredde i grønne aktiviteter	En række spørgsmål er stillet om grønne aktiviteter i virksomheden.	1 - 2		Der er stillet fem spørgsmål, som relaterer sig direkte til virksomhedens handlemuligheder i forhold til leverandører, egen drift samt det marked, virksomheden opererer på.
Krav til leverandører:	I hvilken grad stiller I krav til jeres leverandører, for eksempel i forhold til genanvendte materialer, miljødokumentation, at undgå farlige stoffer eller krav om tilbagetagning? (27 procent)			Hvis virksomheden "I meget høj grad" eller "I høj grad" har mindst én aktivitet, har det udløst ét point, og er der mere end én aktivitet, udløser det to point.
Grøn drift:	I hvilken grad reducerer I miljøbelastning af jeres drift, for eksempel miljøstyring, reducerer energiforbrug, undgår spild, digitalisering, reducerer røg, støj med videre? (42 procent)			To point tildeles for bredde i aktiviteterne.
Færre ressourcer:	I hvilken grad reparerer og genbruger I udstyr og materialer i stedet for at købe nyt? (48 procent)			
Grøn logistik:	I hvilken grad optimerer I logistik, distribution eller lagerføring for at reducere spild og CO ₂ -forbrug? (32 procent)			
Grønne varer:	I hvilken grad sælger I grønne varer og tjenester, for eksempel ved brug af genanvendte eller genbrugelige materialer, miljømærker eller et mindre energiforbrug? (27 procent)			
Pointene lægges sammen til indplacering af virksomheden på den grønne trappe ¹ . Trappen er sammensat så 0 point = Passive virksomheder, 1 point = Novicer, 2 point = De første skridt, 3-4 point = Godt på vej, 5 point = De aktivt grønne, > 6 point = Den omstillende virksomhed.				

¹ Teknologisk Institut har analyseret trappen statistisk. Analyserne viser, at spørgsmålene hænger godt sammen både indholdsmæssigt og statistisk. Den statistiske analyse underbygger, at det er rimeligt at summere de 11 spørgsmål til en enkelt skala. Et velegnet statistisk mål for dette er Cronbach's Alpha, der kan variere mellem 0 og 1. 0 udtrykker, at der ikke er nogen sammenhæng mellem spørgsmålene, og 1 at der er fuld overensstemmelse. I samfundsvidenskaberne anses værdier omkring 0,7 som acceptable, og med variablene i nærværende skala er tallet 0,802, hvilket udtrykker en skala med stærk indre sammenhæng. Vi har desuden gennemført en faktoranalyse, som måler på dimensionerne bag et sæt af spørgsmål, og her falder "En nedskrevet

Trappen er således et skarpt skåret analytisk redskab til bedre at overskue og forstå den grønne omstilling i virksomhederne i fem trin, for som svarene antyder, er bevægelsen i virkeligheden en mere kontinuert bevægelse mod den grønne omstilling med mange små mellemtrin. Virksomhederne, der til et spørgsmål har svaret "I mindre grad", er ikke bedre stillet på trappen end virksomheder, der har svaret "Slet ikke".

Det, vi opnår med forenklingen og den grønne trappe, er indikationer af niveauet og ikke det fulde billede af f.eks. passive virksomheder, der jo godt i mindre omfang kan have både ambitioner og initiativer. Til gengæld har vi mange cases, som nuancerer. Den betragtning er væsentlig at have med i forståelsen af den grønne trappe, som vi her præsenterer.

Figur 5 Den grønne omstillingstrappe - fordeling af SMV'ere



Figur 5 viser, hvordan SMV'erne fordeler sig på den grønne omstillingstrappe. Fordelingen er repræsentativ for populationen af SMV'er i Danmark, så med usikkerheden in mente opnår 20 procent – eller hver femte SMV – ikke point og har fået etiketten "Passive virksomheder", mens 4 procent af virksomhederne har fået point nok til at nå øverste trin på trappen og dermed etiketten "Den omstillende virksomhed".

3.3. Overblik over SMV'ere på den grønne trappe

I det følgende præsenterer vi en overordnet karakteristik af virksomhederne og deres indplacering på den grønne trappe.

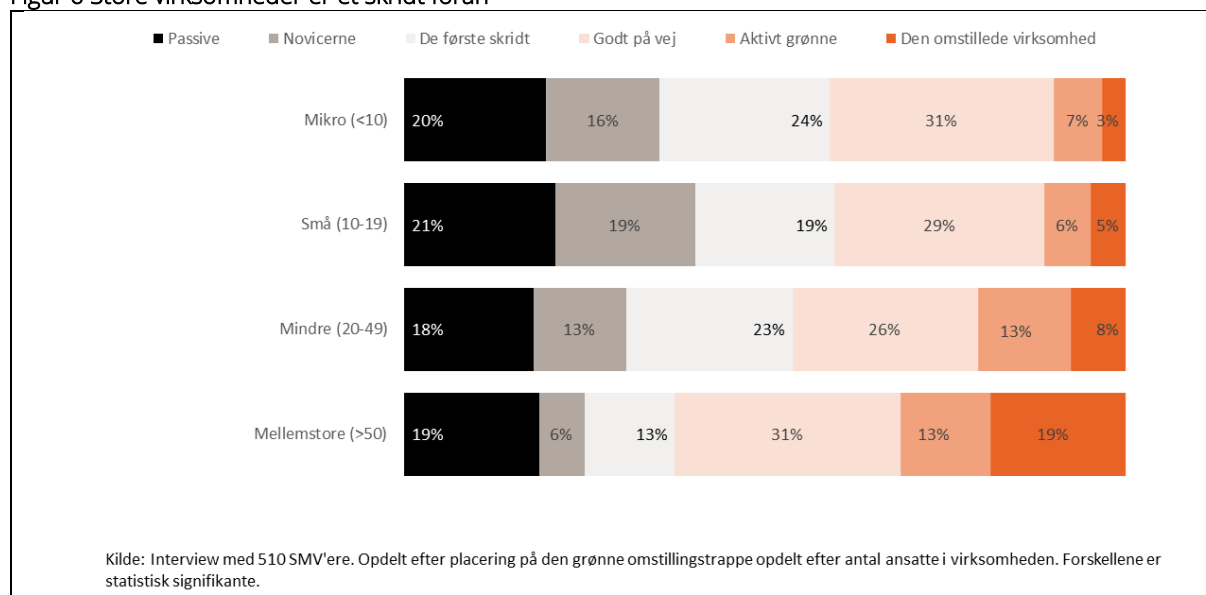
Større virksomheder står højere på trappen for grøn omstilling

De omstillende virksomheder på trappens øverste trin er i særlig grad de større SMV'er, og 19 procent af virksomhederne med mere end 50 ansatte kan karakteriseres som grønne Omstillende virksomheder. For mikrovirksomheder med to til ti ansatte, hvilket svarer til 77 procent af virksomhederne, kan

politik" ud i sin egen dimension. Spørgsmålet er målt som ja/nej og ikke på en skala, men medtaget i trappen, da det indholdsmæssigt og erfaringsmæssigt giver mening, og fordi den indre sammenhæng er stærk. Kategoriseringen af svarene til enten 0 eller 1 svar reducerer naturligvis nuancerne, og i den endelige skala med brug af binære variable er Cronbach's Alpha reduceret til 0,626. Fordelen ved at reducere i kompleksitet og nuancer er øget analytisk overblik – og nuancerne præsenterer vi gennem cases.

tre procent betegnes som en grønt Omstillende virksomhed. Meget tyder på, at de større virksomheder har flere ressourcer og flere kompetencer til at understøtte en grøn omstilling, måske også et mere aktivt leverandørnet og en mere grønt engageret kundekreds. Det er værd at bemærke, at andelen af Passive virksomheder er tæt på den samme, uanset virksomhedens størrelse. Et eksempel på en mellemstor virksomhed, der er grønt Omstillende, er [Aage Vestergaard Larsen](#), som har formået at ansætte højtuddannede medarbejdere til at fremme den grønne omstilling foruden at iværksætte et uddannelses tilbud til både leverandører og aftagere af regenereret plast med henblik på at facilitere grøn omstilling i branchen.

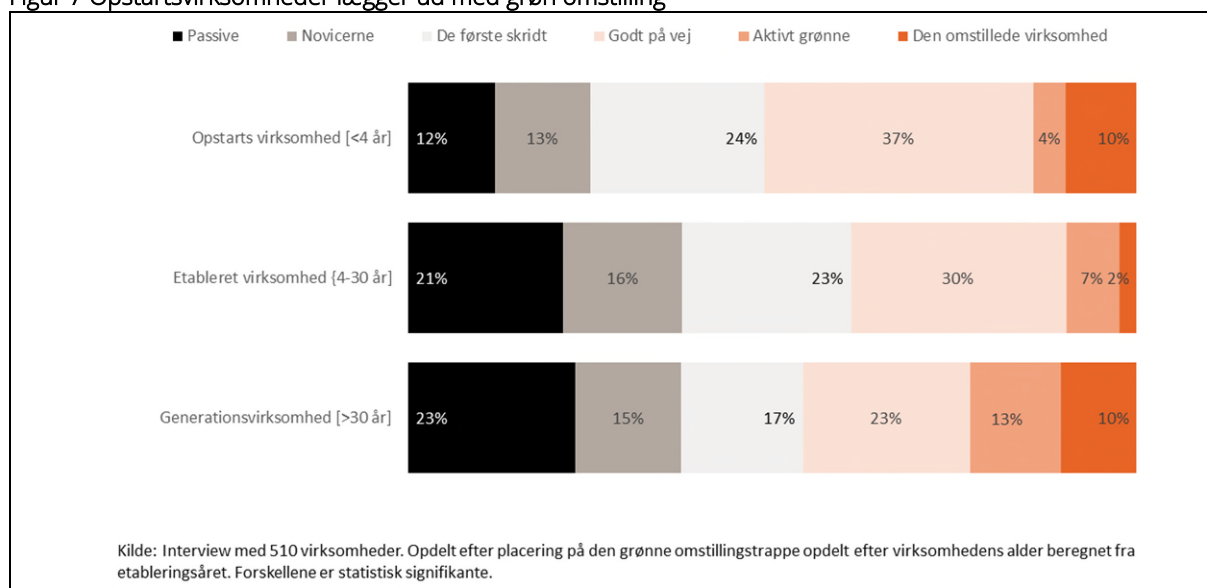
Figur 6 Store virksomheder er et skridt foran



Grøn omstilling fra start i nye virksomheder

Blandt de nyopstartede virksomheder efter 2017 kan 10 procent karakteriseres som Omstillende, og det samme gælder virksomheder etableret før 1991. Det vil sige virksomheder, som er på vej mod et generationsskifte. Omkring tre ud af fire virksomheder er etableret i den mellemliggende periode (1991-2017), og her er blot 2 procent Omstillende. En mulig fortolkning af forskellen kunne være, at de ældre virksomheder ofte er lidt større og derfor har flere kræfter, mens de nyopstartede virksomheder hurtigere tilpasser sig dagsordenen om grøn omstilling. Et eksempel herpå er [Banegaarden](#), som har tænkt grønt fra starten og tilrettelagt alt omkring forretningen ud fra et ønske om at gøre den miljømæssigt bæredygtigt. Men det må også siges, at bæredygtighed og grøn omstilling har været en tydelig del af den samfundsmæssige dagsorden siden Brundtland-rapporten i slutningen af 1980'erne, og der er eksempler som [Aage Vestergaard Larsen](#) og andre, for hvem grøn omstilling er virksomhedens kerne, og som har været i gang med den grønne omstilling i mere end 40 år.

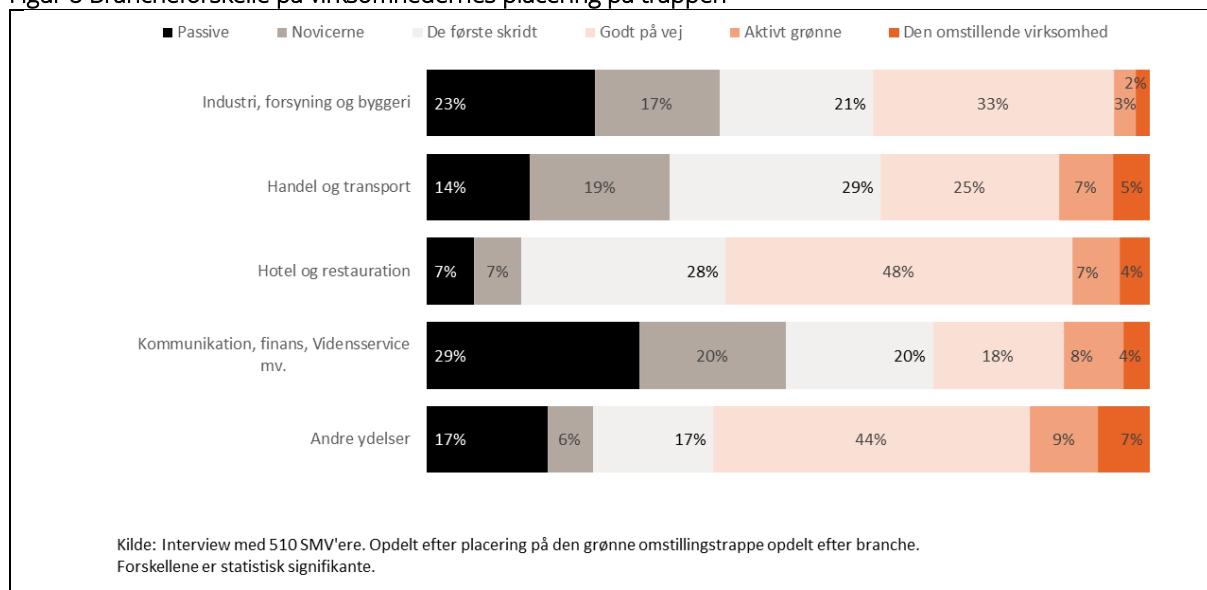
Figur 7 Opstartsvirksomheder lægger ud med grøn omstilling



Brancheforskelle på virksomhedernes placering på trappen

De omstillende virksomheder findes i alle brancher, mens brancheforskellene på de øvrige trin er større. Eksempelvis er knapt hver tredje virksomhed inden for kommunikation, finans, vidensservice mv. Passive eller Novicer. Det er typisk kontorbaserede virksomheder, som ofte vil have en mindre direkte miljøbelastning end virksomheder i andre brancher, og det kan være en forklaring på, at grøn omstilling her er prioriteret lavere end i andre brancher. I hotel- og restaurationsbranchen har der været indsatser med mindre madspild, Svanemærke, økologiske fødevarer mv., hvilket kan være forklaringen på, at kun en mindre del af virksomhederne placerer sig på de laveste trappetrin. Det er case-virksomheden **Bautahøj Kursuscenter** et godt eksempel på. Industri, forsyning og byggeri halter lidt efter transport og handelsvirksomheder og er næst efter kontorvirksomhederne de brancher, som ligger lavest. Kategorien "Andre ydelser" er f.eks. rengøringsvirksomheder, operationel service, personlige ydelser, kursusvirksomheder, kultur- og fritidsvirksomheder samt sundhedsvirksomheder.

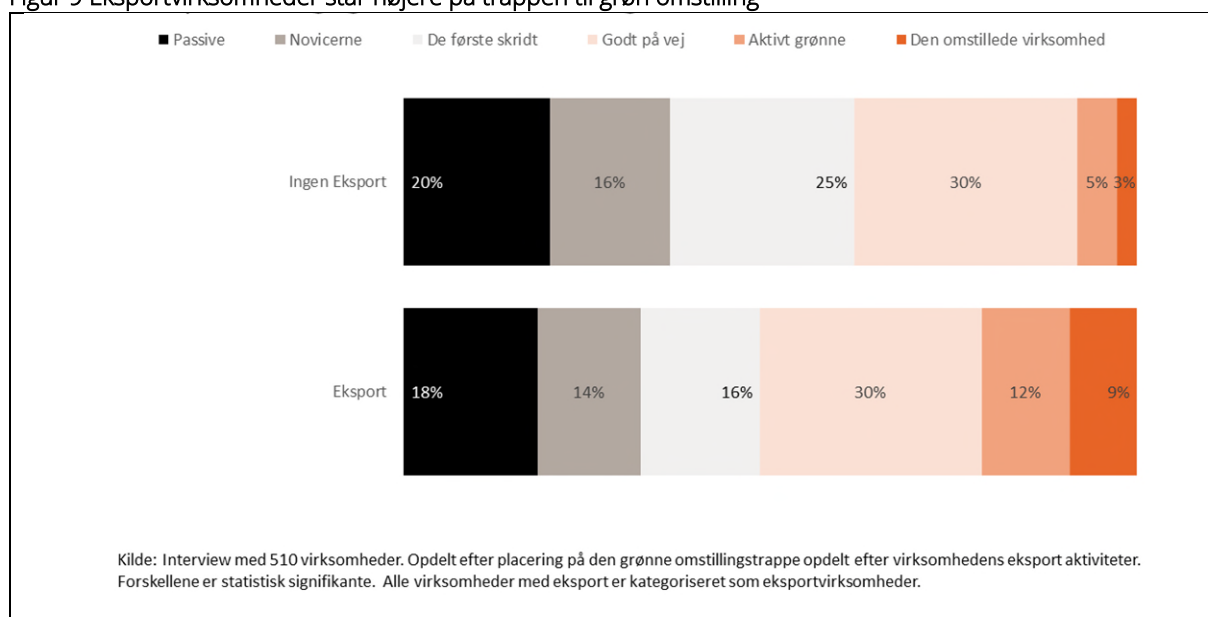
Figur 8 Brancheforskelle på virksomhedernes placering på trappen



Eksportvirksomheder går forrest

Forskellen mellem virksomheder, der har eksport, og hjemmemarkedsvirksomheder vises i Figur 9. I både eksport- og hjemmemarkedsvirksomheder er omkring hver femte en Passiv virksomhed, men de eksporterende virksomheder står i mere udtalt grad højere på trappen mod grøn omstilling end de ikke-eksporterende virksomheder. Forklaringen kan ligge i størrelsen af virksomhederne, men en medvirkende årsag kan være, at virksomheder, der eksporterer, skal differentiere sig på et internationalt marked, og her har en eksportvirksomhed måske en fordel i at være både grøn og dansk. Et eksempel er **VTI Vinderup Træindustri A/S (VTI)**, som er en af Europas største limtræsproducenter. På baggrund af virksomhedens brede kompetencebase har den kunnet etablere en helt ny og bæredygtig produktportefølje med udgangspunkt i den oprindelige virksomheds produktionsrest. Den sælges separat under brandet Norto.

Figur 9 Eksportvirksomheder står højere på trappen til grøn omstilling

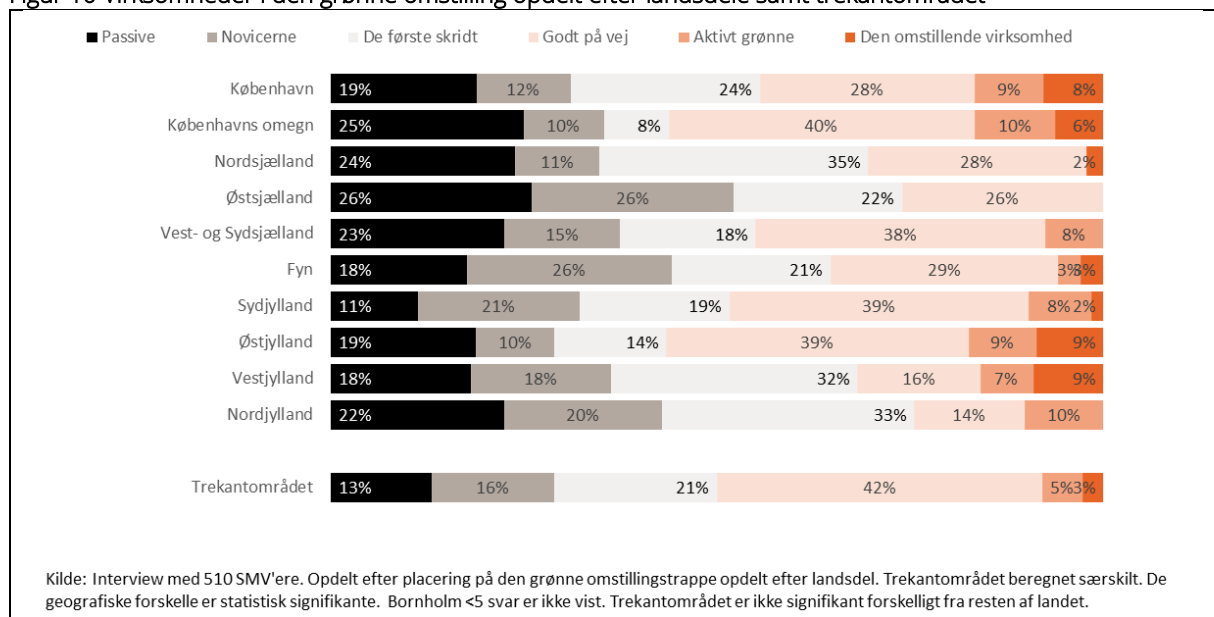


Virksomhederne opdelt efter geografi

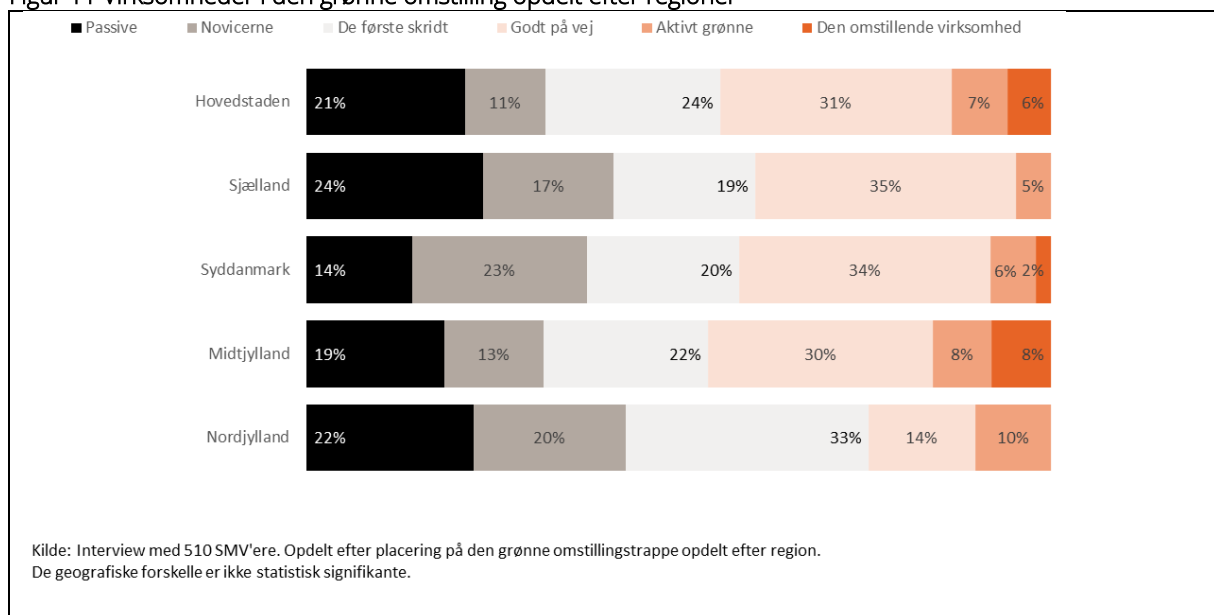
I Figur 10 er virksomhederne opdelt efter landsdel og Figur 11 viser opdeling efter region. De forskelle, der ses, kan naturligvis skyldes regionale indsatser, men en nok så vigtig forklaring er sandsynligvis forskelle i den bagvedliggende branchestruktur landsdelene imellem, hvor f.eks. hovedstadsområdet adskiller sig med færre industrivirksomheder, men flere kontorvirksomheder og hotel- og restaurationsvirksomheder². Trekantområdet adskiller sig ikke statistisk set fra resten af landet, men det er – med usikkerhederne in mente – værd at notere den lavere andel af Passive virksomheder i trekantområdet og på Fyn samt i Sydjylland. Desuden er det også værd at notere, at de Omstillende virksomheder centrer sig i hovedstadsområdet og på Midtjylland.

² Der er for få observationer i undersøgelsen til en statistisk sikker opdeling af geografisk opdeling for hver branche. Det laveste antal observationer er 24 i Østjylland, og det højeste er 90 i København. Hvis virksomhederne opdeles efter de fem regioner, er der ingen signifikante forskelle mellem regionerne. Desuden er det også værd at bemærke, at selvom der blandt de interviewede virksomheder ikke var omstillende virksomheder i Øst-, Vest- og Sydsjælland samt Nordjylland, så kan der også i disse landsdele findes eksempler på virksomheder, som er omstillende.

Figur 10 Virksomheder i den grønne omstilling opdelt efter landsdele samt trekantområdet



Figur 11 Virksomheder i den grønne omstilling opdelt efter regioner



3.4. Samarbejdspartnere i den grønne omstilling

Virksomhederne kan ofte have brug for at samarbejde med eksterne. Eksterne samarbejdspartnere, som også kan rådgive og vejlede, kan komme på tale i forbindelse med gennemførelsen af den grønne omstilling og i forbindelse med udformningen af strategier og planer.

Eksterne samarbejder i forhold til at gennemføre den grønne omstilling

Nogle virksomheder har kompetencer og viden in-house til den grønne omstilling, men undervejs i den grønne omstilling behøver virksomhederne ikke at stå alene. Samarbejdspartnere kan f.eks. være offentlige tilbud om vejledning, handelspartnere, videnscentre, brancheorganisationer eller private rådgivere, der yder specialiseret konsulentbistand. I Tabel 7 viser et overblik over, hvordan svarene har

fordelt sig på surveyens spørgsmål om "Hvem har været virksomhedens vigtigste eksterne samarbejdspartnere for at gennemføre den grønne omstilling?" Her fremgår det først og fremmest, at halvdelen af virksomhederne har haft en ekstern samarbejdspartner. For de Omstillende virksomheder gælder det ni ud af ti virksomheder – mens det for de Passive virksomheder kun gælder hver tredje virksomhed. Der er flere forklaringer på forskellen, f.eks. at Omstillende virksomheder oftest har et større behov og for mere specialiseret vejledning og rådgivning. Desuden er de Omstillende virksomheder typisk større og har flere ressourcer til at have kontakt til en bredere vifte af eksterne.

Tabel 7 Eksterne samarbejdspartnere i den grønne omstilling

Samarbejdspartnere	Den grønne omstillingstrappe						
	Alle	Passive	Novicerne	De første skridt	Godt på vej	Aktivt grønne	Den omstillende virksomhed
Leverandører	36%	19%	36%	35%	43%	38%	58%
Private, professionelle rådgivere, rådgivende ingeniører	6%	3%	0%	4%	5%	18%	27%
Brancheorganisationer	5%	2%	3%	7%	6%	8%	6%
Store kunder	7%	5%	5%	7%	7%	10%	13%
Kommunen (f.eks. lokal erhvervsservice)	3%	2%	3%	1%	3%	9%	5%
Anden offentlig erhvervs-, - eller miljøbistand (fx erhvervshuse)	2%	1%	0%	3%	1%	10%	0%
Klyngeorganisationer	1%	0%	0%	0%	0%	5%	7%
Myndigheder (Fx Arbejdstilsynet eller Miljøstyrelsen)	2%	1%	0%	2%	4%	5%	2%
Samlet offentlig rådgivning eller vejledning	6%	2%	3%	6%	8%	14%	13%
Rådgivning fra GTS'er (Fx Teknologisk Institut, Force)	3%	0%	0%	4%	2%	6%	9%
Universiteter og uddannelsessteder	1%	0%	0%	0%	0%	10%	10%
Samlet vidensrådgivere	3%	0%	0%	5%	3%	10%	14%
Andre	9%	5%	6%	9%	10%	14%	15%
Ingen ekstern hjælp	47%	67%	53%	45%	38%	48%	7%

Kilde: Interview med 510 danske SMV'ere. Hvem har været virksomhedens vigtigste eksterne samarbejdspartnere for at gennemføre den grønne omstilling. Flere mulige svar.

Det sidste får man indtryk af, når mere end hver fjerde omstillende virksomhed har haft råd til private rådgivere, mens højst én ud af tyve virksomheder på de første fire trin har købt privat rådgivning. Sammenhængen mellem størrelse og brug af private rådgivere genkendes som udgangspunkt også, når man ser på de dybdegående cases, hvor flere af virksomhederne, som er længere i deres grønne udvikling – eksempelvis [Aluproff](#) og [Ellegaard Component](#) – også er tilsvarende større end de virksomheder, som er i starten af et grønt omstillingsforløb, som f.eks. virksomhederne [BioInsect](#) og [Organic Crave](#).

På trappens første trin, de passive, novicerne, er det primært leverandørerne, som virksomhederne samarbejder med. Ser man på resultatet af surveyen (jf. Tabel 7) fremhæves den offentlige del af erhvervsfremme-systemet altså ikke som virksomhedernes vigtigste samarbejdspartner. De dybdegående casestudier giver dog et mere nuanceret billede og indeholder flere eksempler på, at virksomhederne har stor gavn af både den lokale erhvervsservice og erhvervshusene. Det er typisk virksomheder i starten af en grøn omstilling, og som ønsker at stille skarpt på grønne forretningsmuligheder, der har særlig gavn af erhvervshusenes vejledning og sparring, men der er også virksomheder højt på den grønne trappe, som har gavn af den specialiserede erhvervsservice, som erhvervshusene leverer. Den lokale erhvervsservice bidrager med de mere basale input. Erhvervshusene er også en central aktør som knudepunkt for virksomheder, der har brug for at finde vej i rådgiver- og programlandskabet og til at motivere virksomhedsledere til en ambitiøs, men også relevant, grøn retning.

Et godt eksempel på en case-virksomhed, der i starten benyttede lokal erhvervsservice, er [Bautahøj Kursuscenter](#), der fik hjælp til at finde relevante samarbejdspartnere inden for kommunegrænsen.

Samles de offentlige tilbud om vejledning i én gruppe, svarer anvendelsen af de offentlige tilbud til anvendelsen af de private rådgivere (6 procent). Jo højere på trin virksomheden er på, des oftere benytter virksomhederne sig af det offentlige tilbud.

Især de Aktivt grønne og de Omstillende virksomheder har hentet hjælp hos universiteter og GTS'er. Ses universiteter og GTS'er under ét som vidensinstitutioner, har mere end hver tiende været i kontakt med en vidensinstitution. Også dette er med til at understrege, at de større og mere aktive virksomheder har brug for mere specialiseret råd og vejledning.

Hvis virksomhedens output skal ændre sig, vil det hurtigt stille krav til det input, som virksomhederne skal have i form af teknologi, materialer, komponenter, forbrugsstoffer eller varer til videresalg. Det kan give virksomhedens leverandører en vigtig rolle. Hver tredje virksomhed i surveyen har rådført sig med leverandører, og jo højere på den grønne omstillingstrappe virksomheden er nået, des større rolle spiller leverandørerne for dem. 58 procent af de omstillende virksomheder har haft leverandørerne som samarbejdspartnere. Men også output-siden, kunderne eller markedet, spiller en – om end mindre – rolle for virksomhedernes valg. 7 procent af alle virksomheder har samarbejdet med store kunder, og næsten dobbelt så mange af de omstillende virksomheder har samarbejdet med store kunder.

Casestudierne viser, at tæt samarbejde og dialog med leverandører har stor betydning for, hvor langt man udvikler sig i en grøn retning. [Horn Bordplader A/S](#) er et eksempel herpå. Virksomhedens arbejde med bæredygtige produktionsprocesser har involveret en tæt dialog med virksomhedens leverandører, da grøn omstilling hos [Horn Bordplader A/S](#) også kræver grøn omstilling hos deres underleverandører. Sko- og arbejdstøjsproducenten [Sika Footwear](#) er ligeledes en af de case-virksomheder, som har peget på, hvor stor betydning dialog med leverandører og kunder har i forhold til at hente inspiration til nye grønne initiativer og bæredygtig materialeudvikling.

De andre vigtige, eksterne samarbejdspartnere, som virksomhederne nævner i surveyen, er eksempelvis at få hjælp hos moderselskabet, i certificeringsorganisationer som fx DGNB³, hos investorer, netværk som fx C40, specialestuderende eller i EU-projekter.

Hjælp til strategi og planlægning

Virksomheder, der har nedskrevet en plan eller strategi, blev spurgt til, hvem deres vigtigste eksterne vejledere, samarbejdspartnere eller rådgivere var. Svarene er vist i Tabel 8 for de 91 virksomheder, som har en nedskrevet plan eller strategi.

Når det gælder strategi for grøn omstilling, har leverandørerne spillet en markant mindre rolle, mens de private rådgivere oftest har givet sparringen til virksomhederne, men også brancheorganisationerne spiller en rolle, især i det første skridt fra Passive til Novicer. Blandt andre rådgivere nævnes specialestuderende, moderselskaber, investorer, netværk, fonde og et "kollegafirma".

³ DGNB står for Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen, se [Kort om DGNB | Green Building Council Denmark \(dk-gbc.dk\)](#)

Tabel 8 Den vigtigste eksterne sparring om strategien for den grønne omstilling

Samarbejdspartnere	Den grønne omstillingstrappe					
	Alle	Novicerne	De første skridt	Godt på vej	Aktivt grønne	Den omstillede virksomhed
Leverandører	10%	0%	12%	15%	10%	2%
Private, professionelle rådgivere, rådgivende ingeniører	21%	0%	36%	13%	28%	25%
Brancheorganisationer	8%	0%	42%	9%	4%	2%
Store kunder	4%	16%	0%	2%	8%	4%
Kommunen (f.eks. lokal erhvervsservice)	2%	0%	0%	2%	0%	5%
Anden offentlig erhvervs-, - eller miljøbistand (fx erhvervshuse)	1%	0%	0%	3%	0%	0%
Klyngeorganisationer	2%	0%	0%	0%	2%	5%
Myndigheder (Fx Arbejdstilsynet eller Miljøstyrelsen)	1%	0%	0%	1%	2%	2%
Samlet offentlig rådgivning og vejledning	6%	0%	0%	6%	2%	11%
Rådgivning fra GTS'er (Fx Teknologisk Institut, Force)	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Universiteter og uddannelsessteder	4%	0%	0%	0%	13%	2%
Samlet vidensrådgivere	4%	0%	0%	0%	13%	2%
Andre	19%	34%	15%	19%	13%	22%
Ingen ekstern hjælp	47%	66%	6%	43%	54%	54%

Kilde: Interview med 91 danske SMV virksomheder. Hvem har været virksomhedens vigtigste eksterne vejleder, samarbejdspartner eller rådgiver for virksomheden om **strategien** eller planen for den grønne omstilling. Flere mulige svar. Kun virksomheder med nedskrevet grøn strategi. Bemærk, kun 2 svar fra novicer og 5 svar fra "De første skridt". Ingen svar fra passive virksomheder.

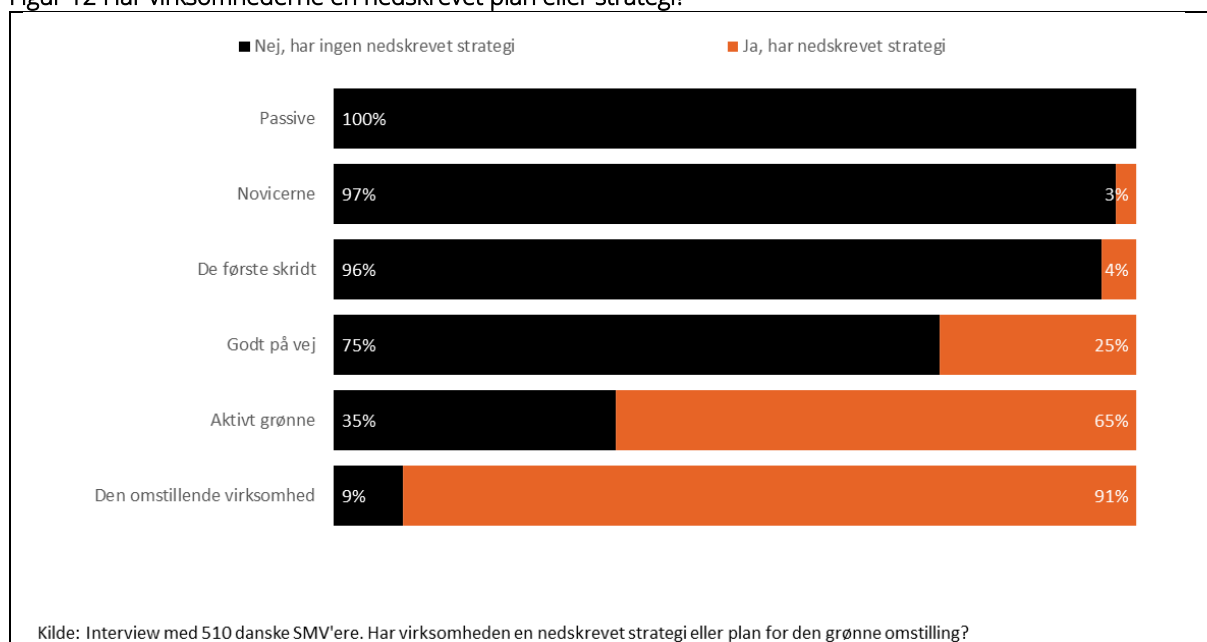
De dybdegående casestudier giver et mere nuanceret billede af hvilke samarbejdspartnere, som virksomhederne benytter sig af, og hvordan samarbejdet foregår. I kapitel 4, 5 og 6 vil samarbejdsformer og samarbejdsbehov blive beskrevet nærmere med fokus på de forskellige virksomhedstyper.

3.5. Planer for den grønne omstilling

Selvom den grønne omstilling ikke er afhængig af en nedskrevet strategi, så er den skrevne strategi nyttig til at bevare fokus og sammenhæng i prioriteringer og udførelse, fra bestyrelsesniveau til sidste udførende led. Det er et godt ledelsesredskab. 18 procent af virksomhederne har nedskrevet en plan eller en strategi for den grønne omstilling. En nedskrevet plan eller strategi kan udtrykke virksomhedens ambition og motivation, prioritering af indsats og være handlingsorienterede med delmål og KPI'er⁴. I Figur 12 er andelen af virksomheder, der har nedskrevet en plan, opgjort for hvert trin på den grønne trappe.

⁴ KPI: Key Performance Indicators. Indikatorer på vigtige målsætninger.

Figur 12 Har virksomhederne en nedskrevet plan eller strategi?



Den nedskrevne plan kan være udtryk for en systematisk og planlagt tilgang. Den nedskrevne plan kan kommunikeres internt til ledelse og medarbejdere og eksternt til leverandører, kunder, naboer og kommende medarbejdere. Og endelig kan en nedskreven plan bruges som udgangspunkt for en evaluering og planlægning af næste skridt. Ingen af de Passive virksomheder har en nedskreven strategi, hvorimod det gælder 91 procent af omstillende virksomheder.

Blandt de, der ikke har en nedskrevet plan, svarer hver femte virksomhed, at de har en plan, men den er bare ikke nedskrevet. Jo højere på trinene virksomhederne bevæger sig, jo større er andelen, som har en plan, der ikke er nedskrevet (jf. Tabel 9).

For de, der ikke har en plan, er det mest almindelige svar, at de løser problemerne fra sag til sag, eller at deres miljøbelastning er meget lille. At miljøbelastningen fra virksomheden er meget lille, er hovedforklaringen for næsten fire ud af ti Passive virksomheder, som ofte tilføjer, at deres prioritering ligger et andet sted, og at de i øvrigt mangler tid og ressourcer til at udarbejde en strategi for grøn omstilling. Case-virksomheden JEV i Vejle er en del af en større koncern, og her er både hensigter med og resultater for både JEV og koncernen nedfældet op imod de mest relevante verdensmål. Andre case-virksomheder, som Lauren Rengøring, der har forpligtet sig til mærkningsordninger eller certificeringer, har derigennem også nødvendiggjort en beskrivelse af virksomhedens grønne hensigter og løbende resultater.

Der er til gengæld ingen virksomheder, uanset trin mod den grønne omstilling, som peger på, at mangel på kompetencer gør, at der ikke er nedskrevet en strategi, og stort set ingen peger på, at en uinteresseret ejer er årsagen.

Tabel 9 Hvorfor har virksomheden ikke en nedskrevet plan?

Den grønne omstillingstrappe	Vores miljøbelastning er meget lille	Det er ikke en prioritering i virksomheden	Mangler tid til at få det sat i værk	Vi løser det fra sag til sag	Vores kunder er ikke interesserede	Vores ejere er ikke interesserede	Mangler kompetencerne	Har en plan - men ikke nedskrevet	Andet	Ved ikke
Passive	38%	15%	10%	14%	12%	1%	0%	5%	23%	13%
Novicerne	30%	8%	19%	19%	10%	0%	0%	15%	15%	19%
De første skridt	31%	9%	17%	31%	5%	1%	0%	23%	23%	10%
Godt på vej	13%	4%	25%	34%	4%	0%	0%	37%	28%	5%
Aktivt grønne	0%	0%	6%	15%	0%	0%	0%	67%	17%	4%
Den omstillede virksomhed	0%	0%	0%	100%	15%	0%	0%	85%	15%	0%
Total	26%	9%	17%	26%	7%	1%	0%	22%	23%	11%

Kilde: Interview med 419 danske SMV virksomheder. **Hvorfor har virksomheden ikke en plan?** Flere mulige svar. Kun virksomheder uden en grøn plan eller strategi. Bemærk: For omstillende virksomheder er der under 5 svar.

3.6. Forhindringer for den grønne omstilling

Der er andre og tungere vejende forhindringer for virksomhedernes grønne omstilling end en nedskrevet miljøstrategi. Som det fremgår af Tabel 10 nedenfor, peger de Passive virksomheder på, at deres miljøbelastning er meget lille, og en nedskrevet strategi eller plan er ikke noget, de prioriterer. To ud af tre kommer ikke i tanke om andre forhindringer for at tage det næste skridt på den grønne omstillingstrappe – og hvis de ser flere forhindringer, så spreder de sig løseligt over mangler i lovgivningen, samt mangel på tid, mangel på efterspørgsel og for få ressourcer. De lidt spredte svar og det ret markante svar, at "vores miljøbelastning er meget lille", antyder, at den stærkeste forhindring er, at "grøn omstilling" især opleves som noget, andre må tage sig af. Det er ikke en prioritering.

Novicerne, der har taget de første skridt, mangler også både tiden og efterspørgslen fra kunderne, og ligesom de Passive sætter to ud af tre virksomheder ikke fingeren på en specifik forhindring. På de næste trin, for virksomheder tilhørende "De første skridt" og "Godt på vej", bliver billedet mere klart. Økonomien og mangel på tid bremser flere, og under "Andet" har så mange noteret adgang til materialer og adgang til relevant teknologi, at dette er opgjort som en selvstændig kategori. Spørgsmålene er stillet i oktober 2021, hvor mange virksomheder oplevede ekstraordinært store forsyningsvanskeligheder, så det kan være en del af forklaringen på, at hver fjerde Aktivt grønne peger på materiale- og teknologimangel som forhindring. For virksomheder, som satser på at være en del af den cirkulære økonomi ved at anvende genbrugsmaterialer, er materialemangel en alvorlig udfordring. Men der er også case-virksomheder som [Aalborg Vognmandsforretning](#) og [Abildskou](#), begge i transportbranchen, som peger på, at der mangler gennembrud i bæredygtige drivmidler for lastbiler og busser, og at disse virksomheder derfor er begrænsede i, hvad de kan sætte i værk på nuværende tidspunkt.

Den omstillende virksomhed oplever mangel på efterspørgsel som en væsentlig hindring. Mangel på efterspørgsel hænger godt sammen med de udfordringer med økonomien, som den omstillende virksomhed oplever. En ikke ualmindelig udfordring på efterspørgselssiden er, at indkøbere, offentlige som private, i mange tilfælde prioriterer pris som vigtigste parameter og i mindre grad eller slet ikke lægger vægt på miljøforhold. Gode eksempler på dette er case-virksomheder som **Tripplex** og **Horn Bordplader A/S**, som i lang tid manglede efterspørgsel på deres grønne C2C⁵-produkttilbud pga. lidt højere priser i forhold til ikke-certificerede produkter, eller **Aalborg Vognmandsforretning**, der tilbyder kunder transportløsning på biodiesel til en 8 procent højere brændstofpris, men endnu ikke oplever at efterspørgslen er tippet i en grønnere retning.

Endelig peger de Omstillende virksomheder interessant nok også på problemer med at finde de rette leverandører, ligesom lovgivning og administration kan forekomme dem fodslæbende i forhold til omstillingen.

Som eksempler under "Andet" nævner virksomhederne "Flaskehalse med at få varer hjem fra Østen", "Grønne produkter er en mangelvare på tværs af brancher", "Hvor stammer stålet fra?", "Bliver genbrug reelt genbrugt?", "Billigere at skifte end at renovere", "Usikkerhed omkring afgifter", "Leverandører leverer grønne varer i en ikke grøn emballage".

Tabel 10 Forhindringer for den grønne omstilling

Den grønne omstillingstrappe	Lovgivning	Manglende efterspørgsel	Mangel viden	Økonomi	Tid og ressourcer	Mangel på udbud hos leverandører	Mangler teknologi eller materialer	Andet	Ved ikke
Passive	3%	9%	9%	7%	9%	1%	3%	3%	62%
Novicerne	3%	10%	4%	9%	15%	5%	4%	5%	61%
De første skridt	2%	12%	3%	21%	13%	2%	8%	2%	45%
Godt på vej	8%	10%	13%	26%	21%	8%	11%	2%	29%
Aktivt grønne	12%	10%	9%	37%	13%	7%	26%	4%	23%
Den omstillende virksomhed	9%	29%	6%	27%	6%	13%	11%	1%	13%
Total	5%	11%	8%	19%	15%	5%	9%	3%	43%

Kilde: Interview med 510 danske SMV'ere. Hvor har I oplevet de primære forhindringer i forbindelse med jeres grønne omstilling? Flere mulige svar.

Flere case-virksomheder peger på, at fordi de teknologiske løsninger ikke findes, ikke er tilstrækkeligt modne eller ikke er tilstrækkeligt robuste, vælger disse virksomheder at afvente udvikling af disse løsninger. Andre ser en barriere i det faktum, at deres kunder ikke er villige til at betale den merpris for de grønne løsninger som alternativ til de hidtidige løsninger. Endelig er der eksempler på case-virksomheder, som har udsat investeringer i grønne løsninger, fordi disse ikke hænger sammen økonomisk. Med andre ord findes løsningen teknologisk set, men på grund af pris og evt. lovgivning er det endnu ikke rentabel for den pågældende virksomhed at gennemføre investeringen.

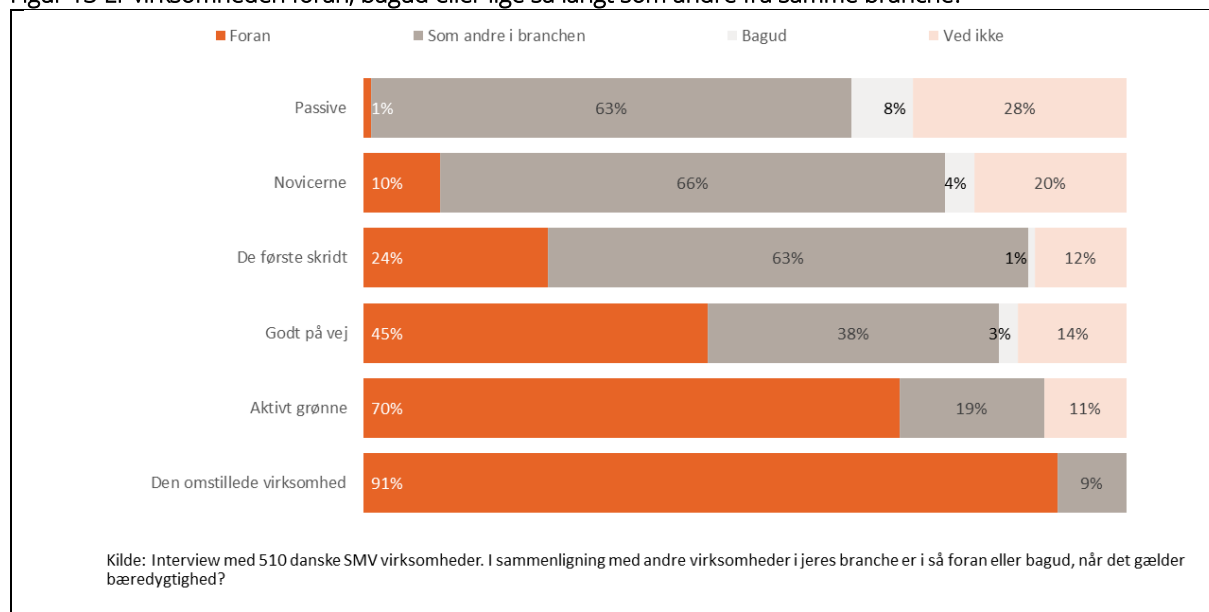
⁵ C2C – [Cradle to Cradle Certified® Products Program](https://www.cradletogether.com/) er et produkt certificerings program ledet af The Cradle to Cradle Products Innovation Institute i Nederlandene og USA.

4. Fra Novice til Den omstillende virksomhed – trin for trin

I det følgende giver vi et portræt af virksomhederne for hvert trin på den grønne trappe: Hvad siger analysen om deres karakteristika, aktiviteter og tilgang i forhold til grøn omstilling, herunder hvilke samarbejdspartnere og kompetencer, der typisk er brug for?

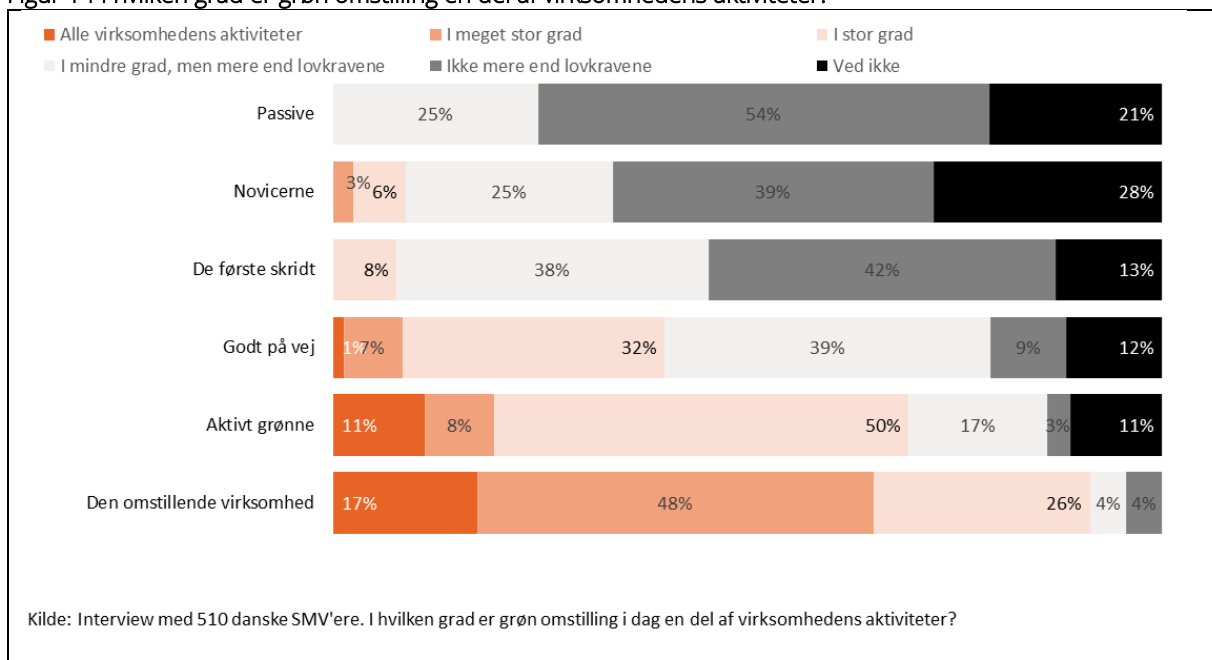
Men først lidt om, hvordan virksomhederne ser på sig selv, når det gælder grøn omstilling. Virksomhedernes fornemmelse for, hvordan de klarer sig i den grønne omstilling, matcher trinene på trappen. Blandt de Passive virksomheder er der enkelte, som mener, de er i førertrøjen, og stort set alle de Omstillende virksomheder betragter også sig selv som langt fremme med den grønne omstilling (se Figur 13). Det er i det hele taget kendetegnende på tværs af de forskellige virksomhedscases, at jo længere man som virksomhed er i sin grønne udvikling, desto mere bevidst er man om, hvor langt man er i forhold til sine konkurrenter i branchen.

Figur 13 Er virksomheden foran, bagud eller lige så langt som andre fra samme branche?



Der er altid plads til forbedring, når det gælder grøn omstilling. Og det er kun få virksomheder, som anser, at den grønne omstilling omfatter alle virksomhedens aktiviteter. Enkelte af de Omstillende virksomheder peger på, at de kun lige akkurat er mere grønne, end lovkravene foreskriver. Figur 14 viser, i hvor høj grad virksomhederne selv synes, at den grønne omstilling er en del af deres aktiviteter.

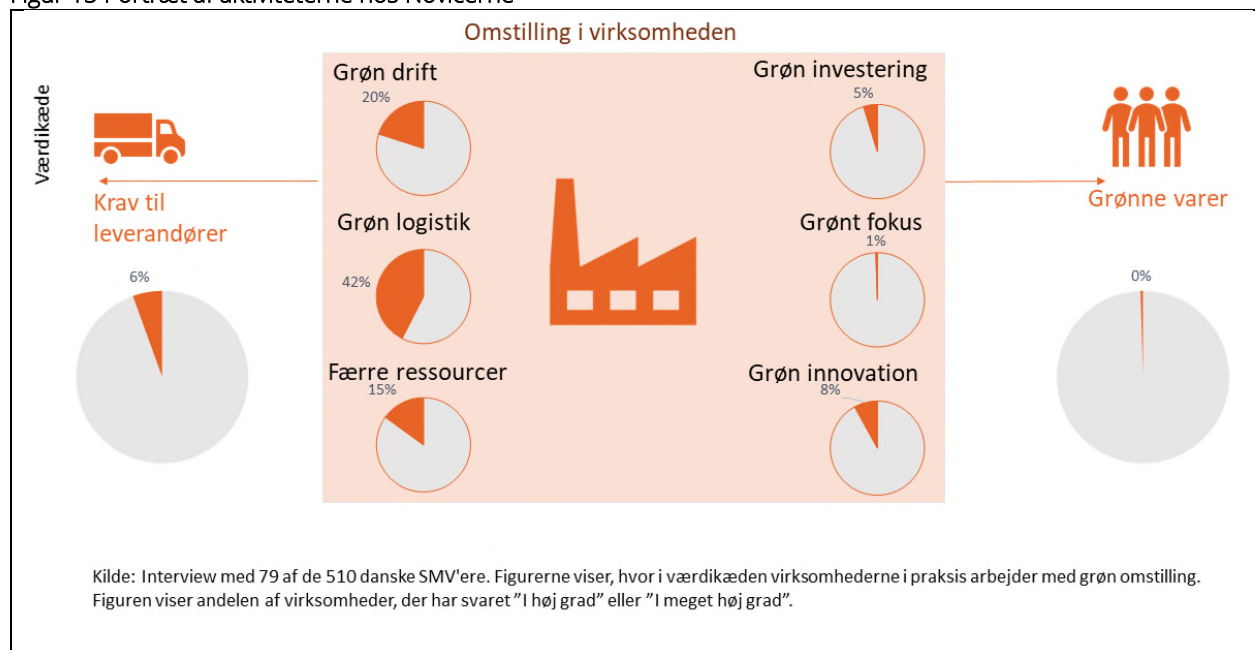
Figur 14 I hvilken grad er grøn omstilling en del af virksomhedens aktiviteter?



4.1. De Passive og Novicerne

Virksomheder, der næsten slet ikke har grønne initiativer, omtales som "Passive virksomheder", mens **Novicerne** er virksomheder, der har motivationen til eller ambitionen om grøn omstilling, men ikke er nået meget videre end det. Figur 15 viser, hvor i værdikæden Novice-virksomheden i praksis arbejder med grøn omstilling. Bag graferne gemmer sig de samme spørgsmål, som er vist i Tabel 6 Den grønne trappe – indikationer på grøn omstilling". Procenterne angiver den andel af virksomhederne, som svarede "I høj grad" eller "I meget høj grad".

Figur 15 Portræt af aktiviteterne hos Novicerne



16 procent af SMV'erne hører til i kategorien "Novicer". Det er virksomheder, som er nået et skridt videre end de Passive virksomheder, og de har grønne tiltag at skrive på CV'et. Den typiske Novice har taget de første skridt dér, hvor det umiddelbart kan betale sig, som f.eks. at reducere energiforbruget i driften, finde måder at undgå spild i produktion og lager eller reducere ressourceforbruget dér, hvor man kan genbruge eller reparere. Hver tiende Novice overvurderer måske egen indsats, når de vurderer, at de er foran andre i samme branche i forhold til bæredygtighed (jf. Figur 13 Er virksomheden foran, bagud eller lige så langt som andre fra samme branche?). To ud af tre mener, at de er på samme niveau som andre i branchen, og hovedparten af de resterende har ikke noget klart billede af virksomhedens placering som bæredygtig virksomhed.

Novicernes arbejde med grøn omstilling virker lidt spredt, idet kun tre procent har en nedskrevet miljøpolitik eller strategi. Hver fjerde virksomhed ved ikke helt i hvilket omfang, grøn omstilling er en del af virksomhedens aktiviteter, men 39 procent mener, at det nok er på niveau med de lovkrav, der kan være til virksomheden. Novicerne er ikke optimistiske i forhold til den grønne omstilling, for blot 6 procent svarer, at de kan komme meget længere i den grønne omstilling frem mod år 2025 – og halvdelen ved det ikke eller tror ikke, at det er muligt at komme længere.

I sammenligning med de Passive virksomheder er Novicerne et skridt længere. Oversigten for de Passive virksomheder er ikke vist, for som trappen er konstrueret, er der ingen områder, hvor Passive virksomheder har svaret "I høj grad" eller "I meget høj grad". De Passive virksomheder udgør 20 procent

af virksomhederne, og selvom de hverken har svaret "I høj grad" eller "I meget høj grad", så bidrager de også til den grønne omstilling, men på alle områder mindre end "I høj grad".

Hvis Novicerne i forhold til den grønne omstilling skal flytte sig til det næste trin, så er arbejdet med motivation, ambition og at kunne se muligheder i grøn omstilling centrale arbejdsfelter. Nogle virksomheder har en meget begrænset miljøbelastning, og en forklaring på den lave interesse for grøn omstilling kan findes i, at disse virksomheder ikke synes, at de har grønne varer at tilbyde deres kunder. Det kunne fx være en lille revisionsvirksomhed eller et kommunikationsbureau, der rådgiver om hjemmesider. Måske energisparepærer, affaldssortering og ordentlig bortskaffelse af IT-udstyr er et bidrag, virksomheden kan levere? I den grønne omstilling har de langt stærkere blik for at spare ressourcer i driften end de muligheder, der ligger i at stille krav til leverandørerne eller at indbygge grøn omstilling i deres ydelser.

Interview med case-virksomhederne nuancerer det overordnede billede fra surveyen af virksomheder, som er Passive og Novicer. De første indledende bevægelser i en grøn retning er typisk kendetegnede ved, at man som virksomhed får dannet et overblik over hvilke muligheder, man har og hvilke potenti-aler, der kan indfries ved en grøn omstilling. Nogle vælger at foretage disse indledende skridt selv, mens andre rækker ud efter input og rådgivning allerede i starten. Dette valg kan have betydning for om og hvor langt, man når med den grønne omstilling. **Murerfirmaet Tommy Albers** vil gerne agere mere bæredygtigt og har ambitioner om at foretage grønne initiativer. Problemet er, at de er i en branche og et marked, hvor der ikke er nogen konkurrencemæssige gevinster ved at arbejde mere miljøvenligt. Desværre har de ikke kunnet finde den rette rådgivning til at komme videre. Anlægsgartner-virksomheden **H. Hoffmann** fik, da den var på Novice-trinnet, mulighed for at få den rette hjælp, der har skubbet virksomheden videre i den rigtige retning. De har haft en praktikant fra Det Grønne Akademi i Aarhus Kommune⁶ til at bidrage med og kortlægge hvilke grønne løsninger, der er hensigtsmæssige for dem. Virksomheden er nu på den baggrund så småt på vej til at bevæge sig mod en større indsigt i hvilke initiativer, som kan gøre dem mere bæredygtige. Næste skridt er at få dem implementeret.

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

De typiske samarbejdspartnere for virksomheder på Novice-trinnet er erhvervshusene eller den kommunale erhvervsservice, som kan være behjælpelig med stille skarpt på muligheder og med udarbejdelse af ansøgninger til relevante programmer. Det samme vil visse private rådgivere kunne, hvad enten de er rådgivere i Forskning- og Udviklingsprogram-ansøgninger eller private rådgivere med speciale i grøn omstilling. Det sker også, at brancheforeninger kan være behjælpelige med ansøgninger eller identifikation af leverandører, der har branchekendskab og kan levere branchespecifikke løsninger. Nogle virksomheder har mulighed for at knytte sig til lokale netværksaktiviteter med et grønt formål, hvor der også er hjælp at hente til grøn handling. Endelig kan virksomheder tilgå deres eksisterende leverandører med henblik på, at disse kan hjælpe med at lokalisere grønnere løsninger.

Flere af de interviewede case-virksomheder, som er nået videre fra Novice-trinnet, beretter generelt om, at de med fordel i begyndelsen af deres grønne omstillingsproces søgte hjælp, f.eks. fra den lokale og kommunale erhvervsservice, eller indhentede inspiration og viden fra lokale og regionale netværksarrangementer, hvor de f.eks. fik kontakt til og dialog med leverandører, der kunne hjælpe dem med

⁶ Det Grønne Akademi er en del af Aarhus Kommunes klimaindsats og fungerer som et brobygningsprojekt mellem virksomheder, der vil arbejde med bæredygtighed og højtuddannede ledige. Målet er at opkvalificere virksomhederne til aktivt at kunne arbejde med den grønne omstilling. Læs mere her: <https://gogreenwithaarhus.dk/projekter/industri-og-landbrug/det-groenne-akademi/>

at implementere en række energibesparende tiltag. I nogle tilfælde har man også oplevet at finde inspiration og endda hjælp hos konkurrenter.

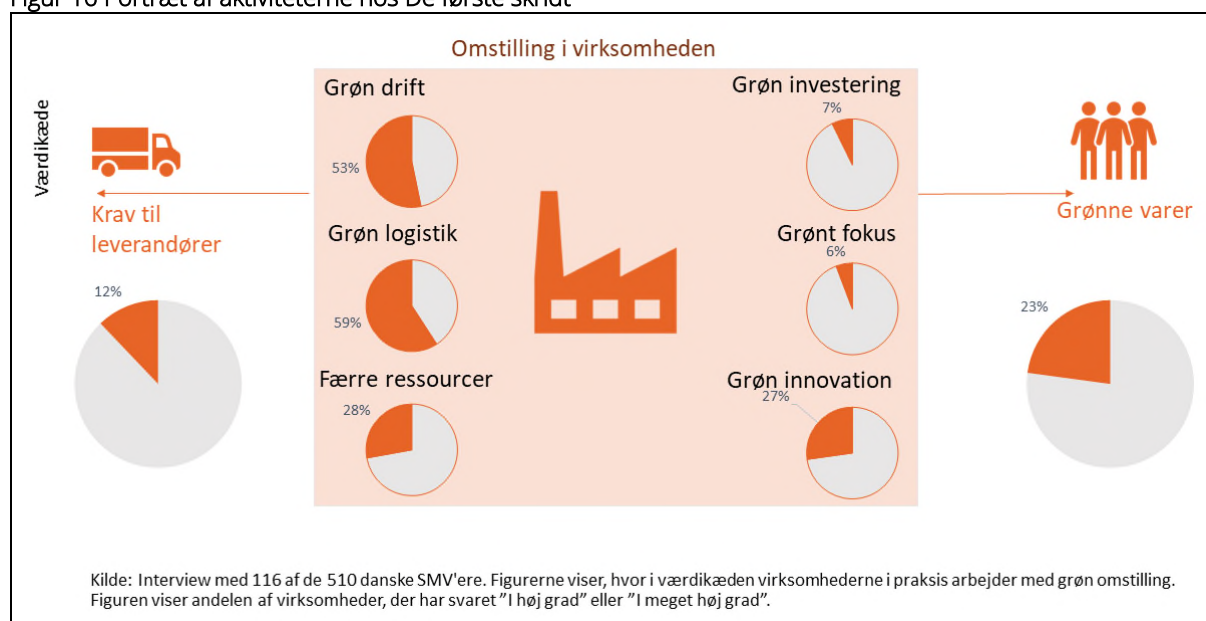
Casestudierne viser yderligere, at man som novice-virksomhed har et indledende behov for

- At sætte sig ind i begreberne inden for grøn omstilling og implikationer af forskellige grønne tiltag for virksomheden. Hvad vil det konkret sige at indføre cirkulær økonomi i virksomheden, og hvordan påbegynder man det? Det involverer også at skabe en forståelse blandt medarbejdere og ledere angående implikationerne i virksomheden af grønne tiltag (ressourcer, gevinster, nye regler, forandringer).
- At forstå og kunne gennemføre grøn omstilling i samspil med omverdenen for at få grønne tiltag til at fungere på tværs af virksomhedsgrænser (partnere, leverandører og kunder, branchen). Det handler f.eks. om at forstå, hvordan affald sorteres optimalt for bedst mulig genanvendelse/bortskaffelse.

4.2. De første skridt

De første skridt er de virksomheder, som i den grønne omstilling kortlægger, vælger retning og har indledt et samarbejde. Figur 16 viser aktiviteterne hos de 23 procent af virksomhederne, der er nået skridtet videre end rene Novicer og har taget de første skridt. Det er på de samme områder, som hos Novicerne, dvs. drift, logistik og ressourcebesparelser. Men der er også væsentlige forskelle at spore, blandt andet at en større andel nu også stiller krav til leverandørerne, og næsten hver fjerde har mindre miljøbelastende varer på hylderne. Mere end hver fjerde medtænker miljøforhold i deres innovationsprocesser.

Figur 16 Portræt af aktiviteterne hos De første skridt



Hver fjerde vurderer, at de er foran andre i samme branche, men ligesom hos Novicerne mener omkring to ud af tre, at de er på niveau. Blot én procent synes, de halter efter andre i samme branche (jf. Figur 13 Er virksomheden foran, bagud eller lige så langt som andre fra samme branche?).

Hos De første skridt er indtrykket fortsat, at virksomhederne griber ud efter de lavthængende frugter i den grønne omstilling, og blot én ud af tyve har en nedskrevet strategi. De fleste gør ikke mere end det, lovkravene foreskriver, og måske en anelse mere. I de kommende år frem mod år 2025 ser virksomhederne, at der er muligheder, og næsten halvdelen at de i nogen grad eller i høj grad kan foretage et ryk.

De udvalgte cases omfatter virksomheder, som pt er på "Første skridt"-trinnet. Kendetegnende for dem alle er, at de er målrettede og bevidste om hvilken vej, de skal gå, men at der stadig godt kan mangle at blive sat handling bag en stor del af deres idéer og tanker. Virksomheden Organic Crave er et godt eksempel herpå. Virksomheden er et år gammel, og her er man stadig i gang med at kortlægge strategiske valg i forbindelse med grøn omstilling og produktudvikling, men er kommet forbi Novice-trinnet, da de har en målrettet strategi om at opnå en såkaldt B-corp-certificering⁷.

Generelt viser casestudierne, at virksomheder, som enten er eller har været på "Første skridt"-trinnet, også er begyndt at få øjnene op for den kompleksitet, der gælder en grøn omstillingsproces. I den

⁷ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/denmark>

forbindelse er det kendetegnende, at man identificerer, ansøger og skaffer finansiering til de initiativer og grønne projekter, som man har valgt at gå videre med, hvis der findes støttemuligheder. Det kan være støtte til investeringen, såvel som støtte til udvikling og eksekvering af projektet.

Flere af case-virksomhederne har også peget på, at man som en del af udviklingen vil undersøge mulige effekter af indsatser, herunder hvor vidt de kan dokumenteres. Det kunne f.eks. handle om en beregning af tilbagebetalingstiden på et solcelleanlæg eller efterisolering af taget på den bygning, virksomheden har hjemme i. Endeligt viser interviewene, at det er væsentligt for virksomhederne at undersøge regler og love specifikt i forhold til det grønne projekt, som man har valgt at arbejde videre med. I forbindelse med solcelleanlæg kunne dette så være reglerne for støtte til solceller, salg af overskudsel til nettet etc.

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

De typiske samarbejdspartnere for virksomheder, som er på "De første skridt"-trinnet, er de erhvervs-huse, som kan vejlede om den indledende kortlægning og være behjælpelige med henvisning til støt-teprogrammer. Herudover er der flere eksempler på, at virksomheder med fordel har fået et skub i den grønne retning af deres leverandører, som også kan bidrage med indsigt i mulige støtteordninger og reglerne omkring de grønne løsninger. Endelig findes der ofte også regionale eller nationale net-værk og/eller brancheforeninger, der kan tilbyde erfaringsbaseret viden om faldgruber og muligheder i de forskellige typer grønne projekter.

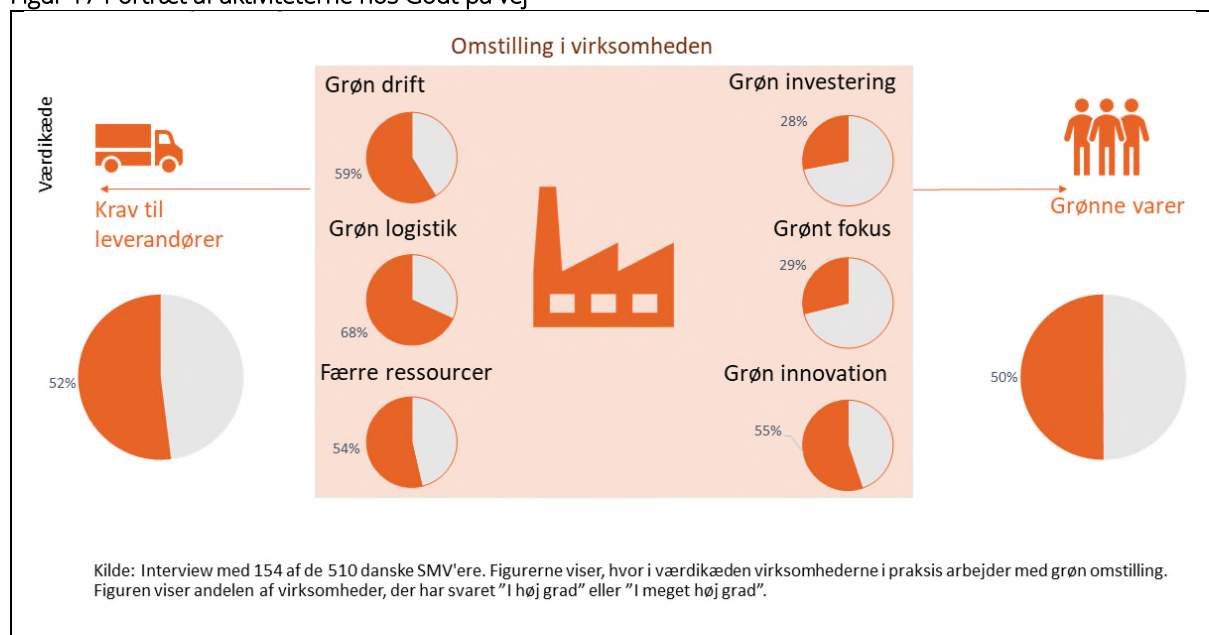
For virksomheden, der har taget de første skridt, kan der typisk være behov for

- at tilegne sig indsigt i nye grønne teknologier, teknikker og metoder, såsom vedvarende ener-giteknologier, bæredygtige materialer, teknikker til at motivere og stimulere adfærdsændring-er etc.
- at analysere forretningsprocesser og arbejdsgange på nye måder for at bearbejde dem, ikke kun i lyset effektivitet (økonomi, output og kvalitet), men også i lyset af bedst mulig udnyttelse af materialer og biprodukter foruden genanvendelse og emissioner.
- at lære hvordan virksomheden re-designer produkter og komponenter, så der anvendes færre/andre materialer, og disse er nemmere at skille ad, reparere og/eller genanvende.

4.3. Godt på vej

30 procent af virksomhederne er godt på vej op ad den grønne trappe. Figur 17 viser virksomhedernes aktiviteter. I forhold til De første skridt er virksomhederne nu mere målrettede med ressourcebesparelser, og i forretningen er der større fokus på den grønne omstilling med investeringer og innovation. Hver anden virksomhed har grønne varer, og hver anden virksomhed stiller krav til kunderne. Virksomheder godt på vej er aktive på mange områder for den grønne omstilling.

Figur 17 Portræt af aktiviteterne hos Godt på vej



Dette viser sig også i virksomhedernes vurdering af dem selv, idet knap halvdelen mener, at de er foran andre i samme branche, når det gælder grøn omstilling, og hver fjerde virksomhed har en nedskrevet plan for, hvordan den grønne omstilling skal foregå. I sammenligning med virksomhederne på de to foregående trin er den grønne omstilling på vej til at blive sat i system.

Der er de, der ser, at det frem mod 2025 er muligt for virksomhederne markant at rykke fremad i den grønne omstilling, men de udgør ikke nogen stor andel. Hver fjerde virksomhed ser "I høj grad" mulighederne. Dette er en markant stærkere optimisme end hos De første skridt. Denne optimisme gør sig også gældende blandt de case-virksomheder, som befinder på "Godt på vej"-trinnet. Virksomheden DAMPA er et eksempel herpå. De producerer lofts løsninger fremstillet af stål eller aluminium. DAMPA har i længere tid haft fokus på bæredygtighed, bl.a. gennem opnåelse af produktcertifikatet EPD-certifikater, men da det viste sig at være utilstrækkeligt, er virksomheden fortsat med at klø på for at finde yderligere løsninger, der kan bevæge dem i en fortsat grøn retning.

Casestudierne viser, at en virksomhed, der er "Godt på vej" i den grønne omstilling, typisk vil være klar til at engagere mere af værdikæden eller etablere nye grønne grene af forretningen. Desuden vil den være interesseret i at påbegynde rapportering af virksomhedens grønne, bæredygtige indsats og er interesseret i også at evaluere og følge op på indsatsen ud fra, hvad kunder og partnere tænker om virksomhedens grønne, bæredygtige indsats. Grundlæggende er den grønne omstilling for alvor begyndt at blive en integreret del af virksomhedens forretningsudvikling, dens DNA.

Transportfirmaet **Aalborg Vognmandsforretning (AVAS)** er i den forbindelse et godt eksempel at fremhæve som en "Godt på vej"-virksomhed. De har over en bred kam foretaget en række grønne initiativer og arbejder sig nu vedholdende i en grønnere og grønnere retning. De arbejder mod en certificering af deres ledelsessystemer, og sammen med en samarbejdspartner har **AVAS** udarbejdet en grøn og bæredygtig forretningsplan, herunder indarbejdet FN's 17 verdensmål. Den langsigtede ambition er, at transportfirmaets lastbiler i 2035 kører CO₂-neutralt.

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

De typiske samarbejdspartnere for "Godt på vej"-virksomheder er private rådgivere, leverandører og kunder samt andre partnere (inkl. offentlige/kommunale hvor relevant) – alle ved at indgå i udvikling og afprøvning af nye grønne koncepter.

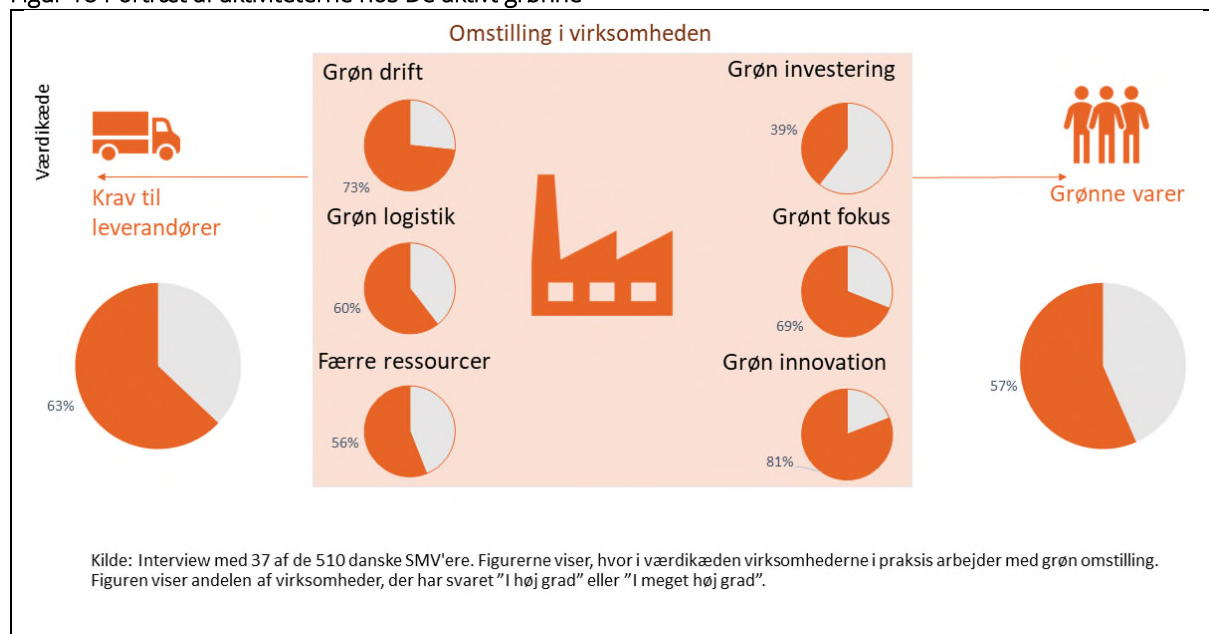
Virksomhederne har typisk brug for at tilegne sig mere viden om

- hvordan man integrerer strategisk grøn omstilling i virksomhedens overordnede forretningsstrategi.
- hvordan man engagerer værdikædepartnere i udvikling af grønne omstillingstiltag.
- hvordan man opnår erfaring med beregning af effekter af grønne tiltag og øver sig i at rapportere og formidle disse data.

4.4. Aktivt grønne

De Aktivt grønne virksomheder udgør 7 procent af alle virksomhederne, og på flere områder har de udviklet sig i den grønne omstilling i forhold til trinnet før (se Figur 18): Der bliver stillet flere krav til leverandørerne, der er stærkere blik for miljøbelastningen fra virksomhedens drift, det forretningsmæssige fokus på grøn omstilling samt at medtænke det grønne i virksomhedens innovation, og endelig er der lidt flere – 57 procent – som har grønne varer på hylderne.

Figur 18 Portræt af aktiviteterne hos De aktivt grønne



De ved godt selv, at de står stærkt på det grønne område, idet syv ud af ti mener, at de er foran resten af deres branche, mens hver femte mener, at dette er bare niveauet i deres branche. Et tydeligt tegn på systematisk tilgang er, at to ud af tre virksomheder har nedskrevet en strategi for den grønne omstilling.

Der er optimisme at spore i forhold til den grønne omstilling, for otte ud af ti ser, at der er muligheder for et markant ryk frem mod år 2025 – over halvdelen mener ovenikøbet dette "I høj grad" eller "I meget høj grad".

Interview med case-virksomhederne bekræfter surveyens billede af, at jo længere opad man befinder sig på trappen, jo mere aktivt grøn man er, desto større er selvforståelsen i forhold til at agere som en grøn virksomhed. Man er optaget af at gøre en indsats og en forskel i alle led i værdikæden. **Ellegaard Component A/S** er et godt eksempel på dette. De har i mange år haft succes med at udvikle omfattende og nytænkende løsninger, når det kommer til grøn omstilling. Denne tilgang er nu blevet så indgroet en del af virksomhedens DNA inden for alle innovative tiltag, at den ofte munder ud i løsninger, der er grønne, selvom de ikke oprindeligt havde dette til formål.

"Aktivt Grøn"-virksomheder er også kendetegnet ved at være klar til en grøn innovationsstrategi. Der er sat udviklingsmål og reduktionsmål, og de mulige miljø- og klimatiltag er implementeret. Det grønne er en del af forretningsmodellen. Produktionsvirksomheden **Aluproff A/S** er et på eksempel en Aktivt

grøn virksomhed, som er nået hertil gennem en meget målrettet og vedholdende indsats med en grøn strategi, hvor det grønne blev indlejret som en del af virksomhedens forretningsmodel. Det er vigtigt for dem med "meningsfuld vækst", som handler om at skabe en økonomisk sund og bæredygtig arbejdsplads samtidig med, at den miljømæssige påvirkning minimeres. Ordentligheden er et gennemgående koncept i virksomhedens grønne profil og tiltag.

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

De typiske samarbejdspartnere for de Aktivt grønne virksomheder er dels leverandører og kunder, som kan være kilder til at udtænke nye innovationer, men også netværk og brancheforeninger inspirerer med eksempler fra branchen. Private rådgivere, universiteter eller GTS-institutter bidrager ligeledes med specialiserede grønne løsninger. Design- og kommunikationsbureauet [Phoenix Design Aid](#) er nået til et niveau i deres rejse med grøn omstilling, hvor de har brug for flere forskellige eksterne samarbejdspartnere, afhængigt af hvilke tiltag virksomheden ønsker at foretage. Generelt har de draget nytte af et mangeårigt samarbejde med en SDG⁸-konsulent, som har rådgivet og samarbejdet med virksomheden om alt fra verdensmål til generel grøn omstilling. SDG-konsulenten bruges både som sparringspartner til finpudsning af allerede eksisterende praksisser og til fremtidige initiativer og strategiske overvejelser.

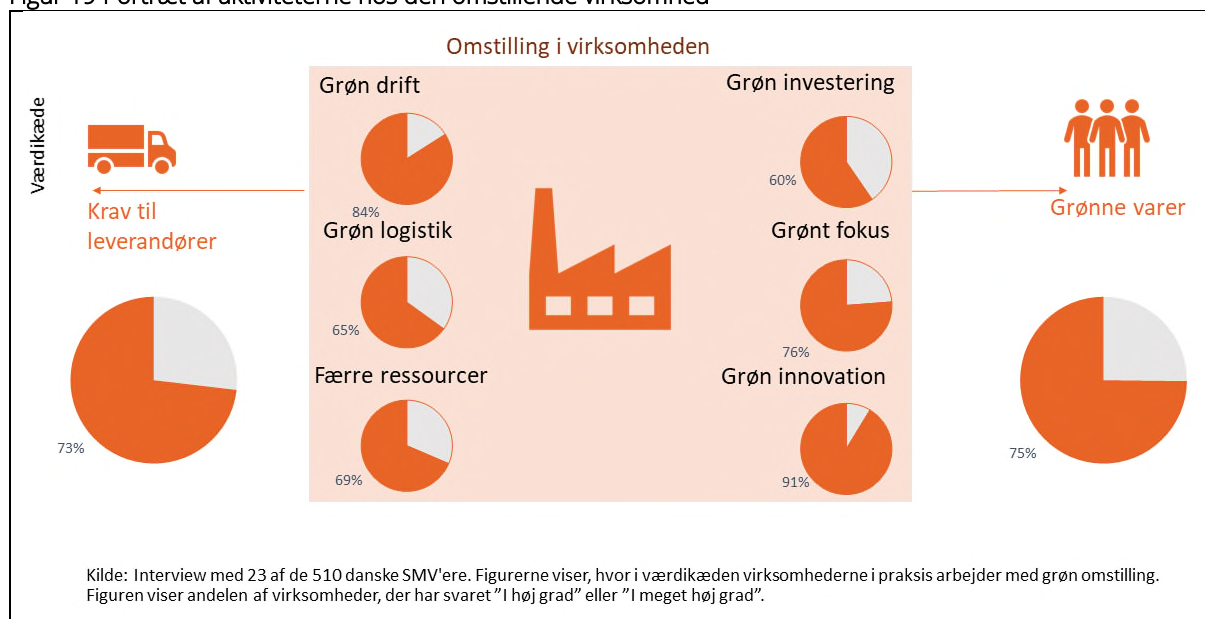
De Aktivt grønne virksomheder kan typisk have behov for

- indsigt i og viden om nye grønne forretningsmodeller, som kunne være relevante for virksomheden.
- indsigt i, hvordan grønne innovationer kan eksperimenteres med og testes i markedet og med kunder – mange virksomheder prøver sig frem på bedste vis og lærer derigennem, og manglende indsigt afholder også nogle fra at prøves sig frem med grøn omstilling.
- indsigt i og viden om, hvordan nye grønne produkter kan dokumenteres og evt. certificeres.

⁸ SDG henviser til FN's 17 verdensmål og er en forkortelse af den engelske betegnelse Sustainable Development Goals

4.5. Den omstillende virksomhed

Figur 19 Portræt af aktiviteterne hos den omstillende virksomhed



Den omstillende virksomhed udgør det øverste trin på den grønne omstillingstrappe. Virksomheder-nes aktiviteter er illustreret i Figur 19. På dette trin står blot 4 procent af virksomhederne. Der er ikke omstillet i alle hjørner af virksomheden, men der er helhedsblik på værdikæden fra leverandør til mar-ked. Den grønne omstilling er en proces. Den omstillende virksomhed stiller krav til leverandørerne, og tre ud af fire sælger grønne varer. Et stort flertal er opmærksom på muligheder for grøn omstilling i driften og flertallet også på både logistik og ressourceforbruget i virksomhedens drift. Forretningen er orienteret mod den grønne omstilling med både investeringer, et forretningsmæssigt fokus og ikke mindst grøn innovation. Hele 91 procent medtænker miljøbelastningen i udviklingen af nye produkter.

Der er en stærk selvbevidsthed om grøn omstilling i disse virksomheder, og hele 91 procent ser sig selv som grønne ledere i deres branche. Det grønne er en del af virksomhedens tankegods, og 17 procent mener, at grøn omstilling er indarbejdet i alle virksomhedens aktiviteter. Ni ud af ti har skrevet strategiske planer om processen.

De omstillende virksomheder er også de virksomheder, hvor flest ser muligheder for en markant omstilling i de kommende år: Over halvdelen ser gode muligheder for at foretage et markant ryk.

VTI Vinderup er et godt eksempel på en Omstillende virksomhed. Den har i flere år været motiveret af at minimere deres spild fra produktionen og derigennem arbejdet strategisk med, hvordan den bedst muligt anvender råvaren – træet. På virksomhedens grønne rejse har den haft gavn af forskellige samarbejdspartnere, som **VTI** selv har taget initiativ til uden hjælp fra programmer eller erhvervsrådgivere. **VTI** har arbejdet med partnere, der kunne bidrage målrettet til at gøre **VTI** endnu grønnere. Et omfattende grønt initiativ fandt sted i 2018, hvor virksomheden oprettede selskabet **NORTO**, som skal udnytte resttræet fra produktionen i **VTI**. **NORTO** upcycler resttræet til eksklusive træprodukter til lofter, vægge, gulve og køkkenmoduler.

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

For de Omstillede virksomheder arbejdes der typisk mere langsigtet, og det betyder, at hjælpende partnere og aktører tilslutter sig og forlader projekterne efterhånden, som der bliver brug for dem. Det nye for virksomheden er, at partnerkredsen rækker ud over de normale samarbejdspartnere, typisk fordi implikationer for produkter eller ydelser sender krav/ønsker/muligheder videre i andet og tredje led fra virksomhedens kunder og leverandører. Der findes også specialiserede rådgivere, der kan hjælpe virksomheden med at implementere nye teknologier eller forretningsmodeller. Disse er typisk private rådgivere, men der også eksempler på specialiseret rådgivning fra universiteternes forskningsmiljøer, GTS-institutter og de nationale klyngeorganisationer.

En grøn omstillende virksomhed har typisk brug for følgende kompetencer

- viden om nye teknologier og metoder med relevans for virksomheden.
- viden om grønne innovationsmetoder og grønne arbejdsprocesser med potentiale inden for virksomhedens forretning og værdikæde.
- viden om avancerede evalueringsmetoder og dokumentationsmetoder.
- viden om branding og markedsføringsstrategier for grønt omstillende virksomheder.

5. Samarbejde- og kompetencebehov ved det næste markante ryk for grøn omstilling

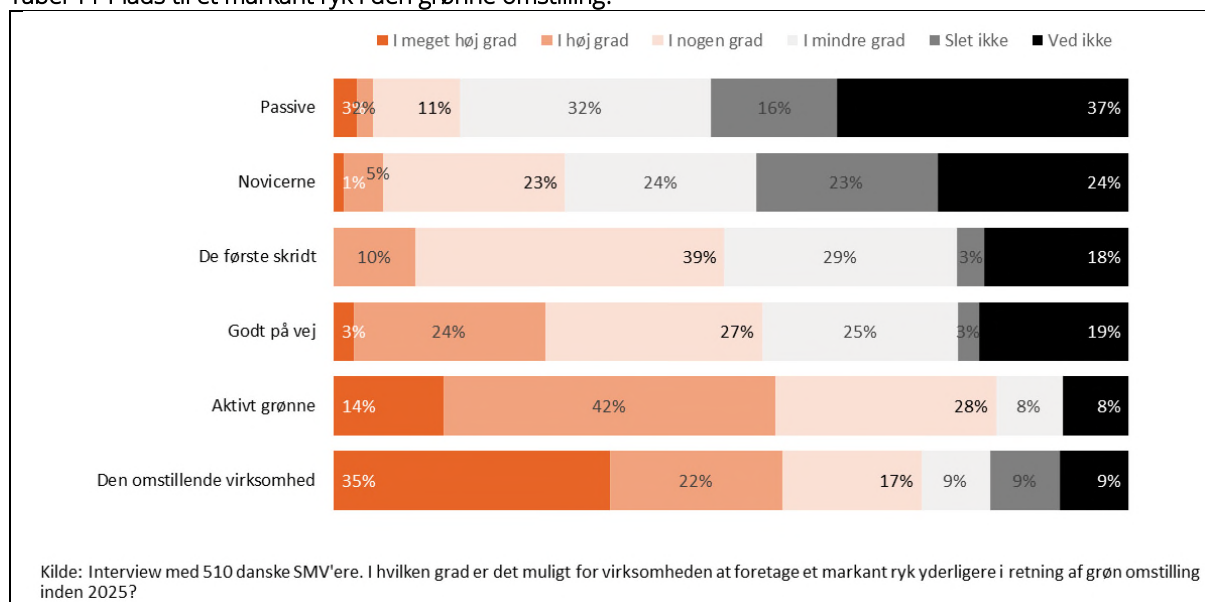
Det næste markante ryk i den grønne omstilling kan være relevant for alle virksomheder, uanset hvilket trin på den grønne trappe de befinder sig på. Det kan være krævende og kræve nye kompetencer, som virksomhederne måske ikke har. Der kan være udfordringer på mange områder, fra det teknologiske til det finansielle eller forretningsmæssige, og virksomhederne har muligheder for at søge hjælp og rådgivning hos eksterne partnere – fra leverandører og brancheorganisationer, offentlig rådgivning og vidensservice.

I det følgende afsnit beskrives, hvordan små og mellemstore virksomheder tænker, at den grønne omstilling kan foregå i samspil med andre aktører, herunder hvilke kompetencebehov en grøn omstilling indebærer for virksomhederne.

5.1. Motivationen til endnu et markant ryk for grøn omstilling

En drivende faktor i den grønne omstilling er virksomhedernes egen motivation for at omstille virksomheden, og om de overhovedet tror på, at det er en mulighed. På alle trin af den grønne trappe er der virksomheder, som er enige i, at det er muligt for virksomheden at foretage yderligere et markant ryk i retning af grøn omstilling (se Tabel 11). De mest optimistiske virksomheder er virksomhederne øverst på trappen – De omstillende virksomheder – idet otte ud af ti virksomheder mener, at et markant ryk yderligere i retning af grøn omstilling er muligt inden 2025. Hver tredje synes endog, at det i meget høj grad er muligt. Blandt de Passive virksomheder er det halvdelen, som tror, det er muligt, selvom de fleste så kun ser muligheden i mindre grad. I betragtning af at de Passive virksomheder ikke er ret langt i den grønne omstilling, er det positivt, at mange ser en mulighed for at gå et skridt videre.

Tabel 11 Plads til et markant ryk i den grønne omstilling?



Hvis virksomheder skal i gang med en grøn omstilling, så er arbejdet med motivation, ambition og at se muligheder i grøn omstilling helt centralt. Casestudierne viser flere eksempler på, at hvis virksomheder oplever eller vurderer, at de har en meget begrænset miljøbelastning, så har de også en lav interesse for grøn omstilling. Virksomhedernes mangel på motivation og manglende ambitioner kan også skyldes, at de ikke har grønne varer at tilbyde deres kunder. Yderligere kan forklaringen også være, at virksomhederne ikke er udsat for pres fra f.eks. love, myndigheder, leverandører og kunder

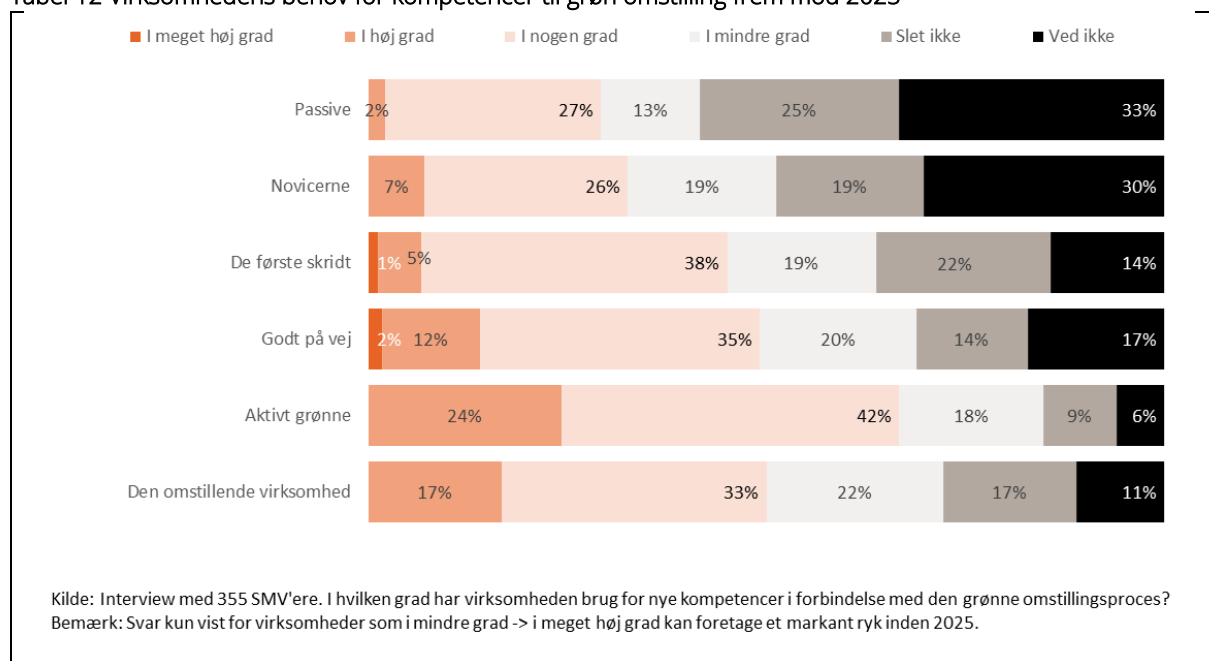
og derfor ikke har et incitament til at fremskynde grøn omstilling. Case-virksomheder som **Formteknik IM** og **Bautahøj Kursuscenter** peger særligt på kundepresset som udslagsgivende motivation for deres grønne omstillingsindsats,

Analysens casestudier viser også, at det ofte er de lavthængende frugter i den grønne omstilling, som kan være inspiration og motivation for de virksomheder, som endnu ikke er kommet i gang, og virksomhederne rummer et potentiale for grøn omstilling, som kan udnyttes relativt enkelt. Flere case-virksomheder har i den forbindelse vist vejen med spændende, nye forretningsmodeller som supplement til en eksisterende forretningsmodel for derigennem at drage fordel af den grønne omstilling. Eksempler på dette er **Horn Bordplader**, **VTI** og **Tripplex**, alle inden for træindustrien.

5.2. Kompetencebehov til det næste ryk for grøn omstilling

Jo længere op på den grønne trappe virksomhederne kommer, des mere viden og kompetence har virksomhederne brug for. Blandt de virksomheder, som kan se, at det er muligt at foretage et yderligere ryk i retning af den grønne omstilling, er det næsten hver tredje Passive virksomhed, som melder om mere behov for kompetencer, og for de Omstillende virksomheder er det dobbelt så mange. Når flere Omstillende virksomheder har brug for nye kompetencer, kan det hænge sammen med, at aktiviteterne er mere omfattende og måske også mere specialiserede. Det understreges af, at der f.eks. er behov for ingeniørkompetencer på alle niveauer, især når det gælder industri, forsyning og byggeri. Efterspørgslen på faglært arbejdskraft er på omtrent samme niveau. Men mange andre typer kompetencer kan naturligvis være i spil, alt efter virksomhedens virkeområde og indsats for den grønne omstilling.

Tabel 12 Virksomhedens behov for kompetencer til grøn omstilling frem mod 2025

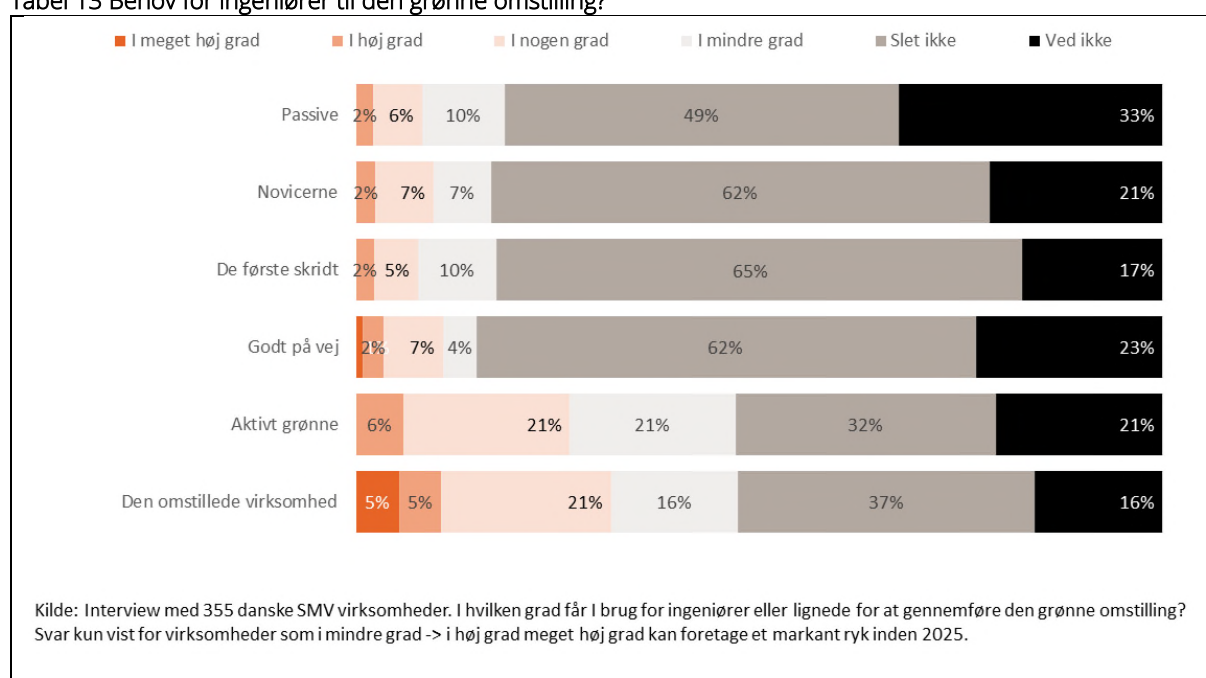


De gennemførte case-interview omfatter flere eksempler på, at virksomheder har oplevet og stadig oplever, at kompetencebehovene stiger og ændrer sig, jo længere man som virksomhed bevæger sig i en grøn retning. For **Kalk A/S**, som i dag er en Cradle-to-Cradle-guldcertificeret og grønt konverteret virksomhed, har den grønne omstilling f.eks. krævet nye salgskompetencer, omstilling til Cradle-to-Cradle-principper godt hjulpet af GTS-inspiration via innovationsagenterne, rådgivning i grønt program af Minor Change Group og certificeringsrådgivning fra Vugge til Vugge ApS.

For **Ellegaard Components**, der er en fremstillingsvirksomhed, som i mange år har arbejdet med og nået langt i den grønne omstilling, har kompetencebehovene ændret sig betydeligt i takt med den grønne omstilling. Mere akademisk kompetence er blevet nødvendig, samtidig med at kommunikationsbehovet er vokset. Virksomheden har nogle meget faglige og praktiske kompetencer, men de mere akademiske kompetencer mangler. Rekrutteringen af akademikere er svær for **Ellegaard**, da mange af de større virksomheder også gerne vil ansætte dem. Derfor mangler man i organisationen akademisk styrke til at banke på hos de helt store kunder.

Ser man nærmere på virksomhedernes mere konkrete behov for kompetencer, viser de indkomne svar i surveyen, at virksomhedernes behov for ingeniører er støt stigende i takt med udviklingen fra Passive og Novicer til De aktivt grønne og Den omstillende virksomhed, jf. Tabel 13.

Tabel 13 Behov for ingeniører til den grønne omstilling?



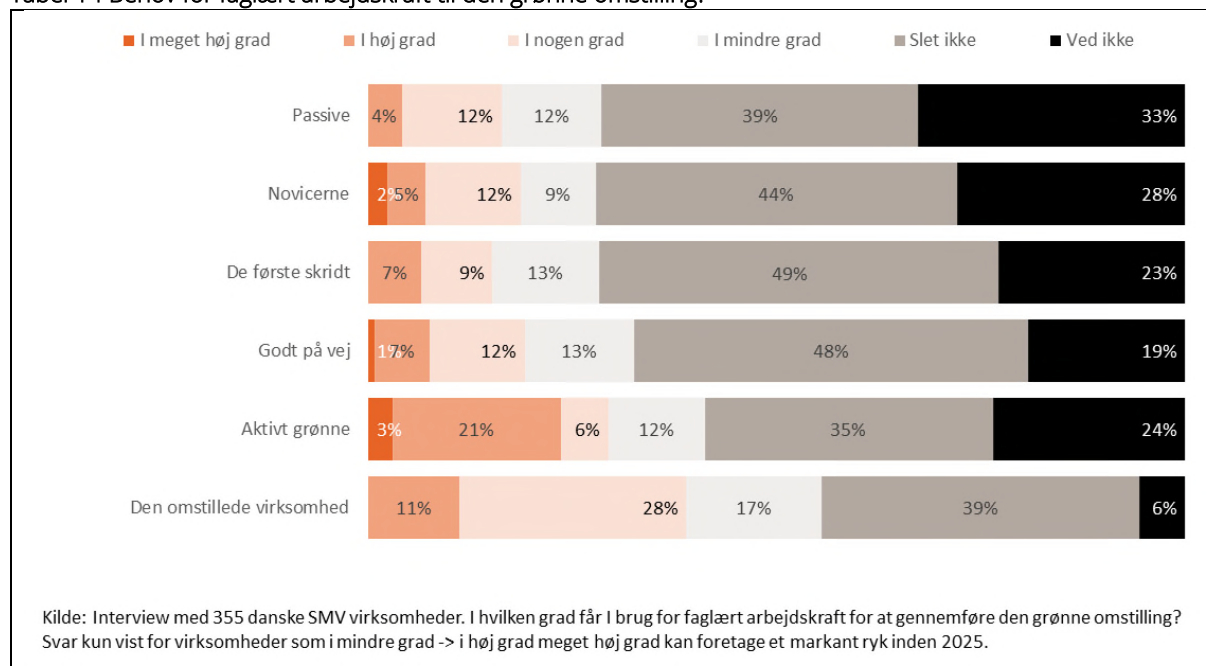
Det samme gør sig gældende for faglært arbejdskraft, som endda i endnu højere grad efterspørges, jo mere grønt omstillede virksomhederne bliver, jf. Tabel 14. Casestudierne bekræfter indtrykket af, at behovet for naturvidenskabelig/teknisk arbejdskraft er stigende, jo mere kompleks virksomhedernes grønne omstilling bliver. Generelt opstår dette behov typisk i takt med, at virksomhederne vil have dokumenteret effekterne af deres grønne indsatser. I den forbindelse vil der være behov for hjælp til beregning og dokumentation af evt. reduktion i CO₂-emission, reduktion i vandforbrug eller reduktion af emballagespild – foruden om tilbagebetalingstiden holder på investeringen.

Et eksempel herpå er **Pernille Bülow AVS**, som er en designvirksomhed og et glaspusteri på Bornholm, der primært arbejder med kreative, unikke værker udformet i glas. Virksomheden gør brug af genbrugsglas og har fået eksperthjælp i form af ingeniørrådgivning til at beregne og få viden om, hvordan produktionen kan styres på den mest bæredygtige måde, herunder ved at gå hele virksomhedens energiforbrug igennem.

Også den sjællandske rengøringsvirksomhed **HFS Group** har haft gavn ingeniør-/naturvidenskabelige kompetencer til at beregne deres CO₂-aftryk med henblik på aflevering af et mere grønt regnskab, og den nordjyske pakkevirksomhed **Pack and Sea**, som arbejder med sporing af fiskekasser, har været

stærkt afhængig af ingeniørrådgivning til brug for udvikling af den teknologisk rigtige og bæredygtige løsning for deres produkter.

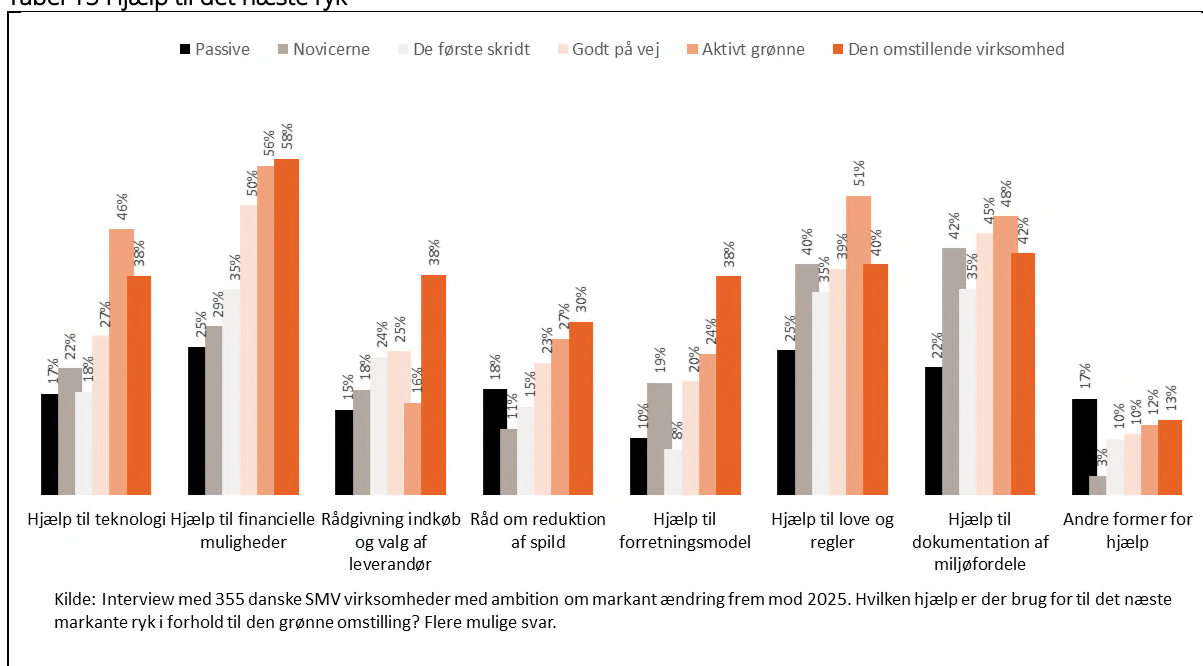
Tabel 14 Behov for faglært arbejdskraft til den grønne omstilling?



5.3. Behov for hjælp til det næste ryk

Virksomheder, der vil videre med den grønne omstilling, kan alt efter deres aktiviteter få behov for hjælp på mange områder – fra hjælp til teknologi, hjælp til finansiering, få rådgivning om indkøb og valg af leverandører mv. Fordelingen af survey-svarene fra de forskellige virksomhedstyper er vist i Tabel 15. Under "Andre former for hjælp" har virksomhederne f.eks. nævnt, at det offentlige skal stille flere krav, at der opstilles flere el-ladere på parkeringspladser, at affaldssortering styrkes, at få hjælp til dannelse af partnerskaber eller få hjælp til at finde, indsamle, opnå viden og kortlægninger af f.eks. klimaaftryk eller af muligheder for grøn omstilling.

Tabel 15 Hjælp til det næste ryk



For de områder, der er spurgt ind til, er det generelt kendetegnende, at behovet for hjælp stiger, jo højere virksomhederne er på den grønne omstillingstrappe. Når behovet for hjælp øges, så kan det have forskellige forklaringer. Grundlæggende er den grønne omstilling en proces, hvor virksomhederne hele tiden går skridtet videre og gerne indarbejder nye områder af den grønne omstilling, hvor man måske ikke har så meget indsigt og viden endnu. Jo mere omfattende omstillingen er, des flere områder fra indkøb til drift og marked kommer i spil, og det kræver mange forskellige kompetencer. Desuden har de lidt større virksomheder, som typisk er de, der befinder sig længst i udviklingen, måske også lidt flere ressourcer til at se ud virksomhedens egne begrænsninger og skaffe sig adgang til relevant hjælp uden for virksomheden.

DAMPA A/S er en af de virksomheder fra casestudierne, som oplever, at kompetencebehovene har ændret sig, jo mere ambitiøs og målrettet ens grønne omstillingsproces er. **DAMPA** laver nedhængte metallofter og har realiseret et bæredygtigt aftryk på alle deres produkter gennem de såkaldte EPD⁹-certifikater. Alligevel oplever de et konstant stigende behov for hele tiden at udvikle sig på et marked, hvor metal som udgangspunkt bliver betragtet som et klimabelastende materiale. Den glemte dimension af bæredygtighed er imidlertid, at metaller holder længere og er lettere at genanvende. Hvis der tages hensyn til dette mere holistiske synspunkt, vil **DAMPA's** produkter have mindre indvirkning på klimaet. **DAMPA** har derfor allieret sig med private rådgivere, som har kompetencer og ekspertisen til at tilvejebringe den relevante dokumentation og foretagne beregninger om materialets genanvendelighed.

Når det gælder dokumentation af miljøfordele, er behovet for hjælp lige stort fra Novicerne til De omstillende virksomheder, dvs. så snart virksomhederne har forladt de Passives rækker. Dokumentation af miljøfordele er nødvendig for alle skridt. Ved indkøb skal man vide hvilke krav, man kan stille, og man skal forstå den dokumentation, man foretager. I driften kræver det forståelse af processer, teknologier og materialer at træffe de rigtige valg, og det kræver også, at man forstår den dokumentation, der findes. Og endelig kan der være kunder, der efterspørger dokumentation af fx virksomhedens miljøbelastning eller varernes miljøbelastning. Der findes miljømærker og certificeringssystemer, som kan være en hjælp. Andre er nødt til at skaffe dokumentationen, hvis valget ikke blot skal falde på noget,

⁹ EPD betyder "Environmental Product Declaration" og er en miljøvaredeklaration til byggevarer.

der føles godt, men rent faktisk er godt. Desuden kan der være krav om dokumentation for, at de mindre miljøbelastende alternativer samtidigt lever op til krav om f.eks. kvalitet, holdbarhed, funktionalitet, sikkerhed eller brugerpræferencer.

Heller ikke adgang til rådgivning om love og regler varierer stort, når først virksomheden er i gang med den grønne omstilling. Virksomhederne skal agere i en kompleks og reguleret verden, som regulerer alt fra brug af kemikalier, arbejdsmiljø, udledninger, markedsføringslovgivning, tilladelser til byggeri, ansættelser, affaldssortering, håndtering af farligt affald mv. Virksomheder i en grøn omstilling risikerer løbende at støde på nye regelsæt eller afgifter, som skal indregnes i den grønne omstilling.

Behovet for hjælp til valg af teknologi stiger kraftigere, især på de øverste trin. En forklaring kan være, at de første trin klares med omlægninger i organisationen og er mindre baseret teknologi, mens teknologi spiller en større rolle ved større omlægninger. Men det kan også være et udtryk for, at der er tale om større virksomheder. Virksomhedscasene omfatter eksempler på både store og små virksomheder, som har brug for teknologisk rådgivning og sparring.

Den grønne omstilling koster penge, og der er to veje. Den ene vej er at få rådgivning om finansielle muligheder, og det gælder uanset trappens trin. Behovet er stærkt stigende i takt med, at virksomhederne bevæger sig fremad og opad. En anden vej er at gøre den grønne omstilling til en del af forretningen, men færre virksomheder søger den vej, og det største spring kommer først hos de omstillende virksomheder.

5.4. Hjælperne til det næste ryk mod grøn omstilling

De virksomheder, som søger ekstern hjælp, kan søge den flere forskellige steder, afhængig af økonomi og behov, når den grønne omstilling accelererer i de kommende år. I Tabel 16 vises, hvor virksomhederne vil efterspørge hjælp, afhængig af deres trin på den grønne omstilling. Udover de viste er der universiteter og GTS-institutter, som omkring hver tyvende virksomhed vil i kontakt med, og desuden er banker, investorer, moderselskaber, affaldsselskaber, forsyningsselskaber eller grønne EU projekter også nævnt som hjælpere til den grønne omstilling.

Interviewene i surveyen har henvendt sig til SMV'ere i forhold til antal ansatte, men det er vigtigt at være opmærksom på, at en del SMV'ere i Danmark er en del af danske eller internationale selskaber. Så selvom 99,7 procent af alle danske virksomheder betragtes som SMV'ere¹⁰ alene ud fra antallet af ansatte, så er op mod hver fjerde SMV¹¹ en del af en større sammenhæng. Her vil det i nogle tilfælde være moderselskabet, som sætter retningen for den grønne omstilling.

De private rådgivere kan være højt specialiserede og have både indsigt i og erfaring med langt de fleste aspekter af den grønne omstilling. Det er især de omstillende virksomheder, som forudser, at de vil gribe denne mulighed, mens det på de første trin er mere sparsomt med privat rådgivning. Den private rådgivning kan være meget målrettet og specifik, men det er også en rådgivning, der skal betales for, og for de fleste virksomheder er det afgørende, at rådgivningen ret hurtigt kan omsættes til resultater på bundlinjen. Derfor er interessen for den private rådgivning måske størst for de lidt større virksomheder, som er langt i den grønne omstilling. Private rådgivere kan f.eks. være rådgivende ingeniører,

¹⁰ Om en virksomhed falder inden for EU's definition af en SMV, afhænger af antal ansatte, omsætning og ejerforhold. Det er komplicerede regler, som egner sig til vurdering af virksomheders ret til at modtage statsstøtte. Men de komplekse regler lader sig ikke anvende ved surveys og eller statistikker hos Eurostat eller DST, så her er det almindeligvis antallet af ansatte, der er afgørende. Se mere om reglerne f.eks. her: [Kriterier-for-SMV.pdf \(gate21.dk\)](#)

¹¹ [Number of enterprises, GVA, persons employed \(FTE\), SME share, and percentage share of de-pendent enterprises in SME category in four special aggregates, 2012.png - Statistics Explained \(europa.eu\)](#)

revisorer, banker, advokater, specialiserede miljø-, energi- og klimarådgivere eller måske betalte virksomhedsnetværk.

Den meste udbredte rådgivning til de første trin er rådgivning fra leverandørerne og fra brancheorganisationerne.

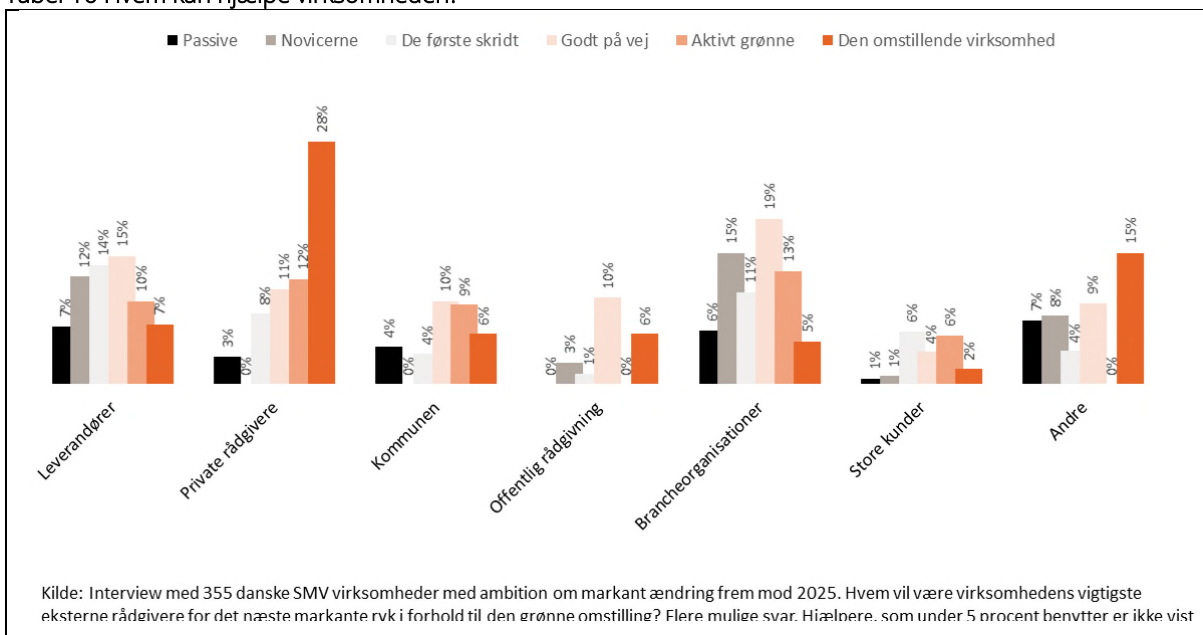
Leverandøren vil typisk kende sine materialer, teknologier og valgmuligheder bedst og kan være en guide for virksomhedens første trin. Surveyen viser, at leverandørens betydning falder lidt for de Aktivt grønne og for De omstillende virksomheder. En mulig forklaring kan være, at leverandøren ikke er en uafhængig rådgiver, og rådgivningen vil naturligt holde sig til det sortiment og de muligheder, leverandøren har. Hvis virksomhederne vil skridtet videre end bare "Godt på vej", kan det være nødvendigt med leverandørskift, hvis der skal findes nye materialer, nye teknologier, varer med en større andel af genanvendte materialer, eller som kan reducere ressourceforbruget ved at udnytte materialer bedre, være lettere at vedligeholde, reparere eller opgradere – for ikke at tale om at kunne adskilles til en mere effektiv affaldssortering.

Brancheorganisationerne er relativt hyppigt nævnt som et sted, virksomhederne søger rådgivning, især for Novicer, De første skridt og Godt på vej. Brancheorganisationerne kender virksomhederne og har interesse i at kunne være relevante ved at hjælpe virksomhederne, når behovet er der. Det er muligt, at de Omstillende virksomheder har brug for mere specialiseret hjælp, end brancheorganisationerne kan give.

En mindre del af virksomhederne forventer ifølge surveyen, at det **offentlige kan hjælpe**. Det kan være kommunens erhvervsservice eller anden offentlig erhvervs-, eller miljøbistand (fx erhvervshuse). Her kan vejledningen være meget specifik, fx om love og regler, eller meget generel, som henvisninger til værktøjer på virksomhedsguiden eller en kortere sparring om muligheder. Miljøstyrelsen eller Arbejdstilsynet fylder ikke meget totalt set, men alligevel har 13 procent af de omstillende virksomheder været i kontakt med disse.

Sparring med de **store kunder** findes også, og det forekommer fornuftigt, at virksomhederne orienterer sig mod det marked, som skal både betale for omstillingen og måske også høste fordelene. Vidensleverandører som universiteterne og uddannelsessteder og GTS-institutter spiller også en rolle, idet især de lidt større SMV'er deltager i fx udviklings- eller demonstrationsprojekter, og nogle opsøger den direkte rådgivning her, der hos GTS-institutterne leveres som almindelige kommercielle ydelser. For virksomheder, der er Godt på vej og Aktivt grønne, har henholdsvis 3 og 6 procent universiteter og uddannelsessteder samt GTS-rådgivning i tankerne.

Tabel 16 Hvem kan hjælpe virksomheden?



6. Det danske økosystem til virksomheders grønne omstilling

Økosystemet til fremme af den grønne omstilling repræsenterer en lang række aktører, programmer og ordninger, som tilbyder ydelser for at fremme vækst og grøn omstilling blandt SMV'er. I de følgende afsnit er der dels givet et overblik over dette økosystem, dels en beskrivelse af økosystemet med udgangspunkt i virksomhedstyperne på den grønne omstillingstrappe.

Økosystemet er kendetegnet ved en række aktører, som tilbyder ydelser inden for grøn omstilling enten som en del af deres kerneaktiviteter eller gennem udviklingsprojekter inden for grøn omstilling, som typisk er finansieret ved tilskud fra offentlige fonde eller programmer samt private fonde. Det samlede økosystem har en række overordnede karakteristika på tværs af systemet:

- fra det brede erhvervsliv som målgruppe til mere specialiserede, højteknologiske virksomheder eller specifikke erhvervssektorer.
- fra bred behovsafdækning og vejledning til rådgivning og løsning af specialiserede udviklingsopgaver.
- fra gratis ydelser til kommercielle eller semi-kommercielle ydelser.

Grundlæggende kan man beskrive økosystemet som en kombination af aktører, der yder 1:1-rådgivning/-vejledning, og så de mere brede udviklingssamarbejder, hvor der på tværs af aktører arbejdes med at løse den grønne omstilling i samarbejde med og mellem virksomhederne. Adgang til finansiering af projekter fra offentlige såvel som private udviklingsfonde og -programmer giver mulighed for, at aktørerne kan initiere udviklingsaktiviteter (programmer eller projekter), som supplerer og/eller kan åbne for udviklingsaktiviteter, som rækker udover, hvad der er deres kerneaktiviteter. Når de fleste aktører kan igangsætte udviklingsprojekter mv., som har karakter af rådgivning eller forsknings- og udviklingsprojekter, bliver ovenstående tre karakteristika af økosystemet i nogen grad sløret.

6.1. Økosystemets aktører

Bredden i de ydelser, som virksomhederne har adgang til, kan illustreres ved, at Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse forventer, at aktørerne i forhold til den grønne omstilling bl.a. må tage "afsæt i screening af SMV'er med potentiale til at blive mere ressource- eller energieffektive, udarbejdelse af grønne forretningsmodeller, vækstrettet kompetenceudvikling i virksomheder via styrkelse af ledelses- og medarbejderkompetencer inden for ressourcegenanvendelse, klimatilpasning, m.fl., samt voucherordninger (tilskud) til virksomheder til køb af privat rådgivning ifm. med omstillingen".¹²

De enkelte aktører, ordninger eller tilskudsprogrammer er i **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.** tabellen nedenfor beskrevet ud fra deres primære bidrag til fremme af grøn omstilling i SMV'er.

Tabel 17 Overblik over det grønne økosystem

Aktører	Kernebidrag til grøn omstilling i SMV'er
Kommunal og lokal erhvervsservice	Indledende dialog med nye såvel som eksisterende virksomheder ud fra et lokalt kendskab. Er ofte første indgang til erhvervsfremmesystemet. Vejledning om myndighedskrav og services, fx miljøtilsyn, affald mv. Mange kommuner driver også forskellige former for forsyningsselskaber baseret på grøn teknologi. Erhvervsservicen bidrager også til at knytte virksomheder an til kommunens klimaplan og tværgående

¹² Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (2020): Appendiks 4.3.b: Aktørlandskab og porteføljeoverblik, Notat. <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/sites/default/files/2020-11/Appendiks%204.3.b.%20Akt%C3%B8rlandskab%20og%20portef%C3%B8ljeoverblik.pdf>

Aktører	Kernebidrag til grøn omstilling i SMV'er
	aktiviteter, f.eks. ProjectZero i Sønderborg, Det Grønne Akademi i Aarhus etc. (se også nedenfor).
Tværkommunale erhvervshuse	Specialiseret, uvildig vejledning til virksomheder – sparring og inspiration om vækst og udvikling med udgangspunkt i den enkelte virksomheds behov og potentiale i forhold til grøn omstilling. Henviser til private aktører og rådgivere, klyngeorganisationer og statslige ordninger mv.
Kommunerne og deres klimaaktiviteter	DK2020 ¹³ er et initiativ startet af Realdania i samarbejde med Kommunernes Landsforening og kommuner. 95 kommuner er indtil videre i gang med at realisere en klimaplan med målsætninger om CO ₂ -reduktion igennem en lang række indsatser, som også indbefatter samarbejde med små og mellemstore virksomheder i kommunerne.
Nationale klyngeorganisationer ¹⁴	Fremmer vidensbaserede innovationssamarbejder på det grønne område mellem virksomheder og investorer, myndigheder samt viden- og uddannelsesinstitutioner, f.eks. CLEAN, Lifestyle & Design Cluster, Energy Cluster Denmark m.fl.
De syv Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS-institutter): ¹⁵	GTS-nettet fremmer grøn omstilling ved hjælp af teknologisk udvikling i danske virksomheder, især SMV'er, gennem samarbejde om innovation, som bygger på adgang til specialister og dansk såvel som international forskningsbaseret viden og teknologi samt adgang til en teknologisk infrastruktur (test og demonstrationsfaciliteter). Opgaver løses både som mindre opgaver og som omfattende og langvarige (FoU ¹⁶) samarbejder.
Private fonde	Yder tilskud til grønne tiltag og aktiviteter samt giver rådgivning, som forbedrer konkurrenceevne. Herunder f.eks. Industriens Fond ¹⁷ , der støtter projekter, der frembringer anvendelsesorienteret viden til gavn for virksomhedernes (dansk erhvervs) konkurrenceevne og værditilvækst. Der gives desuden tilskud til at udvikle metoder og værktøjer til grøn og cirkulær omstilling bredt i industrien.
The Trade Council ¹⁸	Yder rådgivning om og tilskud til danske virksomheders internationale aktiviteter. The Trade Council er til stede på mere end 70 markeder, har lokal indsigt og netværk til virksomheder, myndigheder og beslutningstagere og tilbyder sektorspecialiseret rådgivning til dansk erhvervsliv, herunder inden for grøn energi og miljøteknologi.
State of Green ¹⁹	Offentlig-privat partnerskab med fokus på international markedsføring af grønne danske kompetencer, produkter og løsninger inden for energi, vand, byer og cirkulær økonomi.
Viden- og uddannelsesinstitutioner samt private kursus- og uddannelsesudbydere	Bidrage med at opkvalificere virksomhedernes medarbejdere, så virksomhederne kan få et bedre udgangspunkt for at gennemføre en grøn omstilling.
Private rådgivere	En række private aktører tilbyder rådgivning eller samarbejde om fremme af grøn omstilling i SMV'er, typisk på kommerciel basis eller gennem deltagelse i fælles

¹³ [DK2020 \(realdania.dk\)](https://realdania.dk)

¹⁴ [Danmarks 14 nationale klynger | Cluster Excellence Denmark](https://clusterexcellence.dk)

¹⁵ <https://gts-net.dk/gts-institutter/>

¹⁶ FoU: Forskning- og udvikling

¹⁷ [Projekter | Industriens Fond](https://industriensfond.dk)

¹⁸ <https://thetradecouncil.dk/>

<https://thetradecouncil.dk/services/eksport/globale-sektorteams/eksport-af-energiloesninger>
<https://thetradecouncil.dk/tag?tags=sektorer--energi&ref=indsigtsartikel>

¹⁹ <https://stateofgreen.com/en/about-state-of-green/>

Aktører	Kernebidrag til grøn omstilling i SMV'er
	projekter, som kan være eksternt finansierede og evt. helt eller delvist medfinansieret af de deltagende virksomheder.
Universitets- og forskningsmiljøer	Indgår i vidensamarbejder med virksomhederne om grøn omstilling, f.eks. udviklingen af en specifik teknologi, produkt/service/proces. F.eks. virksomheder, der samarbejder med universiteter i et forskningsprojekt, og derigennem udveksler viden. ²⁰
Virksomheds- og forretningsnetværk (brancheorganisationer, partnerskaber m.m.)	Kan være behjælpelige med erfaringsbaserede input til f.eks. kortlægning, ligesom de kan stimulere nye idéer og muligheder samt identificere relevante leverandører og partnere.
Regionale labs og grønne centre	Der findes rundt omkring i landet en række grønne centre og labs, som understøtter teknologisk udvikling af nye grønne løsninger, ofte med fokus på bestemte indsatsområder. Disse labs og centre tæller f.eks. GreenLab i Skive, Green Tech Center i Vejle, Dansk SymbioseCenter i Kalundborg, Energiakademiet Samsø, DanWEC Hanstholm, EnergyLab Nordhavn, AquaGlobe i Skanderborg m.fl.
Leverandører og kunder	Virksomhedens leverandører og kunder kan være behjælpelige med inspiration til nye og mere bæredygtige løsninger, dokumentation af miljøaftryk og effekter af produkter og processer, evaluering og opfølgning m.m. Samtidig kan man stille krav til leverandører om f.eks. at levere mere miljørigtig emballage.

Tilskudsprogrammer	Kernebidrag til grøn omstilling i SMV'er
GCO	Grøn Cirkulær Omstilling er et nationalt projekt, som bredt og på tværs af industrier udvikler og implementerer grønne og cirkulære forretningsmodeller i danske små og mellemstore virksomheder.
SMV: Grøn	SMV: Grøn kan give SMV-virksomheder en voucher til køb af rådgivning – uanset hvilket trin virksomheden er på med grøn omstilling.
Green Labs ²¹	Green Labs DK er et tilskudsprogram for etablering af faciliteter til at demonstrere og teste klimateknologier i stor skala og under realistiske omstændigheder. Green Labs indgår i strategien for det Energiteknologiske Udviklings- og Demonstrationsprogram (EUDP). Over en tiårig periode er der ydet støtte til etablering af en række faciliteter, hvoraf flere stadig er i drift, enten som selvstændige enheder eller som en del af fx DTU eller et GTS-institut.
Udviklings- og demonstrationsprogrammer (EUDP, GUDP og MUDP)	<p>Direkte tilskud til udvikling og demonstration af energi-, og miljøteknologiske løsninger (forsknings- og innovationsprojekter). Tilskud kan søges af alle typer virksomheder.</p> <p>Energiteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (EUDP) støtter udvikling og demonstration af ny energiteknologi og forskning i tilknytning hertil, f.eks. Power-to-X, grøn procesenergi mv.²²</p> <p>Grønt Udviklings- og Demonstrationsprogram (GUDP) støtter innovative projekter, der fremmer grøn og økonomisk bæredygtighed inden for landbrug, fiskeri, akvakultur og fødevarerindustri.²³</p> <p>Miljøteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (MUDP) støtter udvikling af miljøteknologiske løsninger (mere miljøeffektive teknologier).²⁴</p>

²⁰ Struense og co. m.fl. *Eftersyn af erhvervsfremmeindsatsen* (2016)

²¹ <https://ens.dk/ansvarsomraader/forskning-udvikling/green-labs-dk>

²² <https://ens.dk/ansvarsomraader/forskning-udvikling/eudp>

²³ <https://gudp.lbst.dk/om-gudp/>

²⁴ <https://ecoinnovation.dk/om-mudp/>

Statslige ordninger (eksportfremme, investeringsfremme, kapitalformidling og tilskud til innovation)		Kernebidrag til grøn omstilling i SMV'er
Innovationsfonden ²⁵	Innovationsfonden giver direkte tilskud til iværksættere, SMV'er og vidensinstitutioner inden for en række bottom-up-programmer og temabase-rede programmer som Grand Solutions, Innobooster og Innofounder. Sigtet er at investere i projekter med høj risiko og stort potentiale. Et af de seneste initiativer – Innomissions – sigter direkte mod grønne partnerskaber, der bidrager til at nå statens klimamål i 2030 og 2050.	
Vækstfonden ²⁶	Vækstfonden giver danske virksomheders, især SMV'er og iværksættere, adgang til risikovillig kapital, så de kan skabe innovation, vækst og arbejdspladser. Adgang til kapital kan enten være som lån (herunder kaution eller en garanti for lån) eller som egenkapital.	
Danmarks Eksportkreditfond (EKF) ²⁷	EKF yder eksportkreditgaranti til alle typer virksomheder, der handler med og investerer i andre lande. For SMV'er er der en særlig SMV-garanti.	
Danmarks Grønne Investeringsfond ²⁸	Danmarks Grønne Investeringsfond er en lånefond, der medfinansierer projekter, herunder private virksomheders investeringer i grøn omstilling inden for bl.a. energibesparelser, vedvarende energi og ressourceeffektivitet. Lån ydes både til udvikling af teknologi, der understøtter den grønne omstilling samt til implementering heraf.	

6.2. Økosystemets aktører på den grønne omstillingstrappe

Analysen af SMV'ere i grøn omstilling viser, at virksomheder gør brug af de forskellige aktører, som er i økosystemet. Samtidig viser kortlægningen af økosystemets aktører også, at der er en række aktører, som virksomhederne tilsyneladende ikke bruger i det omfang, man kunne forvente. Nedenfor er beskrevet, hvor de forskellige aktører og ydelser i økosystemet primært er til rådighed i forhold til virksomhedernes grønne udviklingstrin, samt hvilke ydelser og aktører virksomhederne med fordel kunne benytte sig af i endnu højere grad, end analysen har påpeget, er tilfældet.

På **Novice-trinnet** søger man ofte hjælp og inspiration i sit eget netværk, eller man bruger leverandører af materialer, udstyr og maskiner til at identificere nye og mere bæredygtige løsninger som alternativer eller supplement til eksisterende løsninger. Man retter også henvendelse om vejledning fra de lokale eller regionale tilbud, som kommune eller erhvervshusene stiller til rådighed. Her vil man ofte blive henvist til grønne omstillingsprogrammer, der giver SMV'er støtte til grøn omstilling, såsom Grøn Cirkulær Økonomi eller SMV: Grøn. Erhvervshuset vil også være behjælpeligt med at stille skarpt på mulige omstillingsretninger samt at identificere mulige rådgivere på området med erfaring inden for den pågældende branche. Der findes også specialiserede rådgivere, der kan hjælpe virksomheder med at forstå og skabe overblik over muligheder og faldgruber i den grønne omstilling, men det er som oftest først, når man er et stykke længere fremme i sin udvikling.

Virksomheder på **De første skridt** vil typisk have gavn af vejledning fra de erhvervshuse, klyngeorganisationer og brancheorganisationer, som kan være behjælpelige med strategiske overvejelser samt

²⁵ <https://innovationsfonden.dk/da/om-innovationsfonden>

²⁶ <https://vf.dk/>

²⁷ <https://www.ekf.dk/>

²⁸ <https://gronfond.dk/>

henvisning til støtteprogrammer og rådgivende konsulenter, som kan hjælpe virksomheden i gang. Analysen viser også, at man som virksomhed, der er i gang med "De første skridt", fortsætter med at benytte sig af og bruger virksomhedens leverandører som inspiration til udvikling af grønne løsninger. Leverandører kan også være behjælpelige med indsigt i mulige støtteordninger og forståelse af reglerne om de grønne løsninger.

En virksomhed, der er **Godt på vej** med den grønne omstilling, vil typisk være klar til at engagere mere af værdikæden eller etablere nye, grønne grene af forretningen. I den forbindelse vil der være behov for mere specialiseret rådgivning, end man har brug for i starten af en grøn omstilling. Det betyder, at man primært benytter sig af private rådgivere eller specialister og eksperter inden for universitets- og forskningsmiljøerne, f.eks. GTS-institutter eller DTU. Det betyder også, at flere leverandører og (potentielle) kunder kommer i spil.

Til brug for sparring og samarbejde med den **Aktivt grønne** virksomhed er det typisk leverandører og kunder, som i større og større grad er de vigtigste samarbejdspartnere i forhold til de mere specialiserede og grønne forretningstiltag. De kan som sparringspartnere være kilder til at udtænke nye innovationer og herigennem stimulere nye idéer, tiltag og muligheder. Aktivt grønne virksomheder ser fordele i at engagere sig i nationale og/eller regionale klynger, som iværksætter udviklingsaktiviteter med relevans for virksomheden. En Aktivt grøn virksomhed evaluerer og følger også op på sine grønne omstillingstiltag på lige fod med virksomhedens forretningsudviklingstiltag, og her kan leverandører og indimellem også kunder bidrage. Den mere formelle del af økosystemet bliver dog også brugt her, og særligt private rådgivere, GTS-institutter og universiteter kan bidrage til evaluering af innovationens grønne og økonomiske bundlinje.

De primære aktører i økosystemet, der samarbejder med **Den omstillende virksomhed**, er aktører, som har indsigt i specifikke delprocesser i virksomheden, hvor der bliver arbejdet med den grønne omstilling. Det er typisk højt specialiserede private rådgivere, der kan hjælpe virksomheder her, f.eks. IT-rådgivere med specialisering inden for AI, Internet of Things eller rådgivere inden for produktionsteknologier, som har meget specifik viden at tilbyde Den grønt omstillende virksomhed. Det kan også være forskere fra et universitet med spændende, ny viden inden for Power-to-X, der kan omsættes i praksis, eller en specialist fra et GTS-institut, der har udviklet viden om mere bæredygtige kemiske processer. Hvis virksomheden har behov for FoU-støttemidler, kan der også blive behov for en enten offentlig og/eller privat rådgiver med speciale inden for dette område.

GRØN OMSTILLING I SMV'ER

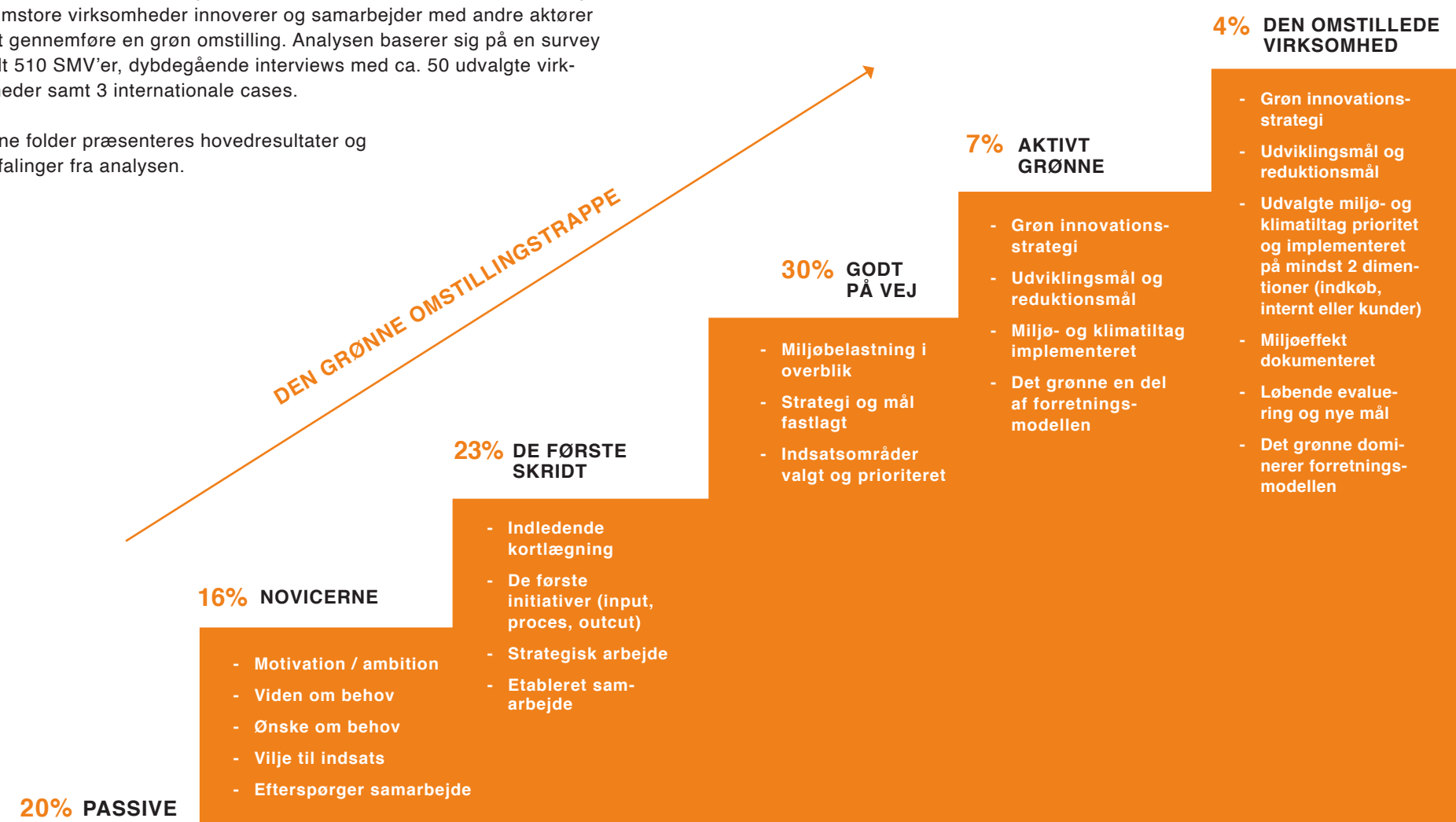
Grøn omstilling i danske virksomheder bliver mere og mere nødvendigt. I stigende grad efterspørges produkter og løsninger, som tager hensyn til både klimaet og miljøet.

Der er stadig store uudnyttede muligheder. Hver tredje SMV har endnu ikke taget nogen skridt - eller kun meget beskedne skridt - i retning af den grønne omstilling. Virksomhederne har brug for motivation, inspiration og viden om grøn omstilling, hvis flere skal med og nå længere med den grønne omstilling. Samarbejde med andre virksomheder, eksperter og aktører er afgørende for, at SMV'erne får tilført den nødvendige viden og kompetence.

Det kan økosystemet og dets aktører bidrage med, så også det forretningsmæssige potentiale i en grøn omstilling udnyttes til gavn for eksport og arbejdspladser.

REG LAB har bedt Teknologisk Institut om at afdække, hvordan små og mellemstore virksomheder innoverer og samarbejder med andre aktører om at gennemføre en grøn omstilling. Analysen baserer sig på en survey blandt 510 SMV'er, dybdegående interviews med ca. 50 udvalgte virksomheder samt 3 internationale cases.

I denne folder præsenteres hovedresultater og anbefalinger fra analysen.



DEN GRØNNE OMSTILLINGSTRAPPE

SEKS NIVEAUER FOR SMV'ERS GRØNNE OMSTILLING

- 0 Passive** er virksomheder, som slet ikke har grønne initiativer.
- 1 Novicen** har motivationen eller ambitionen, men heller ikke så meget andet endnu.
- 2 De første skridt** er virksomheder som kortlægger, vælger retning og har indledt et samarbejde.
- 3 Godt på vej** er virksomheder midt i forløbet, der har foretaget valg og er i gang grøn handling.
- 4 Aktiv grøn virksomhed** har dokumenteret miljøeffekten af en implementeret handling og evalueret. Det grønne er blevet en del af forretningen.
- 5 Den omstillende virksomhed** er gået skridtet videre og det grønne er nu den dominerende del af forretningen.

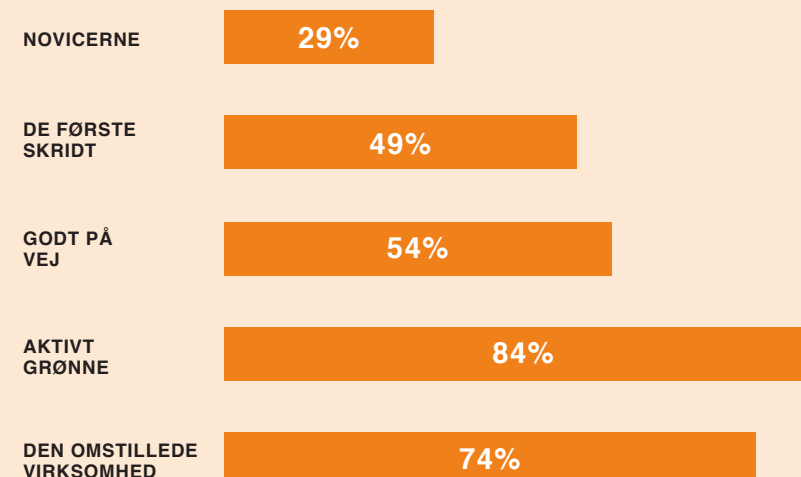
STORT POTENTIALE FOR ØGET GRØN OMSTILLING

UNDERSØGELSEN VISER, AT:

- 20% af SMV'erne er passive og 16 % er novicer
- 23% har taget de første skridt og 30% er godt på vej.
- Kun ca. hver 10. virksomhed har nået de to sidste trin på trappen.
- Men over halvdelen af SMV'erne vurderer, at det er muligt for dem at foretage et markant grønt ryk inden 2025.

Der er således et stort potentiale for at mange flere SMV'er kan rykke op ad den grønne omstillingstrappe.

SMV'ER DER VURDERER, AT DET ER MULIGT AT FORETAGE ET MARKANT RYK I DEN GRØNNE OMSTILLING INDEN 2025



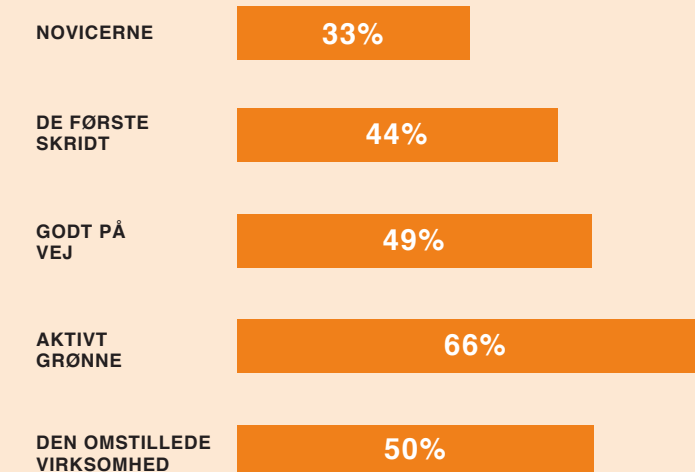
VIRKSOMHEDERNE MANGLER GRØNNE KOMPETENCER

UNDERSØGELSEN VISER, AT:

- Ca. 45% af SMV'erne har brug for nye kompetencer i forbindelse med den grønne omstillingsproces
- Jo længere man kommer op ad trappen, jo mere udtalt er behovet for nye og mere komplekse kompetencer
- Novicerne, som først lige er startet på en grøn omstilling, melder om behov for kompetencer, der kan hjælpe dem i gang
- De mere omstillede virksomheder har brug for nye kompetencer, som er mere omfattende og mere specialiserede, herunder akademiske/naturvidenskabelige kompetencer.
- Efterspørgslen efter faglært arbejdskraft er også stor, og igen særligt på de sidste to trin.

DEN GRØNNE OMSTILLING SKABER BEHOV FOR NYE KOMPETENCER PÅ ALLE NIVEAUER I TRAPPEN

SMV'er der vurderer, at de har brug for nye kompetencer til den grønne omstilling.



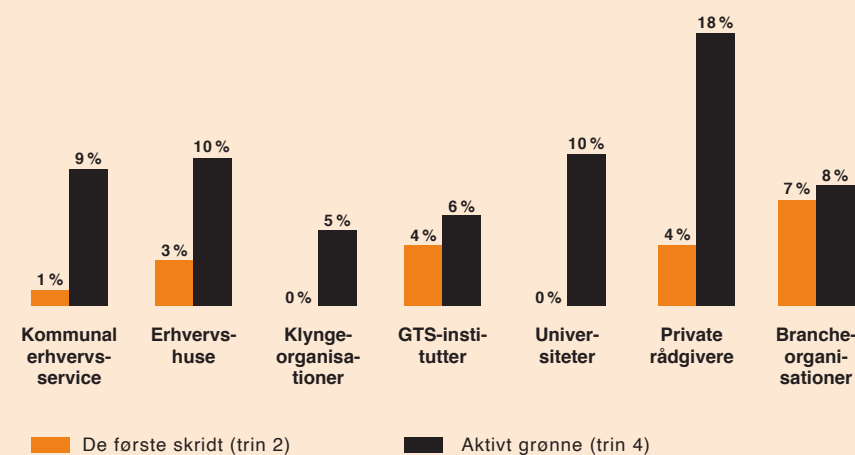
SAMARBEJDE ER AFGØRENDE FOR VIRKSOMHEDERNES GRØNNE OMSTILLING

UNDERSØGELSEN VISER, AT:

- Virksomhedernes samarbejde med eksterne aktører er af central betydning for den grønne omstilling
- Flest virksomheder (35%) bruger deres leverandører som samarbejdspartnere, da de herigennem får direkte adgang til at sikre mere grønne materialer, komponenter og andre leverancer.
- Jo mere grønt omstillet virksomhederne er, jo flere samarbejdspartnere bruger man. Det skyldes, at kompleksiteten i omstillingen stiger, hvilket kræver tilførsel af flere typer af specialiseret viden og ekspertise
- På de lavere trin fremhæves de offentlige aktører i økosystemet kun i begrænset omfang som vigtige samarbejdspartnere i survey'en. Men de dybdegående case-studier peger på, at virksomhederne på disse trin har stor gevinst af både den lokale erhvervsservice og erhvervshusene.
- På de højere trin trækker virksomhederne i langt større grad på den specialiserede viden, som aktørerne i økosystemet besidder, bl.a. universiteter, GTS, klynger, erhvervshuse og private rådgivere.

Samlet set er der et enormt potentiale for at øge samarbejderne for de virksomheder som endnu ikke er særligt langt i deres grønne omstilling.

SMV'ERNES BRUG AF ØKO SYSTEMETS AKTØRER SOM VIGTIGE SAMARBEJDSPARTNERE VED DEN GRØNNE OMSTILLING



HVORDAN KAN ØKO SYSTEMET UNDERSTØTTE SMV'ERNES GRØNNE OMSTILLING?

Generelt kan økosystemets tilbud til virksomhederne særligt styrkes på to fronter:

- **På det lokale og regionale niveau er der behov for at** etablere flere netværk, vidensformidling og sparringsmuligheder for virksomheder, med henblik på at få flere SMV'er i gang med den grønne omstilling. Her kan erhvervshusene spille en central rolle.
- **Der er behov for at bringe videninstitutionernes** grønne ekspertise mere aktivt i spil overfor flere SMV'er, så de kan bevæge sig op på de højere trin i den grønne omstilling. Her kan klyngerne spille en vigtig rolle som matchmakere.

SMV'er på de forskellige trin i trappen kan bl.a. have gevinst af følgende hjælp:

- Overfor virksomheder på **novice-stadiet** kan bl.a. Erhvervshuset være behjælpelig med at stille skarpt på mulige omstillingsretninger samt at identificere mulige rådgivere på området.
- Virksomheder **på de første skridt** vil typisk have gevinst af vejledning fra erhvervshuse, klyngeorganisationer og brancheorganisationer, som kan være behjælpelig med strategiske overvejelser samt henvisning til støtteprogrammer og rådgivende konsulenter.
- Virksomheder, **der er godt i gang eller er aktivt grønne**, har typisk behov for mere specialiseret viden fra private rådgivere eller eksperter fra universitets – og GTS-miljøerne. Fx ift. at dokumentere innovationens grønne og økonomiske bundlinje.
- I forhold til **de omstillende virksomheder**, er det typisk højt specialiserede rådgivere eller forskere inden for fx AI, Internet of Things eller produktions- eller energiteknologier, der kan hjælpe.

I *Guiden til SMV'ers brug af samarbejdspartnere i grøn omstilling* kan man finde konkrete anvisninger og tips til, hvordan aktørerne i økosystemet kan understøtte SMV'ernes grønne omstilling på de forskellige udviklingstrin.

Se endvidere *Virksomhedsguiden.dk*, der er én samlet indgang til hjælp om opstart, drift og udvikling af virksomheder, herunder inden for grøn omstilling.

INTERNATIONAL INSPIRATION

ACCELERATIONSHUSET FOR CIRKULÆR ØKONOMI I HOLLAND – EN AMBITIØS MATCHMAKING-PLATFORM

Den hollandske regering har i samarbejde med brancheforeninger og forskernetværk etableret matchmaking-platformen "Accelerationshuset for Cirkulær Økonomi", der hjælper virksomheder med at tage næste skridt i den cirkulære økonomi.

Via Accelerationshuset kan virksomheder komme i kontakt med andre virksomheder i et digitalt fællesskab, der består af mere end fem tusinde registrerede virksomheder og 85 videnspartnere, der bidrager med viden, metoder og værktøjer inden for cirkulær økonomi.

Platformen bruges i stor stil. Bl.a. modtages der ca. 500 spørgsmål fra virksomheder om året, som eksperter svarer på og hjælper virksomhederne videre.

SMV'ERS SAMARBEJDE OM GRØN OMSTILLING

Formålet med denne fokusanalyse er at blive klogere på, hvordan SMV'er samarbejder med andre aktører om at gennemføre en grøn omstilling og på den baggrund udlede læring, god praksis og anbefalinger til, hvordan økosystemet kan understøtte dette.

Analysen er gennemført i 2021 af REG LAB i samarbejde med Erhvervshus Fyn, Erhvervshus Midtjylland, IDA, Trekantområdet og Erhvervsfremmebestyrelsens sekretariat. Teknologisk Institut har stået for udarbejdelsen af analysen.

Fokusanalysen består af følgende produkter, der alle kan findes på www.reglab.dk:

- Denne folder
- Hovedrapport med tværgående resultater og læringspunkter
- Guide til SMV'ers brug af samarbejdspartnere i grøn omstilling
- Casesamling med ca. 50 danske SMV'ers grønne omstilling



SMV'ERS SAMARBEJDE OM GRØN OMSTILLING



SMV'ERS SAMARBEJDE OM GRØN OMSTILLING

DELRAPPORT 2:
GUIDE TIL SMV'ERS BRUG
AF SAMARBEJDSPARTNERE

Indhold

Indledning	1
1. Novicer	2
2. De første skridt	7
3. Virksomheder, der er Godt på vej	13
4. Virksomheder, der er Aktivt grønne	18
5. Den grønt omstillende virksomhed	23

Indledning

Denne guide anviser relevante udviklingstrin, samarbejdspartnere og kompetenceudviklingstiltag for virksomheder med forskellige modenhedsniveau inden for grøn omstilling.

Guiden er udarbejdet til erhvervsfremmesystemet og kan anvendes direkte af virksomheder eller af en rådgiver til en virksomhed med interesse for at komme videre med den grønne omstilling.

Guiden bygger på følgende:

- analyse og kortlægning af økosystemet for grøn omstilling.
- erfaringer med samarbejde og kompetenceudvikling fra de 45 case-virksomheders grønne omstilling, hvor af flere af virksomhederne er brugt som eksempler her i guiden.
- trends fra analysen omhandlende hvilke samarbejdsrelationer, indsatser samt kompetenceudviklingsbehov, virksomhederne på forskellige udviklingstrin står med i den grønne omstilling.

Guiden anvendes rettet til en bestemt virksomhed eller et bestemt grønt udviklingstrin, hvor man i netværk eller til seminar har samlet en række virksomheder på samme trin.






Brug dernæst anvisningerne til kompetencebehov og samarbejdsmuligheder igennem den cirkulære udviklingsproces (kortlægning, strategisk valg, handling, dokumentation og evaluering/opfølgning).

Begynd med det udviklingstrin, én eller flere virksomheder befinder sig på i dag, og følg anvisningerne.

1. Novicer

Novice-virksomheden inden for grøn omstilling

Novice-virksomheden er kendetegnet ved være ny i grønne omstilling.

Initiativ i processen	Eksempler på behov for vejledning og samarbejde	Mulige samarbejdspartnere
Kortlægning 	<ul style="list-style-type: none">Hjælp til at forstå, hvad grøn omstilling handler om, og hvilke regler der findes på områdetHvem kan hjælpe virksomheden med at komme videre, og hvilke muligheder har virksomheden for finansiering?	Erhvervshuse Private rådgivere Brancheforeninger Leverandører
Strategisk valg 	<ul style="list-style-type: none">Hvad skal virksomheden gøre givet regulering og markedskrav?Hjælp til at beslutte niveau af grøn omstillingHvor omfattende en omstilling sætter virksomheden i gang og med hvilket tidsperspektiv?	Erhvervshuse Private rådgivere Brancheforeninger Leverandører
Handling 	<ul style="list-style-type: none">I nogen grad hvem kan hjælpe virksomheden med at ansøge om finansiel støtte og/eller gennemføre den første indsats?	Netværk og klynger Kommune Erhvervshuse Private rådgivere Brancheforeninger Leverandører
Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none">Hjælp til at beregne og/eller dokumentere indsatsens potentielle output, resultat og effekt.	Miljørådgivere Private rådgivere GTS Universitet Leverandører
Evaluering/ opfølgning 	<ul style="list-style-type: none">Har den første spæde indsats båret frugt, og giver den blod på tanden til mere?Er der grundlag for at udvide virksomhedens grønne omstilling?	Miljørådgivere Private rådgivere Brancheforeninger Leverandører

Kortlægning

I kortlægningen kan Novice-virksomheden få behov for hjælp til at

- forstå, hvad grøn omstilling handler om og betyder for virksomheden (begreber, muligheder, typer af grøn omstilling).
- undersøge relevante love og regler på området, og hvordan virksomheden skal forholde sig.
- identificere, hvem der kan rådgive virksomheden om at danne et overblik og/eller om eventuelle første grønne indsatser.
- identificere muligheder for finansiering og støtte i en opstartsfasen.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Novice-virksomheden i kortlægningen

Det lokale erhvervsservice kan henvise virksomheder til lokale og/eller regionale programmer, hvor virksomheder kan få struktureret vejledning (f.eks. henviser Vækstrådet i Sønderborg til ProjectZero, som er kommunens klimatilpasningsprojekt).

Det regionale erhvervshus henviser virksomheder til grønne omstillingsprogrammer, der giver SMV'er støtte til grøn omstilling, såsom Grøn Cirkulær Omstilling eller SMV: Grøn. Erhvervshuset vil også være behjælpeligt med at identificere mulige rådgivere på området med erfaring inden for den pågældende branche.

Der findes også specialiserede rådgivere, der kan hjælpe virksomheder med at forstå og skabe overblik over muligheder og faldgruber i den grønne omstilling.

Brancheforeninger tilbyder specifikke forløb til kortlægning af krav, behov og muligheder for deres medlemmer. Det kan være i form af værktøjer, workshops eller seminarer. Se f.eks. Dansk Erhvervs nye klimaguide.¹

Virksomhedens leverandører af materialer, udstyr og maskiner kan være behjælpelige med at identificere nye og mere bæredygtige løsninger som alternativer eller supplement til eksisterende løsninger.

Strategisk valg

I forbindelse med virksomhedens strategiske valg kan Novice-virksomheden få behov for hjælp til at

- sætte rammen for grøn omstilling i virksomheden og definere de roller, ledere og medarbejdere skal have i arbejdet.
- skabe kobling mellem virksomhedens forretning og mulige grønne forretningsmodeller.
- beslutte, hvordan virksomheden vil forholde sig til regler og lovgivning på området, og hvad der bør sættes i værk for at imødekomme grønne krav til produkter, indkøb, processer og udledninger.
- beslutte mål for og rækkefølgen af de første grønne tiltag og investeringer samt tidsrammen for disse grønne tiltag.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Novice-virksomheden gøre de rigtige strategiske valg

Nogle brancheforeninger har særligt tilrettede strategimodeller og forløb, der hjælper branchens virksomheder til at lægge strategier for deres grønne omstilling. F.eks. tilbyder

¹ <https://www.danskerhverv.dk/radgivning/csr/nem-klimaguide---kom-godt-i-gang-med-din-co2-beregning/>

Plastindustrien en guide i plastgenanvendelse og recirkulering, som både er relevant for producenter af plast og for brugere af plast. Se mere her: <https://plast.dk/tema/plast-genanvendelse-cirkulaer-oekonomi/>. Og sammenslutningen af danske conferencecentre har udarbejdet en verdensmålsguide for medlemskonferencecentre. Se mere her: <https://dkbs.dk/baeredygtighed/>.

Adskillige specialiserede private rådgivere tilbyder kundespecifikke strategiforløb, hvor virksomheder kan få lagt en strategi for deres grønne omstilling. Det kan ske i forbindelse med et offentligt finansieret program eller et kommercielt forløb. Erhvervshusene kan hjælpe med identifikation af relevante, mulige rådgivere og giver indledende sparring og vejledning med henblik på at fremme den videre proces for den grønne omstilling (hvordan kommer virksomheden i gang med grøn forretningsmodel, cirkulær økonomi, bæredygtighed og verdensmål, etc.?).

Handling

De første indsatser for Novice-virksomheden kunne være at ansøge om deltagelse i et program og/eller gennemførelse af oplagte, grønne tiltag (hvor de økonomiske og grønne gevinster er åbenlyse). I den forbindelse kan Novice-virksomheden få behov for hjælp til at

- udarbejde ansøgning og beskrive det grønne udviklingsprojekt op imod programretningslinjer og krav.
- Identificere leverandører, der kan gennemføre et specifikt grønt tiltag (e.g. implementering af LED-belysning, installation af varmegenvindingsanlæg etc.).

Hvem vil typisk kunne hjælpe Novice-virksomheden sætte gang i de første handlinger

Erhvervshuset eller den lokale erhvervsservice kan være behjælpelige med udarbejdelse af ansøgninger til relevante programmer. Det samme vil visse private rådgivere kunne, hvad enten de er rådgivere i de grønne udviklingsprogrammer Grøn Cirkulær Omstilling eller SMV: Grøn eller er private rådgivere med speciale i grøn omstilling. Det sker også, at brancheforeninger kan være behjælpelige med ansøgninger eller identifikation af leverandører, der har branchekendskab og kan levere branchespecifikke løsninger. Nogle virksomheder har mulighed for at knytte sig til lokale netværksaktiviteter eller klynger² med grønne udviklingsformål, og også her er der hjælp at hente til grøn handling. Flere steder i Danmark findes endvidere lokale, grønne laboratorier, som har til formål at fremme grøn vækst og forretningsudvikling.³ Her kan virksomheder med et sigte på at skabe et grønt tilbud til kunder få hjælp. Endelig kan virksomheder tilgå deres eksisterende leverandører med henblik på, at de kan hjælpe med at lokalisere grønnere løsninger.

Dokumentation

For Novice-virksomheden kan der være behov for at dokumentere effekt og resultat af de første tiltag. Der kan ligeledes i forhold til evt. ansøgning være behov for at estimere forventet effekt af de ønskede grønne tiltag. Novice-virksomheden kan derfor have behov for hjælp til at

- beregne og/eller dokumentere indsatsens (forventede) output, resultat og effekt.

² <https://clusterexcellencedenmark.dk/de-danske-klynger/danmarks-14-nationale-klynger/>

³ <https://stateofgreen.com/en/partners/> (søgefacilitet med adgang til 644 mulige partnere)

- beskrive, hvordan resultat og effekt kan anvendes, kommunikeres og evt. markedsføres.

Hvem vil typisk kunne hjælpe n>Novice-virksomheden med at udarbejde dokumentation

Som oftest vil miljørådgivere og specialiserede private rådgivere også fra universiteter eller GTS-institutter kunne hjælpe virksomheden med at beregne og dokumentere resultater og effekter af miljøfremmende tiltag. I visse tilfælde vil leverandører af nyt udstyr eller maskiner også kunne bistå med dokumentation ud fra de specifikationer, de tilbyder på produktet. Der findes også særskilte online redskaber til at beregne effekter af specifikke investeringer, f.eks. i solceller.⁴

Evaluering/opfølgning

For Novice-virksomheder er det særligt relevant at følge op på eventuel ansøgning og/eller de initiale grønne indsatser. Er ansøgningen godkendt, eller kræver den evt. yderligere information? Er der, efter at de første grønne tiltag er gennemført, grundlag for at videreføre, udvide eller ændre de grønne tiltag? Her kan Novice-virksomheden få brug for hjælp til at

- vurdere, om de første spæde grønne tiltag har båret frugt, og hvad der er af mulighed for at justere og evt. videreudvikle tiltagene og sætte nye i gang.
- vurdere evt. feedback på ansøgning og foreslå forbedringer og videreudvikling af tiltag beskrevet i ansøgningen.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Novice-virksomheden med at udarbejde evaluering og opfølgning

Som oftest vil en repræsentant fra brancheforeningen, en miljørådgiver fra privat rådgiver, universitet eller GTS kunne hjælpe virksomheden med at vurdere resultater og mulige næste skridt.

Kompetenceudviklingsbehov for Novice-virksomheden

Hvilke kompetencer kan Novice-virksomheden få brug for at tilegne sig?

- Der kan være behov for at sætte sig ind i begreberne inden for grøn omstilling og implikationer af forskellige grønne tiltag for virksomheden. Hvad vil det konkrete sige at indføre cirkulær økonomi i virksomheden, og hvordan begynder man med det? Det involverer også at skabe en forståelse blandt medarbejdere og ledere angående implikationerne i virksomheden af grønne tiltag (ressourcer, gevinster, nye regler, forandringer).
- Novice-virksomheder får brug for at forstå og kunne gennemføre grøn omstilling i samspil med omverdenen for at få grønne tiltag til at fungere på tværs af virksomhedsgrænser (partnere, leverandører og kunder, branchen). Det handler f.eks. om at forstå, hvordan affald sorteres optimalt for bedst mulig genanvendelse/bortskaffelse.
- Novice-virksomheden skal kunne forstå grundlaget for prioritering af grønne indsatser (på økonomi og miljø/klimaeffekt). Dette gælder også at forstå, hvor branche og markedet er i forhold til, hvad der prioriteres i virksomheden. Det kræver uddannelse i grundlæggende metoder, adfærd og teknologier til gennemførelse af grundlæggende grønne tiltag.

⁴ <https://www.greenmatch.dk/blog/2014/04/solceller-til-erhverv-afgift-afskrivning-fradrag-moms-og-skat>

- Novicerne kan få behov for at forstå, hvad der er væsentligt i udvælgelse af leverandører ud over pris og kvalitet, samt hvad der lægges vægt på i ansøgninger om finansiering.
- Endelig kan der være behov for at forstå, hvordan dokumentation anskaffes, bearbejdes og integreres i virksomhedens andre systemer, og hvordan dokumentationen kommunikeres/ anvendes og markedsføres.

Case-eksempler på Novice-stadiet

Da **Bautahøj Kursuscenter** påbegyndte deres grønne omstilling, søgte de hjælp fra det lokale erhvervsråd, hvor de fik kontakt til en leverandør, der kunne hjælpe dem med at implementere en række energibesparende tiltag. Herudover deltog virksomheden dels i et seminar organiseret af branchesammenslutningen og dels i et grønt udviklingsprogram, hvor de fik en bedre forståelse for deres valgmuligheder og senere også en prioritering af tiltag ud fra virksomhedens geografiske placering samt økonomiske og miljømæssige ressourcer.

Anlægsgartner H Hofmann begyndte tidligt med ordentlig affaldshåndtering, hvilket nu gør det lettere, når kommunale udbud kræver dette. I samspil med leverandører af udstyr er der også blevet indarbejdet energieffektive løsninger i virksomhedens lagerhaller. Her er der blevet installeret løsninger, der slukker for unødvendig opvarmning og belysning. Fælles for disse løsninger er ifølge virksomheden, at de udover at være mere miljøvenlige også er mere økonomisk bæredygtige. Via et kommunesamarbejde har virksomheden engageret en praktikant fra Det Grønne Akademi⁵, som gennemgik virksomhedens yderligere muligheder i den grønne omstilling.

Også **Vinspecialisten** har samarbejdet med leverandører og kunder i forhold til at reducere emballage og plasticposeforbrug. Ellers har virksomhedens arbejde med grønne initiativer fulgt en naturlig udvikling i virksomheden, hvor man kiggede på energieffektivitet og udskiftede belysningsartikler med energieffektive alternativer. Vinspecialisten Varde fik desuden butikken bedre isoleret og monterede et nyt tag.

Abildskou, som driver både person- og godstransport, oplevede mange barrierer i transportsektoren, som forhindrede den grønne omstilling. Derfor deltog virksomheden i begyndelsen af deres arbejde med grøn omstilling i flere interessegrupper i for at skaffe sig viden om, hvor den teknologiske udvikling er på vej hen for busser og lastbiler. Abildskou valgte dernæst, at en ISO14001-certificering var det første skridt, de ville tage på den grønne omstillingstrappe. Med ISO14001-certificeringen fik de øjnene op for mange andre muligheder, som de siden har gennemført.




De præsenterede virksomheder er ikke nødvendigvis på Novice-stadiet i dag. For dybere indblik i case-virksomheders første grønne tiltag og samarbejdsflader henvises til case-samlingen.

⁵ [Det grønne akademi \(gogreenwithaarhus.dk\)](http://gogreenwithaarhus.dk)

2. De første skridt

Virksomheden, der har taget de første skridt

Virksomheden, der har taget de første skridt, er kendetegnet ved at have gennemført økonomiske besparelser, som også betyder gevinster for miljøet eller klimaet. Det kunne f.eks. være besparelse på el- eller vandforbruget. Virksomhederne kan ligeledes være kendetegnede ved, at de har skabt sig et første overblik over de grønne, internt rettede tiltag, der er mulige i virksomheden set i lyset af eksisterende ressourcer og muligheder.

Initiativ i processen	Eksempler på behov for vejledning og samarbejde	Mulige samarbejdspartnere
Kortlægning 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation af finansiering til grønt projekt. • Analyse af gældende regler og love. • Undersøge mulige effekter af indsatser, og hvordan de kan dokumenteres. 	Erhvervshusene Brancheforening Leverandører og kunder Private rådgivere Kommunen og myndigheder Anden offentlig bistand Netværk og klynger
Strategisk valg 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælgelse af områder og indsatser med forventet kortsigtede gevinster. 	Erhvervshusene Brancheforening Private rådgivere Kommunen Anden offentlig bistand
Handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Hjælp til gennemførelse og styring af indsats. • I nogen grad hjælp til indkøb, reduktion af spild samt valg af leverandør af løsning. 	Brancheforening Leverandører, inkl. elselskab Netværk og klynger Private rådgivere Kommunen Anden offentlig bistand
Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Hjælp til dokumentation af første grønne indsatser. • Adgang til leverandørdokumentation. 	Leverandører, inkl. elselskab Brancheforening Private miljørådgivere Kommunen Anden offentlig bistand Myndigheder
Evaluering/Opfølgning 	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering af, om indsats giver den ønskede effekt/gevinst. 	Brancheforening Private rådgivere Leverandører Anden offentlig bistand

Kortlægning

En virksomhed, der har taget de første skridt i den grønne omstilling, kan i kortlægnings-trinnet have behov for hjælp til at

- identificere, ansøge og skaffe finansiering til det grønne projekt, de har valgt at gå videre med, hvis der findes støttemuligheder. Det kan både være støtte til investeringen såvel som støtte til udvikling og eksekvering af projektet.
- undersøge mulige effekter af indsatser, og hvor vidt de kan dokumenteres, således at der kan fremskaffes et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag. Det kunne f.eks. handle om en beregning af tilbagebetalingstiden på et solcelleanlæg eller efterisolering af taget på den bygning, virksomheden har hjemme i.
- afsøge grønne tiltagsmuligheder, og hvor vidt de er mulige for virksomheden at realisere.
- undersøge regler og love specifikt i forhold til det grønne projekt, man har valgt at arbejde videre med. I forbindelse med solcelleanlæg kunne det så være reglerne for støtte til solceller eller salg af overskuds-el til nettet etc.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, som har taget de første skridt i den videre kortlægning

Her kan erhvervshus eller rådgiver være behjælpelig med henvisning til støtteprogrammer og stille skarpt på, hvordan virksomheden arbejder med grøn omstilling og bæredygtighed i dag. Leverandører af grønne løsninger kan også være behjælpelige med indsigt i mulige grønne løsninger, støtteordninger og reglerne om de grønne løsninger. Ofte findes der også grønne laboratorier, regionale eller nationale klynger samt netværk og/eller branche-foreninger, der kan tilbyde erfaringsbaseret viden om faldgruber og muligheder i de forskellige typer grønne projekter og indsatser. Andre myndigheder kan også hjælpe med adgang til tilskudsordninger. Se f.eks. Energistyrelsen.⁶

Strategisk valg

En virksomhed, der har taget de første skridt i den grønne omstilling, kan i forbindelse med et strategisk valg have behov for hjælp til at

- Udvælge et relevant støtteprogram og evt. udrede om virksomheden overhovedet behøver eller har tid til at benytte sig af et grønt støtteprogram. Det kan jo være, at virksomheden har et grundlag for at beslutte en grøn investering alene på baggrund af virksomhedens vision, investeringens rentabilitet og miljømæssige effekt uden økonomisk støtte.
- Formulere virksomhedens grønne målsætninger, således at disse kan kommunikeres til ejere, medarbejdere, partnere og kunder samt kan omsættes i faktiske grønne indsatser og ændring af adfærd i en grønnere retning.
- Udvælge og prioritere grønne indsatser ud fra de undersøgte muligheder og præ-senterede effekter og implikationer for virksomheden. Det kan endvidere udmønte sig i en kortsigtet plan for virksomhedens grønne aktiviteter.

⁶ <https://ens.dk/ansvarsomraader/energieffektiviseringer/virksomheder/erhvervstilskud-til-energieffektiviseringer>

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, som har taget de første skridt i at træffe de rette strategiske valg

Erhvervshusene kan vejlede om mulige retninger for den grønne omstilling og henvise til rådgivere, programmer og lokale initiativer. Brancheforeninger og specialiserede rådgivere kan tilbyde faciliterede forløb og/eller ad-hoc-rådgivning om de rette valg. Denne rådgivning bygger typisk på erfaring fra tidligere energibesparelsessager el.lign., hvor andre virksomheder har gennemført tilsvarende grønne indsatser. Flere kommuner er qua deres forpligtende klimaplaner opsatte på at hjælpe virksomheder til at mobilisere grønne indsatser. F.eks. ønsker man i Vejle Kommune at hjælpe virksomhederne med at sortere affald bedre og skabe nye markeder for genanvendelige materialer foruden at gå i dialog med virksomheder om implementering af vedvarende energiløsninger^[1].

Handling

Efter de første skridt vil virksomheder typisk være klar til at gennemføre flere konkrete indsatser. I den forbindelse vil der være behov for

- udvælgelse af teknik og teknologi til gennemførelse af indsats, f.eks. i forbindelse med efterisolering af loft eller væg i virksomhedens bygning, hvor der kan være behov for at identificere det mest bæredygtige materiale og den mest bæredygtige metode, eller – hvis virksomheden ønsker at behandle og genanvende overskuds-beton – hvilken metode der vil være bedst i behandling af betonresterne.
- i nogen grad hjælp til valg af leverandør og/eller reduktion af spild, f.eks. hvis virksomheden ønsker at finde en leverandør af mere bæredygtig emballage, og denne samtidig kan tilbyde en genanvendelse af emballagematerialet.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, som har taget de første skridt med at iværksætte de næste

Brancheforeninger (også f.eks. GreenMatch⁷ eller brancheforeninger for leverandører af løsninger, eksempelvis solceller eller varmepumper) har ofte indsigt i hvilke leverandører, der findes med særligt bæredygtige løsninger til virksomhederne i branchen, og kan dermed hjælpe med at identificere disse. I andre situationer kan det være eksisterende leverandører til virksomheden, der har tilføjet en mere bæredygtig løsning, som de også er klar til at hjælpe virksomheden med at implementere. Ved mere specialiserede grønne løsninger kan der være behov for hjælp fra en privat rådgiver, et GTS-institut eller et universitet. For nogen virksomheder har kommunen eller genbrugsstationen et tilbud, hvor der stilles en teknisk løsning til rådighed. Lokale netværk og klynger vil ligeledes kunne bidrage til iværksættelse af de grønne omstillinger og ikke mindst, hvis der er flere aktører, der skal samles om en fælles løsning på tværs af værdikæde eller deling af omkostninger ved fælles grøn løsning.

⁷ <https://www.greenmatch.dk/blog/2021/05/energitilskud-erhverv>

Dokumentation

Efter de første skridt vil virksomheder typisk være interesserede i at dokumentere effekterne af de første grønne indsatser. I den forbindelse vil der være behov for

- Hjælp til beregning og dokumentation af evt. reduktion i CO₂-emission, reduktion i vandforbrug eller reduktion af emballagespild, foruden om tilbagebetalings-tiden holder på investeringen.
- Det kan også være, at virksomheden har forpligtet sig til at opsøge dokumentation af processer og emissioner hos sine leverandører. Det kræver adgang til leverandørdokumentation og evt. beregning af leverandørdokumentation.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden med at dokumentere de første grønne tiltag

Typisk vil det være leverandørerne selv, der må frembringe den nødvendige dokumentation for deres produkter og processer. I nogle situationer kan virksomheden med enkelte data fra leverandøren få udregnet og beskrevet den nødvendige dokumentation. Her kan en rådgiver med speciale i CO₂ og andre klimarelaterede beregninger være behjælpesom. Erhvervsstyrelsen tilbyder også en CO₂-beregner, som flere virksomheder har anvendt^[2]. Flere kommuner og brancheforeninger, bl.a. Dansk Erhverv⁸, afholder events og arrangementer, hvor virksomheder kan få vejledning i at beregne deres CO₂-aftryk.

Evaluering/opfølgning

Efter de første skridt vil virksomheder typisk evaluere og følge op på tiltag, før de sætter gang i mere vidtgående tiltag. I den forbindelse vil der være behov for

- Vurdering af, om indsats giver den ønskede effekt/gevinst. Det kan være, at virksomheden har sat et par forsøg i gang, hvor de undersøger, om de kan forbedre sortering af affald i produktionen, eller om de kan skabe resultater med eldrevne servicebiler til kørsel mellem base og kunder. Med de fremkomne data ønsker virksomheden nu at vurdere, om der er grundlag for at opskalere indsatsen til fuld skala, eller om indsatsen skal udsættes til et tidspunkt, hvor forudsætningerne er bedre.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden med at evaluere og følge op på de første grønne tiltag

Hvis ikke virksomheden selv kan evaluere og vurdere resultaterne af forsøgene, findes der private rådgivere, der kan hjælpe i vurderingen af grundlaget. Nogle brancheforeninger og leverandører af de mulige løsninger kan også være behjælpelige med erfaringsgrundlag fra andre medlemmer.

Kompetenceudviklingsbehov for virksomheden, der har taget de første skridt

Hvilke kompetencer kan virksomheden, der har taget de første skridt, få brug for at tilegne sig?

⁸ <https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/energi-og-klima/gron-vakst-med-dansk-erhverv/>

- For virksomheden, der har taget de første skridt, kan der blive behov for at tilegne sig indsigt i nye grønne teknologier, teknikker og metoder, såsom vedvarende energiteknologier, bæredygtige materialer, teknikker til at motivere og stimulere adfærdsændringer etc.
- Der bliver behov for at analysere forretningsprocesser og arbejdsgange på nye måder for at bearbejde dem ikke kun i lyset af effektivitet (økonomi, output og kvalitet), men også i lyset af bedst mulig udnyttelse af materialer og biprodukter foruden genanvendelse og emissioner.
- Der kan endvidere blive behov for at lære, hvordan virksomheden re-designer produkter og komponenter, så de anvender færre/andre materialer, er nemmere at skille ad samt reparere og/eller genanvende.

Case-eksempler på "De første skridt"-stadiet:

BSB Maskinfabrik arbejdede i de første skridt med energiforbedringer. At have vind-industrien som kunde har gjort, at der er blevet stillet stadigt større krav til miljøhensyn og bæredygtighed, en udvikling, der har harmoneret med BSB's mål på det grønne område. BSB arbejdede i starten primært med et internt fokus i den grønne omstilling, hvor de fandt de lavest hængende frugter. Sidenhen har virksomheden indgået i Grøn Cirkulær Omstillings program⁹, og derigennem stiller BSB også krav til leverandørerne om f.eks. at levere mere miljørigtig emballage.

For **Aalborg Vognmandsforretning (AVAS)** har det særligt bidraget til igangsætning af grønne tiltag, at de blev involveret i Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling i NordDanmark (NBEN). I dette netværk fik de sparring om muligheder for, hvad virksomheden kunne gøre internt, og fik anbefalinger til leverandører og samarbejdspartnere, der kunne hjælpe dem i gang. Senere kom de med i et grønt udviklingsprogram foranlediget af NBEN, der tog AVAS skridtet videre. AVAS fortsætter i dag med flere nye initiativer, der også rækker ud over virksomheden og bl.a. handler om affaldshåndtering for kunder.

For **Outercore**, som har lanceret et nyt og bæredygtigt produkt i byggebranchen, handlede det i den tidlige fase om at få produktet tilpasset, dokumenteret og godkendt til anvendelse i byggerier. De blev henvist fra ETA¹⁰ og fik hjælp til videreudvikling og dokumentation af produktet hos Teknologisk Institut og har siden arbejdet tæt sammen med kunder og leverandører om integrationen af produktet i byggerier. Outercore fortsætter med at optimere på produktets og virksomhedens grønne profil, bl.a. ved at skære de bestilte rammer til på fabrikken og genbruge restmaterialer i produktionen.

Webhouse er et webbureau etableret i 1995 i Aalborg. Virksomheden har over 300 internationale og danske kunder. I dag har virksomheden syv ansatte. I 2019 blev grundstenene til spinoff-virksomheden Senti skabt. Senti er en virksomhed, der bruger data fra Internet of Things-teknologien (IoT) til at øge den grønne omstilling på vandværker, kommuner og i produktionsvirksomheder. I markedsføringen af Senti har Green Hub Denmark¹¹ været en vigtig samarbejdspartner. Det er en organisation, som faciliterer grøn omstilling for at øge vækst og eksport for danske virksomheder i Nordjylland.

De præsenterede virksomheder er ikke nødvendigvis på "De første skridt"-stadiet i dag. For dybere indblik i case-virksomheders grønne tiltag og samarbejdsflader henvises til case-samlingen.





⁹ [GCO | Grøn Cirkulær Omstilling \(groenocirkulaer.dk\)](https://gco.dk/)

¹⁰ [Forside - ETA-Danmark \(etadanmark.dk\)](https://eta-danmark.dk/)

¹¹ <https://greenhubdenmark.dk/>

3. Virksomheder, der er Godt på vej

Virksomheden er kendetegnet ved at have et godt overblik over virksomhedens miljøbelastning. Strategi og mål er fastlagt for de grønne tiltag og efter at have gennemført de oplagte grønne tiltag, er virksomheden klar til mere specifikke løsninger for enkelte produkter eller processer, som typisk også involverer eksterne partnere.

Initiativ i processen	Eksempler på behov for vejledning og samarbejde	Mulige samarbejdspartnere
Kortlægning 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation af finansieringsmuligheder. • Undersøge produktudviklings- og dokumentationsmuligheder. • Undersøge love og regler (nuværende og kommende) med relevans for virksomheden og produktet. 	Erhvervshuse Brancheforening Leverandører Private rådgivere Kommunen Anden offentlig bistand Netværk og klynger
Strategisk valg 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælge støtteprogram til mulig ansøgning. • Formulering af mål med produktet/ydelsen. • Udvælgelse af relevante indsats-er. 	Brancheforening Erhvervshusene Leverandører Private rådgivere Kommunen
Handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælgelse af teknik og teknologi til gennemførelse af indsats. • I mindre grad hjælp til valg af leverandør, ændring af forretningsmodel og/eller reduktion af spild. 	Brancheforening Leverandører og kunder Private rådgivere Kommunen Anden offentlig bistand Netværk og klynger GTS og universiteter
Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentationskrav og proces. • Beregning af effekt. 	Brancheforening Leverandører inkl. elselskab Private rådgivere Offentlig bistand Kommunen Myndigheder GTS og universiteter
Evaluering/opfølgning 	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering af effekt og behov for yderligere indsats-er. 	Brancheforening Leverandører Private rådgivere Myndigheder

Kortlægning

En virksomhed, der er godt på vej i den grønne omstilling, kan i kortlægningstrinnet have behov for hjælp til at

- Undersøge proces og produktudviklingsmuligheder, der kan skærpe virksomhedens grønne profil ud over de åbenlyse interne og nærliggende eksterne grønne tiltag.
- Undersøge rapporteringsmuligheder om produkt eller virksomhed som helhed.
- Identifikation af finansieringsmuligheder, hvor det er relevant eller overvejelser om, hvordan evt. ændring/indføring af forretningsmodel kan skabe ny indtægtskilde eller kilde til besparelser.
- Undersøge love og regler (nuværende og kommende) med relevans for virksomheden og produkterne, som ikke blev belyst i den tidlige fase.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, der er godt på vej, i den videre kortlægning

Brancheforeningen, private rådgivere, erhvervshuse eller det lokale netværk eller den lokale klynge kan være behjælpelige med erfaringsbaserede input til kortlægning af kommende love og regler, erfaringer fra andre og mulige samarbejdspartnere. Private rådgivere kan hjælpe med identifikation af finansieringsmuligheder. Leverandører og kunder kan ligeledes være kilder til forslag om indsatser, typisk i de tilfælde, hvor de som kunder også selv får glæde af den grønne omstilling.

Strategisk valg

En virksomhed, der er godt på vej i den grønne omstilling, kan i forbindelse med et strategisk valg have behov for hjælp til at

- Udpege og vælge de strategiske indsatser, som virksomheden skal satse på i det næste grønne omstillingsniveau. Skal virksomheden fortsætter med interne forbedringer, eller skal den forsøge at inddrage værdikæden og samarbejdspartnere i en bredere omstilling?
- Beslutte, om den skal benytte sig af støtteprogram til at realisere de fremtidige grønne indsatser, eller om de kan realiseres via interne midler eller anden finansiering, evt. gennem alternativ forretningsmodel.
- Formulere mål med de nye strategiske indsatser, hvad enten det er interne forbedringer, nye produkter/ydelser og/eller nye reststrømme eller genanvendelser i værdikæden.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, der er godt på vej, i at træffe de rette strategiske valg

Brancheforeninger spiller en rolle for mange virksomheder og følger gerne de vedholdende virksomheder, så de kan hjælpe virksomhederne med vejledning og råd i næste større trin i den grønne omstilling. Erhvervshuse, netværkspartnere, private rådgivere eller kommunen/myndigheden (f.eks. hvor der er behov for godkendelser) anvendes også af virksomheder i strategiske overvejelser.

Handling

En virksomhed, der er godt på vej med den grønne omstilling, vil typisk være klar til at engagere mere af værdikæden eller etablere nye grønne grene af forretningen. I den forbindelse vil der være behov for at

- Engagere værdikædepartnere i udvikling og afprøvning af muligheder for fælles værdiskabelse. Det kan handle om nye værdistrømme, genanvendelse af restprodukter og affald, leje i stedet for salg af produkter etc.
- Udvælgelse og udvikling af nye teknikker og teknologier og materialer til gennemførelse af grønnere indsatser.
- I mindre grad at få hjælp til valg af leverandører, ændring af forretningsmodel og/eller reduktion af spild.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, der er godt på vej, med at få iværksat de næste grønne indsatser

Det kan brancheorganisationer ved at pege på brancheerfaringer, og det kan private rådgivere gennem udarbejdelse af planer, udførelse og styring af projekter. Ligeledes kan leverandører og kunder samt andre partnere (inkl. offentlige/kommunale, hvor relevant) hjælpe ved at indgå i udvikling og afprøvning af nye grønne koncepter.

Godkendte teknologiske serviceinstitutter eller universiteter kan også spille en rolle ved afprøvning og ibrugtagning af ny teknologi. Regionale grønne laboratorier som GreenLab i Skive, Dansk SymbioseCenter i Kalundborg eller Green Tech Center i Vejle kan også være behjælpelige med igangsætning af særlige, grønne initiativer.

Dokumentation

En virksomhed, der er godt på vej, vil typisk være interesseret i at påbegynde rapportering af virksomhedens grønne bæredygtige indsats. I den forbindelse vil der være behov for

- at få indsigt i dokumentationskrav, proces og fordele ved forskellige grønne rapporteringstilbud, som virksomheden kan vælge imellem, enten i forhold til produkter eller i forhold til virksomheden som helhed.
- hjælp til beregningsmetoder for at kunne imødekomme disse rapporteringer/certificeringer eller mere specifikt beregning af miljø/klimaeffekter af de nyeste grønne indsatser.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, der er godt på vej, med at dokumentere og rapportere på indsatserne

Det vil typisk være leverandører, der kan bidrage med beregninger på deres bidrag til den samlede klima- eller miljøbelastning, men også nogle af de grønne laboratorier, GTS'er og universiteter. Nogle brancheforeninger anbefaler specifikke brancherelevante rapporteringsordninger, og ellers kan specialiserede, private rådgivere hjælpe med udvælgelse og/eller faktiske beregninger op imod de krav og ønsker, virksomheden står med.

Evaluering/opfølgning

En virksomhed, der er godt på vej, vil typisk være interesseret i også at evaluere og følge op på indsatsen ud fra, hvad kunder og partnere tænker om virksomhedens grønne, bæredygtige indsats. I den forbindelse vil der være behov for

- vurdering af effekt i forhold til, hvad virksomheden kan få ud af miljørapportering om og certificering af produktaccept, markeds- og kundeadgang, branding, markedsføringsværdi, produktattraktivitet, slutbruger-opfattelse etc.
- vurdering af yderligere indsatser, der kan styrke virksomhedens grønne præstation og profil.

Hvem vil typisk kunne hjælpe virksomheden, der er godt på vej, med at evaluere og følge op på indsatserne

Nogle virksomheder vil benytte deres brancheforening til sparring om værdien af de grønne tiltag, de har sat eller påtænker at sætte i søen op imod de ressourcer, det vil kræve eller har krævet. Andre benytter private rådgivere. Der findes også leverandører, der tilbyder beregninger på og vurdering af attraktiviteten af forskellige, enkeltstående energibesparende/-producerende indsatser. Myndigheder kan også være behjælpelige med overordnede vurderinger op imod gældende love og regler.

Kompetenceudviklingsbehov for virksomheden, der er godt på vej

Hvilke kompetencer kan virksomheden, der er godt på vej, få brug for at tilegne sig?

- Viden om, hvordan man holder medarbejderne engagerede i den grønne omstilling, og hvordan medarbejderne kan blive en ressource i virksomhedens grønne omstilling.
- Viden om, hvordan man integrerer strategisk, grøn omstilling i virksomhedens overordnede forretningsstrategi.
- Viden om, hvordan man engagerer værdikædepartnere i udvikling af grønne omstillingstiltag.
- Viden om fordele og ulemper ved forskellige miljørapporteringer, medmindre det er et krav, virksomheden ikke kan komme uden om.
- Skabe sig erfaring med beregning af effekter af grønne tiltag og øve sig i at rapportere og kommunikere disse data.

Case-eksempler på "Godt på vej"-stadiet

HFS Group ønsker at tilbyde en samlet pakke af ansvarlige tiltag. Det indebærer både social ansvarlighed, grøn omstilling samt arbejde med FN's verdensmål (udviklet via samarbejde med privat rådgiver). I samarbejde med leverandøren KIEHL indgår virksomheden i en ordning, hvor der indsamles brugt rengøringsemballage med øje for genbrug. I samarbejdsprojektet Grøn Cirkulær Omstilling med Gate 21 og Erhvervshus Sjælland er HFS Group den eneste rengøringsvirksomhed med fokus på at gennemføre cirkulær omstilling i alle virksomhedens processer.

Beckhoff Automation har deltaget i netværksmøder og konferencer bl.a. gennem Erhvervshuset, primært for at søge inspiration. Beckhoff Automation har efter en række indledende, grønne indsatser bl.a. iværksat et grønt samarbejdsprojekt med en af sine store kunder fra vindmølleindustrien. Samarbejdsprojektet handler om indsamling og genanvendelse af den emballage, som produkterne sendes i. Emballagen indsamles af kunden, og når lastbilen er fyldt op igen, så sendes den retur til Beckhoff Automation, hvor den samme emballage bruges igen.

Autotrans Kolding har ikke i deres hidtidige grønne initiativer fået rådgivning fra eksterne samarbejdspartnere. De har ikke vidst, hvor de skulle søge rådgivning i forhold til at få inspiration og assistance til deres grønne omstilling. Virksomhedens grønne indsatser er derfor primært udviklet af medarbejderne. Den grønne omstilling er altså motiveret af medarbejdernes lyst til at omstille virksomheden til at blive mere miljøvenlig. Autotrans Kolding har i deres proces om at investere og implementere solceller på domicilet i Kolding hentet flere tilbud hjem og derigennem fået rådgivning fra leverandørerne. Derudover har virksomheden også søgt sparring ved sit elselsskab i forbindelse med implementeringen af solcellerne.

DAMPA har investeret i markedsføringen af deres produkter og den grønne strategi med ansættelse af to personer til varetagelse af marketingopgaverne. DAMPA har inddraget Deloitte, Danish Energy Management samt studerende fra DTU og SDU i virksomhedens grønne udvikling. Et samarbejde med programmet Sustania blev etableret gennem brancheforeningen TAIM. Brancheforeningen stod for kontakter og alle praktiske forhold. Sustania bidrog til dataindsamlingsmetoden og udarbejdelsen af EPD-certifikat for virksomhedens loftløsninger.

De præsenterede virksomheder er ikke nødvendigvis på "Godt på vej"-stadiet i dag. For dybere indblik i case-virksomheders grønne tiltag og samarbejdsflader henvises til case-samlingen.

4. Virksomheder, der er Aktivt grønne

Virksomheden er kendetegnet ved at være klar til en grøn innovationsstrategi. Der er sat udviklingsmål og reduktionsmål. Miljø- og klimatiltag, der er mulige, er implementeret. Nu er det grønne en del af forretningsmodellen.

Initiativ i processen	Eksempler på behov for vejledning og samarbejde	Mulige samarbejdspartnere
Kortlægning 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation af finansieringsmuligheder. • Undersøge innovationsmuligheder. • Undersøge love og regler (nuværende og kommende) med relevans for virksomhedens innovation. 	Brancheforening Leverandører og kunder Private rådgivere Kommunen Anden offentlig bistand GTS og universiteter Netværk og klynger
Strategisk valg 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælge støtteprogram til innovationsansøgning. • Formulering af innovationsmål. • Udvælgelse af relevante innovationsindsatser. 	Brancheforening Private rådgivere Kommunen Netværk og klynger
Handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælgelse af teknik og teknologi til gennemførelse af innovation. • Hjælp til valg af leverandør, udvikling af ny forretningsmodel. 	Brancheforening Leverandører og kunder Private rådgivere Kommunen Anden offentlig bistand GTS og universiteter Netværk og klynger
Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Test af innovationsidé op imod markedet. • Dokumentation af mulige grønne og forretningsmæssige effekter. 	Brancheforening Leverandører Private rådgivere Anden offentlig bistand Kommunen og myndigheder GTS og universiteter
Evaluering/opfølgning 	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering af innovation og nye forretningsmodeller i form af effekt og behov for yderligere indsatser. 	Brancheforening Leverandører Private rådgivere Myndigheder

Kortlægning

En Aktivt grøn virksomhed kan i kortlægningstrinnet have behov for hjælp til at

- Undersøge virksomhedens innovationspotentiale i den grønne retning. Hvad er markedet klar til, og er teknologierne modne? Hvilke innovationsgreb kan virksomheden skrue på?
- Finde finansiering til innovationsprojekt via danske eller internationale programmer eller via konsortiedannelse og samarbejde med andre i branchen for at reducere den finansielle risiko.
- Identificere love og regler samt kutymmer i branchen, som fremmer og/eller hæmmer muligheder for nye grønne innovationer, hvad enten det er et nyt produkt eller en ny forretningsmodel.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Aktivt grønne virksomheder i den videre kortlægning

Leverandører og kunder kan være kilder til at udtænke nye innovationer. Deltagelse i netværk og drøftelser på tværs af virksomhedstyper kan stimulere nye idéer og muligheder. Brancheforeninger kan inspirere med eksempler fra branchen. Men ofte kan indsigt i tiltag i andre brancher også bidrage med idéer til nye grønne forretningsmuligheder. Nogle virksomheder bliver også inspirerede af private rådgivere, de nationale innovationsnetværk og klynger, universiteter eller GTS-institutter, der kommer med en idé eller et grønt samarbejde, de mener at kunne hjælpe virksomheden med at realisere.

Strategisk valg

En Aktivt grøn virksomhed kan i forbindelse med strategisk valg have behov for hjælp til at

- Udvælge støtteprogram til innovationsansøgning. Der findes en række private og offentlige rådgivere, som kan guide virksomheden til relevante ansøgningsmuligheder, hvor virksomhedens og partners risici kan reduceres igennem delfinansiering af innovationsprojekter.
- Formulere innovationsmål, der bidrager til løsning af et miljømæssigt problem for virksomheden, branchen og/eller kunderne, uden at det forringer virksomhedens konkurrencekraft, men måske endda forbedrer den.
- Udvælge relevante innovationsindsatser ud fra virksomhedens risikovillighed og forretningsmæssige prioriteter samt markedets modenhed i forhold til nye grønne løsninger.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Aktivt grønne virksomheder træffe de næste strategiske valg

Forretningspartnere og kunder kan være behjælpelige i de strategiske overvejelser ved at deltage i tryktest af mulige, nye forretningsmodeller og anvendelser af ny teknologi. Private rådgivere og repræsentanter fra brancheforeninger kan facilitere strategidiskussioner og bidrage til formulering af målsætninger.

Handling

En Aktivt grøn virksomhed ser nu grøn omstilling som en naturlig integreret del af forretningen og vil i forbindelse med innovationstiltag og implementering af nye forretningsmodeller typisk få behov for

- Udvælgelse af teknik og teknologi til realisering af innovation, hvor det måske ikke er entydigt, hvordan innovationen skal gennemføres i praksis og med hvilke metoder og teknologier. Det kunne f.eks. være et nyt, bæredygtigt materiale til et produkt eller en ny måde at samle og skille et produkt ad, eller en måde at få en forretning ud af restproduktet.
- Hjælp til gennemførelse af innovationen, måske i form af eksperimenter, der skal udføres, kodning af software til et software program, udvikling af ny forretningsmodel, der er en del af løsningen, eller leverancer af testmaterialer.
- hjælp til valg af ny leverandør med nødvendigt bidrag til den videre udvikling af innovationen.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Aktivt grønne virksomheder iværksætte de næste grønne indsatser
Virksomhedens leverandører og partnere kan spille en integreret rolle i udviklingen af nye grønne løsninger. Det lokale netværk og evt. brancheforeninger kan være behjælpelige med at identificere andre relevante leverandører og partnere. For nogle virksomheder spiller private rådgivere også en rolle i implementeringen og evt. også kommunen, såfremt innovationen involverer lokale, offentlige kunder eller partnere.

Dokumentation

En Aktivt grøn virksomhed ser nu dokumentation af grøn omstilling som en væsentlig del af virksomhedens værdiskabelse og vil typisk få behov for

- test af innovationsidé og koncept op imod markedet, hvor virksomheden evt. prøver sig frem med en metode eller en ny ydelse, idet den forsøger at levere den ønskede ydelse og samtidig samler feedback fra aktørerne om ydelsen.
- dokumentation af mulige grønne og forretningsmæssige effekter i dialog med operatører, kunder samt deres leverandører og kunder (afhængig af ydelsens kompleksitet).

Hvem vil typisk kunne hjælpe Aktivt grønne virksomheder med dokumentere værdiskabelsen af de grønne indsatser

Det er ofte aktørerne i en værdikæde (f.eks. leverandører af komponenter, slutkunder og aktører, der håndterer affaldsstrøm), der kan hjælpe virksomheden med at teste konceptet. Det kan ske i tænkt form, men også hvor ydelsens bliver afprøvet med aktørerne for at undersøge, om de kan gøre det, det var meningen, de skulle. Forskellige private rådgivere kan bidrage til at dokumentere konceptets virkning. I visse situationer kan der være behov for særligt avancerede dokumentationsmetoder, hvor private rådgivere, universiteter eller GTS-Institutter kan være behjælpelige.

Evaluering/opfølgning

En Aktivt grøn virksomhed evaluerer og følger op på sine grønne omstillingstiltag på lige fod med virksomhedens forretningsudviklingstiltag og vil typisk få behov for

- Vurdering af innovation og nye forretningsmodeller i form af effekt og behov for yderligere indsatser. Da innovationer kan slå fejl og ofte kræver flere iterationer, vil der typisk løbende være behov for at vurdere udviklingsresultater og sandsynlighed for endelig lancering.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Aktivt grønne virksomheder med at evaluere og følge op på værdiskabelsen af de grønne indsatser

Det er særligt kunder og partnere, der kan bidrage til evaluering, men også private rådgivere, GTS-institutter og universiteter kan bidrage til evaluering af innovationens grønne og økonomiske bundlinje.

Kompetenceudviklingsbehov for en aktiv grøn virksomhed

Hvilke kompetencer kan en aktiv grøn virksomhed få brug for at tilegne sig?

- Virksomheden kan have behov for indsigt i og viden om nye, grønne forretningsmodeller, som kunne være relevante for virksomheden.
- Der kan blive behov for indsigt i, hvordan grønne innovationer kan afprøves eller testes i markedet og med kunder. Mange virksomheder prøver sig frem på bedste vis og lærer derigennem, men det afholder også nogle fra at prøve.
- Indsigt i og viden om hvordan nye grønne produkter kan dokumenteres og evt. certificeres.

Case-eksempler på "Aktivt grønne"-stadiet:

Lauren Rengøring var et af de første rengøringselskaber i Danmark med en Svanemærkning og aktiv miljøpolitik. De har været i gang i flere år og har fået hjælp af GTS-instituttet Dansk Hydraulisk Institut (DHI) om dokumentation af processer og materialer op imod standarden. De fandt det vanskeligt i starten, hvor kunderne ikke havde et sammenligningsgrundlag. Lauren fortsætter deres proaktive indsats og har planer om flere grønne indsatser inkl. introduktion af elbiler.

JEVI har taget FN's verdensmål til sig i praksis. Tre af FN's nedsatte verdensmål har fået en vigtig rolle hos virksomheden i Vejle. JEVI har arbejdet tæt sammen med ejeren NIBE Group og har i den forbindelse integreret tre af de seks verdensmål. Verdensmålene er implementeret i koncernens bæredygtige strategi. NIBE Group-koncernen udarbejder en årlig rapport, der fortæller om udviklingen i virksomhedens forbrugsmønstre og udledning i hele koncernen, herunder JEVI. JEVI har selv oprevet et samarbejde med virksomheden The Upcycl, der forbinder dem med mulige aftagere af produktionsrester.






Sika Footwear har siden 2017 arbejdet fokuseret med deres strategi for at have en bæredygtig og effektiv værdikæde. Deltagelse i Grøn Cirkulær Omstillings program. I 2019 gav virksomheden det vigtigste og nødvendige incitament til, at de for alvor fik sat skub i de grønne initiativer. Målet med indsatsen var at hjælpe virksomheden til at opnå en forbedret ressourceeffektivitet til gavn for både konkurrencekraft, eksport og miljø. Virksomheden kom ind i programmet via Lifestyle & Design Cluster. Sika Footwear har i sin grønne omstilling samarbejdet med et eksternt konsulenthus og Sika's leverandører undervejs i udviklingen af de nye, grønne løsninger.

Tripplex havde til at hjælpe dem i den grønne omstilling fået hjælp fra Lifestyle & Design Cluster samt Minor Change Group, en rådgiver i cirkulær økonomi og udvikler af bæredygtige produkter og forretningsmodeller. Det skete via Rethink Business-programmet. Minor Change Group hjalp virksomheden med dels at kortlægge eksisterende ressourcebesparelser i virksomheden, dels vedvarende energiløsninger i form af vindmøllestrøm samt identifikation af yderligere besparelsesmuligheder. Men det vigtigste bidrag bestod i sammen med Tripplex at udtænke fem nye forretningskoncepter for virksomheden, som blev testet, og hvoraf de tre i dag sikrer virksomheden dens fortsatte, cirkulære omstilling af forretningen.

De præsenterede virksomheder er ikke nødvendigvis på "Aktivt grønne"-stadiet i dag. For dybere indblik i case-virksomheders grønne tiltag og samarbejdsflader henvises til case-samlingen.

5. Den grønt omstillende virksomhed

Den grønt omstillende virksomhed er kendetegnet ved at arbejde med hele værdikæden og alle processer i virksomheden i den grønne omstilling. Det kræver samarbejde og mange samarbejdsflader.

Initiativ i processen	Eksempler på behov for vejledning og samarbejde	Mulige samarbejdspartnere
Kortlægning 	<ul style="list-style-type: none"> • Kortlægning af kommende/nye regler og lovgivning. • Muligheder for yderligere innovation og finansiering af vidtgående, grønne tiltag. • Teknologiske løsninger og udviklingsmuligheder, også på forretningsmodellen. 	Private rådgivere Leverandører og kunder Anden offentlige bistand (f.eks. Innovationsfonden) Kommunen Anden myndighed Netværk og klynger GTS og universiteter
Strategisk valg 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælgelse af områder, der stadig kan optimeres. • Udvælgelse og/eller udvikling af indsatser. 	Private rådgivere Leverandører og kunder Kommunen Netværk og klynger
Handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af ny teknologi, indsats eller værdikædesamarbejde. • I nogen grad tilpasning af forretningsmodel og/eller reduktion/fjernelse af spild/CO₂-aftryk. • Gennemførelse af tiltag (også blandt leverandører). 	Private rådgivere Leverandører og kunder Kommune Netværk og klynger GTS og universiteter
Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentationskrav og proces. • Leverandørdokumentation. • Miljørapportering for virksomhed. 	Private rådgivere Leverandører GTS og universiteter Kommunen Anden myndighed
Evaluering/opfølgning 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektmåling på specifik grøn indsats. • Check af leverandørdokumentation. 	Private rådgivere Kunder og leverandører Kommunen Anden myndighed

Kortlægning

En Grønt omstillende virksomhed kan i kortlægningstrinnet have behov for hjælp til

- Kortlægning af kommende/nye regler og lovgivning, der på den ene side kan skabe nye, grønne forretningsmuligheder for virksomheden og/eller kræver tilpasning/forandring af indkøb, processer eller produkter i den nære fremtid.
- Muligheder for innovation og finansiering af langsigtede, grønne initiativer, hvor virksomheden f.eks. ønsker at udvikle flere grønne ydelser eller etablere fundamentet for fremtidens grønne produkt/proces. Det kunne f.eks. i plastbranchen handle om udvikling af nye plastproduktionsmetoder, der tillader større grad af genanvendelse.
- Kortlægning af teknologiske løsninger og udviklingsmuligheder.
- Udvikling af forretningsmodellen, hvor virksomheden ser en konkurrencemæssig fordel, der ikke udelukkende skaber økonomisk værdi, men også en grøn værdiskabelse. Gerne værdier udover hvad virksomheden kan præstere i dag – en slags grønt kvantespring.

Hvem vil typisk kunne hjælpe De grønt omstillende virksomheder i den videre kortlægning

Det er typisk højtspecialiserede private rådgivere, der kan hjælpe virksomheder her, f.eks. IT-rådgivere med specialisering inden for AI, IoT eller rådgivere inden for produktionsteknologier, som har meget specifik viden at tilbyde Den grønt omstillende virksomhed. Det kan også være forskere fra et universitet med spændende, ny viden inden for Power-to-X, der kan omsættes i praksis, eller en specialist fra et GTS-institut, der har udviklet viden om mere bæredygtige kemiske processer. Flere af de nationale klynger, som CLEAN, Lifestyle & Design Cluster, Energy Cluster, MADE etc., kan også bidrage til kortlægning af grønne innovationsmuligheder. Hvis virksomheden har behov for F&U-støttemidler, kan der også blive behov for en enten offentlig (Innovationsfonden) og/eller privat rådgiver med speciale på det område.

Strategisk valg

En Grønt omstillende virksomhed kan i forbindelse med strategisk valg have behov for hjælp:

- Typisk har Den grønt omstillende virksomhed allerede en strategi for virksomhedens grønne omstilling, og den er tæt integreret med forretningsstrategien. Udvælgelse af områder, der skal optimeres eller udvikles, afhænger derfor af modenhed af løsninger, samt regler og risici forbundet med de pågældende indsatser. Virksomheden kunne derfor benytte eksterne partnere til at vurdere forretningsmuligheder og brandingværdi af forskellige grønne forretningsmodeller.
- Da Den grønt omstillende virksomhed ofte har mange grønne tiltag i gang samtidigt, kunne sparring og rådgivning også handle om specifik rådgivning til enkelt afdelinger i virksomheden, der står med en særlig, grøn problemstilling. Det kunne være indkøbsafdelingen, der fik brug for at gentænke sin indkøbspolitik eller ønskede at lægge en strategi for at klæde leverandører på til grøn omstilling og fremtidens dokumentationskrav.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Grønt omstillende virksomheder træffe de næste strategiske valg

Igen er det primært specialiserede rådgivere, der byder ind med rådgivning her. I visse tilfælde kan det også være særligt proaktive leverandører og kunder, der kommer med ny teknologi, som har potentiale til afgørende at flytte virksomhedens grønne performance. I visse tilfælde står virksomheden med strategiske overvejelser, der påvirker andre virksomheder i kommunen eller kommunen og kommunens virksomheder selv. Her sker det også, at kommuner eller grønne initiativer i kommunen kan fungere som sparringspartnere. De mange nationale og regionale netværk og klynger tilbyder også forskellige fora, hvor virksomheder kan få sparring på deres grønne intentioner og planer.

Handling

En Grønt omstillende virksomhed ser nu det grønne fundament som et væsentligt grundlag for virksomhedens eksistens og vil typisk få behov for

- udvikling af ny teknologi, indsatser eller værdikædesamarbejde, der påvirker virksomhedens interaktion med kunder og leverandører.
- i nogen grad nyskabelse eller tilpasning af forretningsmodel og/eller reduktion/fjernelse af spild/CO₂-aftryk.
- gennemførelse af tiltag (også blandt leverandører, partnere og kunder).

Hvem vil typisk kunne hjælpe Grønt omstillende virksomheder med at styrke grundlaget gennem yderligere grønne indsatser

Der arbejdes mere langsigtet. Det betyder, at hjælpende partnere og aktører tilslutter sig projekterne efterhånden, som der bliver brug for dem. Det nye for virksomheden er, at partnerkredsen rækker ud over de normale samarbejdspartnere, typisk fordi implikationer for produkter eller ydelser sender krav/ønsker/muligheder videre i andet og tredje led fra virksomhedens kunder og leverandører. Der findes også specialiserede rådgivere, der kan hjælpe virksomheden med at implementere nye teknologier eller forretningsmodeller (inkl. fra universiteter og GTS'er), også ved deltagelse i relevante netværk og klyngeaktiviteter. Endelig findes der større innovationsindsatser på brancheniveau eller i forbindelse med større problemstillinger (som reduktion af plast og tekstilaffald eller udvikling af nye, grønne drivmidler), som virksomheder kan knytte sig til. Et eksempel er de såkaldte Inno-missions¹².

Dokumentation

En Grønt omstillende virksomhed har typisk forpligtet sig til årligt at rapportere om virksomhedens grønne tiltag og benytter også denne dokumentation aktivt i markedsføringen. Den grønnt omstillende virksomhed vil i den forbindelse typisk få behov for

- hjælp til at adressere nye dokumentationskrav og etablere proces for beregning, præsentation og formidling af relevant dokumentation.
- hjælp til anskaffelse, kontrol og formidling af leverandørdokumentation igennem virksomhedens valgte miljørapportering.

¹² [Inno-missions - Mission-driven green partnerships | Innovationsfonden](#)

- hjælp til miljørapportering for virksomheden, især hvis Den grønnt omstillende virksomhed har besluttet at forpligte sig til de særligt vidtgående, grønne forpligtigelser og rapporteringer som f.eks. Science Based Targets¹³ eller BCorp¹⁴, der er særligt omfattende i de krav, der stilles til virksomhederne, eller Cradle til Cradle¹⁵ samt eco-design¹⁶ på produkter.
- Den grønnt omstillende virksomhed ser også muligheder for grøn dokumentation til kunderne. Virksomhederne kan få brug for hjælp til at identificere muligheder for at hjælpe deres kunder ved at forbedre deres dokumentation.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Grønnt omstillende virksomheder med at dokumentere værdiskabelsen af de grønne indsatser

Det er typisk private rådgivere med ekspertise inden for de omfattende, grønne mærkningsordninger for virksomheder eller produkter, der kan hjælpe Den grønnt omstillende virksomhed. Der findes også GTS-institutter (DHI, Force Technology, Teknologisk Institut etc.) og universiteter, som kan hjælpe med dokumentation af specielt nye, grønne produkter eller processer. Endelig kan myndigheder eller kommunen også spille en rolle, f.eks. hvor kommunen sidder inde med data, eller der, hvor der er samspil med kommune eller myndighed i forhold den grønne indsats.

Evaluering/opfølgning

En Grønnt omstillende virksomhed evaluerer og følger op på sine grønne omstillingstiltag på lige fod med virksomhedens forretningsudviklingstiltag og vil typisk få behov for

- Hjælp til at vurdere betydning og effekt af virksomhedens strategiske forpligtigelser til grøn omstilling og evt. gennemsigthed af grønne resultater. Hvad betyder det for kunderne, evt. slutbrugerne, og hvad betyder det for virksomhedens konkurrenceevne?
- Hjælp til at evaluere konkrete indsatser, eksternt såvel som internt.
- Hjælp til at følge op på indsatser, således at grundlaget for evt. justeringer og forbedringer kan undersøges.

Hvem vil typisk kunne hjælpe Grønnt omstillende virksomheder med at evaluere og følge op på værdiskabelsen af de grønne indsatser

Private rådgivere er anvendt af Grønnt omstillende virksomheder i forbindelse med evaluering og opfølgning på de mange grønne omstillingstiltag, de typisk har gang i. Det er ofte højt specialiserede rådgivere, der også bidrager til dokumentation af grønne resultater i de pågældende virksomheder. I nogen grad kan kommuner også bidrage til evaluering, særligt i et lokalt perspektiv, hvor virksomheden f.eks. er en del af et større klimatilpasningsbehov.

¹³ [Ambitious corporate climate action - Science Based Targets](#)

¹⁴ [Certified B Corporation](#)

¹⁵ [What is Cradle to Cradle Certified®? - Get Certified - Cradle to Cradle Products Innovation Institute \(c2ccertified.org\)](#)

¹⁶ [eco-design — European Environment Agency \(europa.eu\)](#)

Kompetenceudviklingsbehov for en Grønt omstillende virksomhed

Hvilke kompetencer kan en grønt omstillende virksomhed få brug for at tilegne sig?

- Viden om nye teknologier og metoder med relevans for virksomheden.
- Viden om grønne innovationsmetoder og grønne arbejdsprocesser med potentiale inden for virksomhedens forretning og værdikæde.
- Viden om avancerede evalueringemetoder og dokumentationsmetoder.
- Viden om branding og markedsføringsstrategier for grønt omstillende virksomheder.

Case-eksempler på "Grønt omstillende" virksomheder

VTI Vinderup har i flere år været motiveret af at minimere deres spild fra produktionen og derigennem arbejdet strategisk med, hvordan de bedst muligt anvender råvaren – træet. På virksomhedens grønne rejse har de haft gavn af forskellige samarbejdspartnere, som VTI selv har taget initiativ til uden hjælp fra programmer eller erhvervsrådgivere. VTI har arbejdet med partnere, der kunne bidrage målrettet til at gøre VTI endnu grønnere. Et omfattende grønt initiativ fandt sted i 2018, hvor virksomheden oprettede selskabet NORTO, som udnytter resttræet fra produktionen i VTI. NORTO upcycler resttræet til eksklusive træprodukter til lofter, vægge, gulve og køkkenmoduler.

Kalk A/S er i dag en Cradle-to-Cradle-guldcertificeret og grønt omstillende virksomhed. Kalk A/S startede som et sideprojekt til en murerforretning. Murervirksomheden blev solgt fra, og herfra var produktporteføljen "born-green". Virksomheden indgik aftale med Jurakalkfabrikken i Schweiz. Det gjorde Kalk A/S til eneforhandler af jurakalk i hele Skandinavien samt dele af Tyskland. Den grønne omstilling har foreløbig krævet nye salgskompetencer, omstilling til Cradle-to-Cradle-principper godt hjulpet af GTS-inspiration via innovationsagenterne, rådgivning i grønt program af Minor Change Group og certificeringsrådgivning fra Vugge til Vugge ApS.

Aage Vestergaard Larsen har også nydt godt af erfaringsudveksling via Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling i NordDanmark og derfra forskellige projekttiltag med andre både offentlige og private medlemmer af netværket. I dag er grøn omstilling et væsentligt omdrejningspunkt i virksomheden. Det indebærer eget laboratorium, hvor virksomheden analyserer genbrugsplasttyper og slutplastkvaliteter, foruden et uddannelsesprogram om genbrug af plast, hvor både kunder og leverandører af plast bliver uddannet i optimal håndtering af plast med henblik på bedst mulig genanvendelse.

BaneGaarden ønsker at være et univers, hvor man kan spise, handle, opleve og tage læring med hjem samt en platform for mennesker, der vil være med til at gøre verden grønnere. I den forbindelse er der etableret samarbejde med en lang række forskellige samarbejdspartnere. Realdania har naturligvis været en helt central samarbejdspartner, da de har støttet BaneGaarden med midler til istandsættelse af laderne, hvor virksomheden har hjemme, og DSB, som ejer de ni træ-lader, har investeret i infrastrukturen i Jernbanebyen. BaneGaarden har haft direkte samarbejde med både leverandører og kunder med henblik på at styrke den grønne udvikling og omstilling. Truelsgård og Rønnow har været rådgivere, mens BaneGaarden har også samarbejdet med flere virksomheder, som har indsigt i bæredygtig renovering og nedrivning, f.eks. Tscherning og Genbyg.

De præsenterede virksomheder er ikke nødvendigvis på trinnet Omstillende grønne virksomheder i dag. For dybere indblik i case-virksomheders første grønne tiltag og samarbejdsflader henvises til [case-samlingen](#).

^[1] [bilag-1-mål-og-tiltag.pdf \(okolariat.dk\)](#)

^[2] https://virksomhedsguiden.dk/content/temaer/groen_omstilling/

Om Analyse

SMV'ers samarbejde om grøn omstilling

Denne guide baserer sig på analyseresultaterne og konklusionerne fra fokusanalysen SMV'ers samarbejde om grøn vækst, der er gennemført i 2021 af REG LAB i samarbejde med Erhvervshus Midtjylland, Erhvervshus Fyn, Ingeniørforeningen, Trekantsområde Danmark og Erhvervsfremmebestyrelsens sekretariat.

Teknologisk Institut har været konsulent på hovedrapporten, casesamlingen og nærværende guide.



SMV'ERS SAMARBEJDE OM GRØN OMSTILLING

Indhold

Introduktion	1
1. Virksomhedscases fra Danmark	5
1.1. De omstillende virksomheder	5
Banegaarden ApS.....	5
KALK A/S	8
V.T.I. Vinderup Træindustri A/S	10
Water Company ApS.....	12
Aage Vestergaard Larsen A/S	14
1.2. Aktivt grønne virksomheder	17
Aluproff A/S.....	17
CleverCoffee ApS.....	20
Ellegaard Components A/S	22
Gasoline Grill ApS.....	24
Hexa-Cover A/S.....	26
Horn Bordplader A/S.....	28
JEVI A/S.....	30
KE Fibertec A/S.....	32
Lauren Erhvervsrengøring A/S	35
Merkur Andelskasse	37
Missionpharma A/S.....	39
Nybo Workwear A/S.....	41
Outercore ApS	44
Pack And Sea A/S.....	47
Pernille Bülow A/S	49
Phoenix Design Aid A/S.....	51
SIKA FOOTWEAR A/S.....	54
Tripplex Accustic ApS	57
Vetaphone A/S	60
Victor Vask A/S	62
Woodfiber ApS.....	64
1.3. Godt på vej	67
Abildskou A/S.....	67
Alkymedia ApS.....	69
Anlægsgartnerne H. Hoffmann A/S.....	71

Autotrans Kolding A/S	73
Bautahøj Kursuscenter A/S	75
Beckhoff Automation ApS	78
BSB Maskinfabrik A/S	80
Dampa ApS	82
Dragon A/S	84
FORMTEKNIK	86
HFS Group A/S	88
Hotpaper ApS.....	90
Norva24 Danmark A/S.....	92
Aalborg Vognmandsforretning A/S	94
1.4. De første skridt	97
The Organic Crave Company ApS.....	97
Wavy Wonders ApS.....	99
Web House Aps og Senti	102
1.5. Novicerne	104
BioInsect ApS.....	104
Tommy Albers Murerfirma.....	106
Vinspecialisten Varde ApS.....	108
2. Internationale cases	110
2.1. Introduktion til internationale cases.....	110
2.2. Det Grønne Accelerationshuset for den Cirkulære Økonomi – Nederlandene	111
2.3. Energieffizienz- und Klimaschutz-Netzwerke – Tyskland.....	114
2.4. Green Deal – Delebiler (Nederlandene).....	117
2.5. Bibliografi og interview bag internationale cases	120

Introduktion

Denne rapport er en samling af nationale og internationale cases omhandlende deres grønne omstilling. Del 1 er en præsentation af de danske cases, og efterfølgende i del 2 præsenteres de internationale cases.

I del 1 er virksomhedscasene fra Danmark inddelt efter hvilket trin, de befinder sig på i den grønne omstillingstrappe (se Figur 1). I

Tabel 1 viser en oversigt over virksomhederne fordelt på tværs af deres modenhedsniveau ift. til omstillingstrappen.

De nationale virksomhedscases dækker en bred geografisk spredning af kommuner og en bred fordeling af brancher. I de nationale virksomhedscases er SMV'erne blevet inviteret til at fortælle om deres grønne omstilling, rejsen mod den, samt om opståede kompetencebehov og grønne samarbejdspartnere, hvor det er relevant. De deltagende virksomheder er også blevet opfordret til at give råd til andre virksomheder, både et strategisk råd og et råd om samarbejdspartnere.

De internationale cases består af to initiativer fra Nederlandene og et fra Tyskland. Casene tjener som inspiration til vellykkede grønne programmer, som er blevet undersøgt i denne sammenhæng med henblik på, hvad man kan lære af dem i en dansk kontekst i erhvervsfremmesystemet. I alt er der 46 nationale virksomhedscases og 3 internationale cases.

Figur 1: Trin for modenhed på den grønne omstillingstrappe



Tabel 1: Oversigt over virksomhedscases fordelt på tværs af deres modenhedsniveau ift. den grønne omstilling (rangering efter alfabetisk orden inden for hvert trin)

Virksomhedsnavn	Kommune	Branche
De omstillende virksomheder		
Banegaarden ApS	København	Istandsættelse af ejendomme
KALK A/S	Stevns	Engroshandel med kalkprodukter
V.T.I. Vinderup Træindustri A/S	Holstebro	Fremstillingsvirksomhed inden for limtræ
Water Company ApS	Hjørring	Engroshandel med vandautomater
Aage Vestergaard Larsen A/S	Aalborg	Fremstilling af plast i ubearbejdet form
De aktivt grønne virksomheder		
Aluproff A/S	Brøndby	Fremstilling af gardinskiner
Clevercoffee ApS	Odder	Forarbejdning af kaffe
Ellegaard Components A/S	Viborg	Fremstillingsvirksomhed
Gasoline Grill ApS	København	Restaurant
Hexa-Cover A/S	Thisted	Produktion og handel
Horn Bordplader A/S	Herning	Fremstilling af bordplader
JEVI A/S	Vejle	Fremstilling af el tekniske varmeløsninger
KE Fibertec A/S	Vejen	Fremstilling af andre tekniske og industrielle tekstiler
Lauren Erhvervsrengøring A/S	Dragør	Erhvervsrengøring
Merkur Andelskasse	København (hovedkontor)	Pengeinstitut
Missionpharma A/S	Lynge	Engroshandel med medicinalvarer og sygeplejeartikler
Nybo Workwear A/S	Viborg	Engroshandel af arbejdstøj
Outercore ApS	Vejle	Fremstilling af bygningsartikler af plast
Pack And Sea A/S	Hanstholm	Udlejning af fiskekasser
Pernille Bülow A/S	Bornholm	Fremstilling af flasker, drikkeglas mv.

Virksomhedsnavn	Kommune	Branche
Phoenix Design Aid A/S	Randers	Kommunikationsdesign og grafisk design
SIKA FOOTWEAR A/S	Herning	Engroshandel af arbejds- og sikkerhedssko
Tripplex ApS	Hedehusene og Silkeborg	Fremstilling af finerplader og træbaserede plader
Vetaphone A/S	Kolding	Fremstilling af maskiner til overfladebehandling af plast
Victor Vask A/S	Bornholm	Vaskeri
Woodfiber ApS	Tølløse	Engroshandel med træ, trælast og byggematerialer
Virksomheder, der er godt på vej		
Abildskou A/S	Aarhus	Rutebuskørsel, fjerntrafik og skolebusser
Alkymedia ApS	Aalborg	Reklamebureauer
Anlægsgartnerne H. Hoffmann A/S	Aarhus	Landskabspleje
Autotrans Kolding A/S	Kolding	Transport af stål
Bautahøj Kursuscenter A/S	Frederikssund	Konferencecentre og kursusjendomme
Beckhoff Automation ApS	Kolding	Engroshandel og detailhandel
BSB Maskinfabrik A/S	Kolding	Maskinforarbejdning
Dampa ApS	Assens	Fremstilling af metalkonstruktioner
Dragon A/S	Lolland	Fremstilling af slibemidler
Formteknik Im A/S	Roskilde	Engroshandel med metaller og metalmalme
HFS Group A/S	Thisted	Almindelig rengøring i bygninger
Hotpaper ApS	Odense	Byggebranchen
NORVA24 Danmark A/S	Albertslund	Opsamling og behandling af spildevand
Aalborg Vognmandsforretning A/S	Aalborg	Vejgodstransport

Virksomhedsnavn	Kommune	Branche
Virksomheder, der har taget de første skridt		
The Organic Crave Company ApS	Odense	Producent af snacks
Wavy Wonders Aps	Svendborg	Producent af snacks
Web House ApS og Senti	Aalborg	Webdesign og IoT-ydelser inden for smart city
Virksomheder, der er novicer ift. til den grønne omstilling		
BioInsect ApS	Greve	Insektproduktion
Tommy Albers Murerfirma	Tinglev	Murervirksomhed
Vinspecialisten Varde ApS	Varde	Detailhandel med drikkevarer

1. Virksomhedscases fra Danmark

1.1. De omstillende virksomheder

Banegaarden ApS

Grønt modenhedsniveau: Den omstillende virksomhed

Branche: Istandsættelse af ejendomme

Kommune: København

Antal ansatte: 6

BaneGaarden

Introduktion

BaneGaarden er et bæredygtigt økonomisk projekt, som har forvandlet ni 100 år gamle, forfaldne lader i træ på et forladt baneterræn på Vesterbro – engang DSB's opbevaringslader – til et grønt fyrtårn for økologi og bæredygtighed. Med hjælp fra Realdania og DSB er laderne sat i stand efter bæredygtige principper. Udover at huse Aarstidernes Gårdbutik og fællesspisningsglade, restauranter, bageri og café afholder man konferencer, koncerter, og kulturelle arrangementer. BaneGaarden er en grøn inspirationskilde for både borgere og virksomheder, som vil arbejde mere bæredygtigt med deres bygninger og byggematerialer, ligesom de er inspirationskilde og videndeler inden for bæredygtig madlavning og økologi.

Grøn profil

BaneGaarden er mere et projekt end en SMV i traditionel forstand, men kan bidrage til inspiration og læring til SMV'er i grøn omstilling. Bag BaneGaarden står fire ildsjæle og iværksættere med stor erfaring inden for grøn mad og gamle bygninger. De har sammen sat sig for at skabe et område fyldt med grøn læring og næring, fx kan man købe økologiske grøntsager i Aarstidernes gårdbutik, blive inspireret i Kulturladen, nyde et glas økologisk vin eller en middag i Lade 609 eller i Kulturladen. Der afholdes desuden løbende events, foredrag og præsentationer.

BaneGaarden er placeret allerøverst på den grønne omstillingstrappe som en grøn omstillende virksomhed, da de har været igennem alle udviklingstrin, og derfor har værdifulde erfaringer, som alle virksomheder, uanset grøn modenhed, kan drage nytte af. Grundlæggende er BaneGaarden på trods af mange udfordringer på sin rejse lykkedes med at gennemføre og etablere sig som et bæredygtigt kultur- og oplevelsescentrum.

Vejen til den grønne virksomhed

Udgangspunktet for folkene bag BaneGaarden var at muliggøre en ændret anvendelse af laderne på det gamle baneterræn uden at ødelægge de fine håndværksmæssige og historiske detaljer i bygningerne. Visionen var at skabe et grønt udstillingsvindue – "en grøn megafon" – i København. Her ønsker man at dyrke og udvikle redskaber til at styre vores verden i en mere grøn retning, særligt inden for bæredygtigt byggeri. Brug af bæredygtige materialer, herunder genbrug af bygningsdele, f.eks. gamle vinduer fra Naturhistorisk Museum, isolering og maling har været et særligt fokus i renoveringen af laderne. Visionen var at involvere gæsterne i læringsprocesser med alt fra sanselige ahaoplevelser i laderne til traditionelle workshops.

I 2018 lejede man arealet af DSB og påbegyndte herefter renoveringen med støttemidler fra Realdania. BaneGaarden åbnede i august 2020 og har siden taget form i takt med, at håndværkere har arbejdet på istandsættelsen af alle ni lader. Istandsættelse og efterfølgende ibrugtagning har krævet særlige byggetilladelser, godkendelse af brandforhold, bevilling til udskænkning m.m. Laderne var i en ekstremt dårlig stand, de var stærkt nedslidte, og derudover har det været en udfordring for istandsættelsen, at de ikke har været bygget til at huse mennesker, men til at opbevare træ, med stor grad af utæthed til følge. Denne ændring af ladernes anvendelse kombineret med et ønske om at indtænke bæredygtighed i renoveringen har stillet store krav til renoveringen fra myndighederne.

Samarbejdspartnere

BaneGaarden ønsker at være et univers, hvor man kan spise, handle, opleve og tage læring med hjem samt en platform for mennesker, der vil være med til at gøre verden grønnere. I den forbindelse er der etableret samarbejde med en lang række forskellige samarbejdspartnere. Realdania har naturligvis været en helt central samarbejdspartner, da de har støttet BaneGaarden med midler til istandsættelse af laderne, og DSB, som ejer de ni trælader, har investeret i infrastrukturen i Jernbanebyen samt brandsikring af laderne.

BaneGaarden har haft direkte samarbejde med både leverandører og kunder om, hvordan man skubber på for en mere grøn udvikling. Troelsgård og Rønnow har været rådgivere, mens man har samarbejdet med flere virksomheder, som har indsigt i renovering og nedrivning, fx Tscherning og Genbyg. Derudover har BaneGaarden arbejdet med og fået inspiration fra mange leverandører om deres bæredygtige strategi.

Den netop afholdte grønne festival Bio-Bio er et eksempel på en partner, der har været vigtig i bestræbelserne på at sprede viden og inspiration om grøn omstilling. Festivalen satte fokus på den grønne omstilling med dokumentarfilm under åben himmel. Bio-Bio Festival fandt sted på BaneGaarden i København fra den 12.-17. august 2021. Med denne festival var det muligt at komme bredt ud en bæredygtige dagsorden på en inspirerende og levende måde.

Kompetencer

At lykkedes med et projekt som BaneGaarden kræver de rette kompetencer og en god portion erfaring. De fire ildsjæle bag BaneGaarden besidder begge dele i form af mangeårig erfaring med istandsættelse af ejendomme og værdifulde kompetencer inden for gastronomi, økologi og bæredygtig madlavning. De har derfor som udgangspunkt haft en indsigt i og et blik for, hvordan man kunne lykkes med et projekt som BaneGaarden, ligesom de utvivlsomt har et stort netværk at trække på.

På trods af de gode forudsætninger har man alligevel oplevet en række udfordringer undervejs i processen, hvor deres egne erfaringer og kompetencer ikke har været tilstrækkelige. Særligt i forbindelse med dialog med myndighederne og de administrative byrder, der følger i forhold til at leve op til krav og regler. For eksempel har godkendelse af brandforhold krævet indsigt og forståelse for regler, som man ikke kendte til i forvejen.

Gode råd

Mange af de erfaringer, som folkene bag BaneGaarden har gjort sig i forhold til at starte et grønt og bæredygtigt projekt op, er relevante og inspirerende for SMV'er i grønne omstillingsprocesser. Eksempelvis har virksomheden i mødet med det offentlige haft en række administrative udfordringer om brandsikkerhed, byggetilladelse med mere. Læringen herfra er, at dialog med myndigheder kræver involvering af rådgivere, men også energi til at finde frem til løsninger, som myndighederne kan

acceptere. Hvis man tænker alternativt og ud af boksen, er der muligheder, men det kan være en vanskelig proces.

Vigtigst af alt skal man som ambitiøs grøn SMV turde være modig nok til at ikke bare at være "romantisk" bæredygtig, men også økonomisk bæredygtig. Det betyder, at man skal tage nogle kampe med sig selv, sine samarbejdspartnere og ikke mindst myndighederne. Det kræver tid, planlægning, tålmodighed og hårdt arbejde.

Modenhedsniveau: Den omstillende virksomhed
Branche: Engroshandel med kalkprodukter
Kommune: Stevns
Antal ansatte: 9

KALK®

- Build lasting culture

Kort introduktion

Kalk A/S¹ er en Cradle-to-Cradle-guldcertificeret og grønt konverteret virksomhed. Virksomhedens koncept er dannet ud fra gamle byggetraditioner, hvor virksomheden primært har beskæftiget sig med restaurering af ældre bygninger og monumenter. I dag arbejder virksomheden mere med nybyggeri og idéen om at introducere de gamle byggetraditioner i en moderne kontekst. Kalk A/S markedsfører sig med løsninger, der holder i tidens løb, samt introducerer genanvendelige materialer i byggebranchen. Den sjællandske virksomhed arbejder primært med kalk som erstatning for cementbaseret mørtel.

Grønne profil

Den administrerende direktør i Kalk A/S, Rasmus Jørgensen, fortæller, at Kalk A/S startede den grønne rejse tidligt. Rejsen var forud for sin tid, da markedet ifølge ham først for nylig har indhentet virksomheden. Virksomheden anvender byggematerialer uden tilsætningsstoffer og har derfor haft et produkt, der har været bæredygtigt fra starten. I virksomheden fandt de løbende ud af, at den bæredygtige vej ville være omdrejningspunktet for deres fremtidige aktiviteter. Virksomheden arbejdede derfor sammen med virksomheden Vugge til Vugge ApS for at skabe en Cradle-to-Cradle-certificering af samtlige produkter. Certificeringerne giver transparens for kunderne samt kvalitetskontrol af produkterne. Kalk A/S indførte også foranstaltninger, der skulle hjælpe virksomheden i den grønne omstilling. Belysning blev udskiftet med grønnere alternativer, og virksomheden anskaffede sig sine egne vindmøller og sit eget rensningsanlæg. Administrerende direktør Rasmus Jørgensen siger, at virksomheden i dag producerer mere energi, end den bruger.

Vejen til den grønne virksomhed

Virksomheden startede som en sidevirksomhed til murerfirmaet Rødvig tilbage i 1976. *Rødvig Kulekalk* stod oprindeligt for restaurering af ældre bygninger og monumenter, hvilket krævede anvendelse af de ældre byggemetoder med sand og kalk uden tilsætningsstoffer. Virksomhedens produktportefølje var allerede dengang "born green". Senere indgik virksomheden en aftale med Jurakalkfabrikken i Schweiz, som gjorde dem til eneforhandler af jurakalk i hele Skandinavien samt dele af Tyskland. Murerforretningen blev solgt fra, og navnet blev ændret til Skandinavisk Jurakalk. I dag sælger virksomheden flere specialprodukter, og produktionen foregår hovedsageligt i Danmark. Virksomheden har også ændret navn til Kalk A/S i takt med overgangen til den grønne omstilling.

Samarbejdspartnere

Kalk A/S brugte eksterne konsulenter til at hjælpe med at bygge videre på den grønne udvikling og søge nye markedsmuligheder. Jesper Minor fra Minor Change Group hjalp virksomheden med den grønne omstilling og rebranding.² Rasmus Jørgensen fortæller, at det kan være svært for mindre virksomheder at holde øjnene på den grønne omstillingsbold, når den daglige drift også skal oprettholdes.

¹ <https://kalk.dk/>

² <https://innovationstjek.dk/wp-content/uploads/2018/02/kalk.pdf>

Vugge til Vugge ApS hjalp virksomheden med Cradle-to-Cradle-certificeringerne. Virksomheden arbejdede også sammen med Klaus Nielsen fra Gamle Mursten ApS, der opererer inden for samme område.

Ud over Jesper Minor og hans virksomhed Minor Change Group skabte InnovationsAgenten kontakt til byggeeksperter fra Teknologisk Institut og innovationsnetværket Innobyg samt informerede om offentlige puljer til støtte af grøn erhvervsudvikling.

Innovationstjek.dk

Kompetencer

Rasmus Jørgensen, administrerende direktør, siger, at der var et behov for kompetencer, efter at den grønne profil blev indført. Virksomhedens Cradle-to-Cradle-certificerede produkter skulle ikke kun være grønne, men også sælges. Derfor har virksomheden efterfølgende ansat en række sælgere. Som tidligere nævnt benyttede virksomheden eksternt konsulenthjælp, da det var vigtigt at holde øje et skarpt fokus på den grønne omstilling.

Et godt råd

Rasmus Jørgensen anbefaler virksomheder at komme i gang med et grønt initiativ, og han siger også, at den grønne omstilling er mere relevant end nogensinde før, og at alle virksomheder derfor bør være med. Man behøver ikke at omlægge hele virksomheden, men små skridt kan være effektive. Han forklarer også, at det kan være nødvendigt at søge hjælp udefra, hvis en lille virksomhed har svært ved at håndtere både den daglige drift og den grønne omstilling. Det er en investering, der koster nu, men det er penge, der er godt givet ud på lang sigt.

V.T.I. Vinderup Træindustri A/S

Modenhedsniveau: Den omstillende virksomhed
Branche: Fremstillingsvirksomhed inden for limtræ
Kommune: Holstebro
Antal ansatte: 130



Kort introduktion

VTI Vinderup Træindustri A/S³ (herefter "VTI") er en af Europas største limtræproducenter. Virksomheden har hovedkontor og produktion i Vinderup, hvorfra der eksporteres limtræ primært til Europa. Det er en mellemstor virksomhed med omkring 130 ansatte. VTI's kernekompetence er at producere limtræ til møbelindustrien, vindues- og dørindustrien, trappeindustrien og DIY-produkter til grossister, trælastere og byggemarkeder.

Grønne profil

VTI arbejder strategisk i deres indsats for at være miljømæssigt ansvarlige i deres produktion af limtræ. Virksomheden har en bæredygtighedsstrategi, som overordnet omhandler at undgå spild og derved minimere miljøbelastningen mest mulig.

Vores hovedfokus i vores grønne omstilling er at minimere spildet i produktionen, og det har vi grebet an på flere forskellige måder

Jacob Wernberg, Administrerende Direktør i VTI siger, "vi arbejder fokuseret på at minimere vores spildprocent. Cirka en tredjedel af vores træ i produktionen ender som et restprodukt, da træet skal tilpasses vores kunders behov, hvor eksempelvis uundgåelige knaster i træet ikke altid er velsete. Derfor er hovedfokus i vores grønne omstilling at minimere spildet, og det har vi grebet an på flere forskellige måder".

VTI har taget en række grønne initiativer for at minimere deres spild i produktionen.

Det ene grønne initiativ er, at VTI i 2018 oprettede selskabet NORTO⁴. Det er en virksomhed, som skal udnytte resttræet fra produktionen i VTI. NORTO upcycler resttræet til eksklusive træprodukter til lofter, vægge, gulve og køkkenmoduler. Derudover arbejder VTI på at minimere spildprocenten ved aktivt at samarbejde med kunder og leverandører.

"En af vores største udfordringer i VTI er, at vi gerne vil arbejde aktivt med vores kunder om, hvordan vi håndterer knaster i træet, men vores kunder i VTI er ikke slutforbrugeren, det er andre virksomheder. Derfor er det vores kunder, som tilbyder træprodukter til slutforbrugeren. Det gør det svært for os at påvirke slutforbrugeren til at kunne lide knaster, så vi derigennem kan anvende en større del af træet," siger Jacob Wernberg.

VTI samarbejder også med deres leverandører om forbedring af kvaliteten af træet, inden det når produktionen i Vinderup. De samarbejder med sawværkerne om bedre selektion af træet for at opnå en højere udnyttelsesgrad. Tilmed er VTI i gang med at etablere en produktion i Letland. Det vil betyde, at mindre spildtræ bliver fragtet til Danmark for at blive bearbejdet. Det vil tilmed reducere deres miljøbelastning på transportområdet.

Vejen til den grønne virksomhed

³ <https://www.vti.dk/>

⁴ <https://norto.dk/>

VTI har i en årrække været motiveret af at minimere deres spild fra produktionen og derigennem arbejdet strategisk med, hvordan de bedst muligt anvender træet. På virksomhedens grønne rejse har de haft gavn af forskellige samarbejdspartnere.

Det er alle partnerskaber, som VTI selv har taget initiativ til: *"vi har ikke deltaget i standardprogrammer om grøn omstilling arrangeret af kommunen eller lignende, da vi har oplevet, at vi er langt foran i forhold til, hvad deres rådgivningsniveau er. Vi har derimod søgt samarbejdspartnere, som passer direkte ind i vores virksomhed, hvor vi sammen har kunnet arbejde målrettet for at gøre VTI endnu grønnere,"* siger Jacob Wernberg.

Samarbejdspartnere

VTI har i de seneste år haft både korte og langvarige samarbejdspartnere, og de har haft det til fælles, at de sammen har bidraget med viden og input, som de ikke har haft internt i VTI.

I opstartsfasen af NORTO samlede VTI en række arkitekter og fremtidsforskere til en workshop om, hvilke produkter man kunne skabe ud fra resttræet fra VTI. Det resulterede i 30 prototyper, som efterfølgende er endt ud i ti standardprodukter i forskellige varianter. Derudover har VTI for NORTO etableret et samarbejde med Lendager UP⁵, som arbejder målrettet med

A:GAIN er en samarbejdspartner som er meget værdifuld for os, da de har et større kendskab til de potentielle kunder til vores produkter i NORTO

ressourceoptimering og upcycling af produkter til byggebranchen. Derigennem har de fået et samarbejde med den nyetablerede virksomhed A:GAIN, som sælger upcycledede byggematerialer og interiør. Jacob Wernberg siger, *"det er en samarbejdspartner, som er meget værdifuld for os, da de har et større kendskab til de potentielle kunder til vores produkter i NORTO, end vi har i VTI".*

VTI indgår også i udviklingsprojekter med forsknings- og vidensinstitutioner. De er eksempelvis en del af en projektansøgning til EU-Kommissionen, hvor de indgår i et konsortium med blandt andre Aalborg Universitet om styrkeklassificering af deres upcycledede resttræ. Jacob Wernberg siger, *"vi har også nogle gange samarbejdet med en årgang studerende på universitet for at få deres input til, hvordan man kan bruge resttræet fra vores produktion. Vi er dog afhængige af funding for at kunne samarbejde med universitet".*

Kompetencer

I VTI's grønne omstilling har virksomhedens interne kompetencer været altafgørende. Specialisterne i produktionen har værdifuld viden om, hvordan produktionen kan optimeres for at minimere mængden af spild. Det har eksempelvis været i forhold til nye maskiner på området, som både kan optimere brugen af træet i produktionen og minimere strømforbruget.

Virksomheden har ikke haft behov for at rekruttere medarbejdere til deres grønne initiativer, men har haft tilstrækkelig viden internt i virksomheden og fået den resterende del fra deres samarbejdspartnere. Jacob Wernberg siger, *"vi har søgt rådgivning ved kommunen om energioptimering af virksomheden, men de har ikke kunne finde nogen udviklingsområder – men det kan vi heldigvis selv blive ved med".*

⁵ <https://lendager.com/upcycle/>

Water Company ApS

Modenhedsniveau: Den omstillende virksomhed
Branche: Engroshandel med vandautomater
Kommune: Hjørring
Antal ansatte: 6



A sparkling idea.

Kort introduktion

Water Company ApS⁶ er en nordjysk virksomhed, der oprindeligt startede i Sverige for 25 år siden. For to år siden åbnede Water Company en afdeling i Danmark som et datterselskab til den svenske afdeling. Virksomheden sælger cirkulære vandautomater som et alternativ til plastflasken.

Grønne profil

På trods af sin unge alder er den danske virksomhed allerede klimaneutral. Det skyldes det intensive arbejde i den svenske afdeling gennem en årrække. Den svenske virksomhed har samarbejdet med universiteter, Global Compact, FN's 17 Verdensmål og har indgået i et samarbejde med South Pole. Den danske virksomhed overtager så at sige de grønne initiativer, der er blevet arbejdet med i Sverige. Det samme gælder for produkterne, f.eks. det klimaneutral tårnprodukt, der er en vandautomat, hvor træet kommer fra en gulvfabrik. Produktet "Water Tower" har været genstand for en livscyklus-analyse i samarbejde med Lunds Universitet. Water Company A/S udlejer disse maskiner, som de efter en årrække tager tilbage og renoverer, hvorefter de er brugsklare og udlejes på ny.

Water Company har forsøgt at gøre produktet så enkelt som muligt. Det skyldes, at man vil genanvende så meget som muligt. Det er muligt at genanvende op til 90 procent af vandtårnene og derved skifte enkelte komponenter og genbruge resten.

Vejen til den grønne virksomhed

Ved at overtage de grønne initiativer og det grønne forarbejde fra den svenske afdeling er Water Company ApS en grøn Omstillende virksomhed. Water Company oplever en stor efterspørgsel på produktet både i Danmark og Sverige. Markedet vil gerne de grønne løsninger på drikkevandsområdet. Folk i de virksomheder, de sælger til, er meget interesserede i at erstatte plastikflasker, men virksomheder er også interesserede i Water Companys produkter på grund af deres intense arbejde med grønne og bæredygtige initiativer. Water Company oplever en klar sammenhæng mellem den grønne indsats og markedsefterspørgslen.

En af udfordringerne for en sådan virksomhed er at sørge for, at de andre aktører i værdikæden er på samme bølgelængde. Derfor har virksomheden talt med eller besøgt leverandører med henblik på den grønne omstilling. Derudover er de biler, der leverer vandautomaterne, på vej til at blive udskiftet med grønne alternativer. 4 ud af 17 er allerede erstattet med eldrevne løsninger.

Samarbejdspartnere

South Pole har bidraget til at dokumentere Water Companys indsats om at blive klimaneutral. Det kommer til udtryk gennem et certifikat fra South Pole. Virksomheden har endda taget skridtet videre

⁶ <https://watercompany.dk/>

og bidrager til klimaneutralitet med 200 procent. Der foretages årligt en klimaopgørelse på virksomheden i samarbejdet.

Derudover har den svenske afdeling arbejdet med FN's verdensmål i et projekt med Global Compact.

Kompetencer

Kompetencebehovene i den danske afdeling læner sig mere op ad salgsdelen, da produktet i forvejen er meget grønt. Derudover er der en udfordring med at gøre transportdelen mere grøn, herunder udskiftninger til eldrevne løsninger.

Aage Vestergaard Larsen A/S

Modenhedsniveau: Den omstillende virksomhed
Branche: Fremstilling af plast i ubearbejdet form
Kommune: Aalborg
Antal ansatte: 59



Aage Vestergaard Larsen A/S
Mere end 45 års erfaring med genanvendelse af plast

Kort introduktion

Aage Vestergaard Larsen A/S⁷ har været en central spiller inden for genanvendelse af plast lige siden, virksomheden blev etableret. Det betyder, at den har tænkt og ageret bæredygtigt siden starten i 1972. Virksomheden har derfor stået for genanvendelse af plast i 49 år.

Som udgangspunkt er strategien og holdning hos AVL, at virksomheden tager i mod alle frasorterede, genanvendelige plasttyper. AVL genanvender alle de termoplastiske fraktioner og ikke kun de plasttyper, der er god forretning i.

Den bæredygtige strategi er forankret på højeste niveau. Gitte Buk Larsen, som er bestyrelsesformand og medindehaver sender et entydigt signal om, at fokuset på bæredygtighed er en rejse, som fortsætter. Gitte Buk Larsen har en klar holdning om, at den bæredygtige vej er den eneste vej. Men også resten af lederkredsen og medarbejderne bakker op om strategien.

Når det så er sagt, så har virksomheden haft sine udfordringer med at forklare forskellige interesser, hvad cirkulær økonomi og bæredygtighed rent faktisk betyder – hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert at gøre i håndtering af plast – med andre ord hvad der giver mening. AVL oplever mange aktører i værdikæden, som opererer med uhensigtsmæssige blandinger af plast (jomfruråvarer såvel som regenereret plast), som kan forårsage, at recirkulærbarheden af plastmaterialet bliver ødelagt. Det handler altså om at benytte de rigtige materialer og blandinger, så det er muligt at genanvende materialerne.

AVL påvirker de værdikædepartnere, de har mulighed for at påvirke, men der er også aspekter, som AVL ikke har meget indflydelse på, fordi de bunder i politiske beslutninger. Det drejer sig bl.a. om de nationale og lokale strategier og politikker for genanvendelse og opsamling af plastaffaldsfraktioner. Det handler også om, hvor CO₂-besparelser kan optimeres set i hele plastværdikæden fra råvare til recirkulering af færdige produkter.

Grønne profil

AVL-fabrikken producerer 15-16.000 ton genanvendt plast om året. Virksomheden har udviklet en ny produktionslinje til behandling af plastfraktionen fra husholdningsaffald, som vil øge kapaciteten med 4.000 ton. AVL har simpelthen opfundet en maskine, der sorterer og renser den for-sorterede husholdningsplast. Det er særligt renheden i plastfraktionen, som AVL har sikret med den nye produktionslinje, som har fået navnet Pippi.

Udover at genanvende plast har AVL haft særligt fokus på at genanvende vand i deres produktion. Det har været et stort udviklingsområde for virksomheden. Herudover har virksomheden skiftet alle lamper i produktionen til LED-lys. Det drejer sig om lyskilder til 20.000 m² under tag, så det har

⁷ <https://avl.dk/>

været en stor investering, men også haft en stor effekt på elregning og dermed CO₂-regnskabet, og det har vist sig at hænge sammen både i forhold til miljø og økonomi. Endelig har AVL også udskiftet 25 interne dieseltrucks med eldrevne trucks. Virksomheden har undersøgt potentielle solcelle- og vindmølle-el-investeringer, men har endnu ikke fået økonomien og det praktiske til at hænge sammen på det område.

Virksomhedens transport er outsourcet til underleverandører. AVL har haft egne biler, men da det ikke er en kernekompetence for virksomheden, er det bedre løst af specialister.

AVL opererer med en lang række faste samarbejdspartnere, der leverer plastaffald og aftager genanvendt plastmaterialer.

Vejen til den grønne virksomhed

Gitte Buk Larsens far startede virksomheden, og det var fra starten baseret på "learning by doing". Siden hen har AVL anvendt partnere til at hjælpe med bl.a. beregning af hvor stor CO₂-besparelse, de forskellige regenererede plastprodukter skaber. Det er virksomheden Viegand & Maagøe (V&M), der har foretaget beregningerne. Også på vandbesparelsen gennem vandgenanvendelse har V&M hjulpet med beregningerne.

Gitte Buk Larsen og AVL har haft stor gavn af netværket *Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling i NordDanmark* (NBEN⁸) – For Gitte Buk Larsen er dette en unik organisation på den måde, at den består af erhvervsfolk, men også af politikere og ledere i kommuner. Gitte Buk Larsen har selv siddet i bestyrelsen af NBEN indtil for nylig. Dette netværk giver en god dynamik, hvor alle parter får øje på fælles problematikker og løsninger i en tæt og smidig dialog. I forhold til LED-belysning og energiberegninger på fabrikken betød det for AVL, at den fik en tillidsvækkende anbefaling til en relevant samarbejdspartner, der kunne varetage denne opgave.

Ligeledes lykkedes det via netværket at igangsætte et forsøg på genbrugspladser i Nordjylland, hvor borgerne kunne sortere farvede plastrmøbler fra de hvide plastrmøbler i separate containere. Det er nemlig sådan, at de hvide plastrmøbler ikke er så gode i genanvendelsen, medens de farverede faktisk er gode. I NBEN sidder miljøchefer, som hurtigt var klar til at få sat sorteringer op i deres kommuner. Den dag i dag kører denne sortering stadig på fornemmeste vis i Nordjylland.

Strategiske valg

Kvalitet er alfa og omega for AVL, og det gælder kvalitet af både det affald og produktionsspild, der kommer ind i produktionen og selvfølgelig også kvaliteten af de produkter/det granulat, virksomheden tilbyder til dens kunder.

AVL har etableret et omfattende laboratorium, hvor de kontinuert tester og tager prøver på indgående og udgående plast for at verificere plastens kvalitet. Laboratoriet indeholder avanceret teknologi, som overholder de gældende standarder for diverse test inden for plast.

Virksomhedens vigtigste dokumentation er netop databladene til kunderne – på indhold, egenskaber og dermed kvaliteten af plastgranulatet.

AVL er en del af en værdikæde, der langt fra er optimeret, og virksomheden mangler faktisk leverandører med større volumen af affaldsplast, da virksomheden har ledig kapacitet. Derfor havde virksomheden også håbet, at man fra politisk hold havde taget de centrale aktører i branchen med på

⁸ <https://nben.dk/>

råd i forbindelse med udfærdigelse af den nationale strategi for genanvendelse. AVL ser mange steder i det setup, der nu tegner sig, at værdikæden ikke bliver optimeret tilstrækkeligt. Det ville AVL gerne have bidraget til at gøre endnu bedre.

Virksomheden har også taget FN's verdensmål til sig. På direktørniveau er det særligt Gitte Buk Larsen som kreativ direktør og Franz Cuculiza som forretningsdirektør, der har stået for arbejdet med verdensmålene. Det er sket i tæt samarbejde med to hold studerende fra Aalborg Universitet. Det første hold har med udgangspunkt i samfundsøkonomi hjulpet virksomheden med at udvælge de verdensmål, som virksomheden for alvor kan bidrage til. Det andet hold har identificeret områder i produktionen, hvor virksomheden kunne optimere, særligt i forhold verdensmål 12 – *Ansvarligt Forbrug og Produktion*.

På forsknings- og udviklingsområdet har AVL samarbejdsprojekter i gang med både Aarhus Universitet og Aalborg Universitet. Der er bl.a. et samarbejde med Aalborg Universitet samt virksomheden Logstor rør over fire år med det formål at undersøge hvor meget genanvendt plast, der kan komme i Logstor rør for at opnå den nødvendige holdbarhed og performance.

Et projekt med Aarhus Universitet har handlet om udvikling af plastfilament til anvendelse i 3D-print-processer. Der har de arbejdet med forskere på Aarhus Universitet og er nået frem til en fremgangsmåde, så plasten kan anvendes til 3D-print. AVL skal nu se på forretningsdelen af projektet og har dér en dialog i gang med Teknologisk Institut om et muligt samarbejde.

Kompetencer

AVL er begunstiget af, at mange medarbejdere har været i virksomheden i mange år. Bare for nylig har virksomheden haft fire 40-års jubilæer. Det siger lidt om den opbyggede anciennitet. Men selvfølgelig har virksomheden også implementeret projekter, hvor de har måttet sande, at det krævede mere viden. Virksomheden har derfor ansat en kemiingeniør til at optimere på plastdokumentation og plastens kemiske sammensætning. De har også ansat en materialeingeniør til at optimere på produktion og anvendelse, samt en elektroingeniør, der bidrager til optimering af produktionsapparatet. Det har givet AVL et stærkt grundlag for de seneste innovationer i virksomheden, og de har været heldige at kunne trække gode ingeniørkandidater fra deres universitetssamarbejdsprojekter.

Herudover gennemfører AVL egne kurser for medarbejderne. Nye medarbejdere bliver introduceret til principper, politikker og produktionsmetoder, så de hurtigt kan komme på samme niveau som resten af staben. Denne opkvalificering sker løbende i virksomheden. Men AVL har også forpligtet sig til at opkvalificere resten af værdikæden. Det sker via deres kursuscenter – CIRKLA – hvor de ønsker at udbrede budskabet om plastgenanvendelse. Alene i 2019 havde CIRKLA 200 eksterne kursister fra leverandører, kunder og kommuner. De afholder kurser med 10 personer per gang og er nu i gang igen, efter Corona-situationen er under kontrol. Der er på kurserne meget fokus på materialekendskab, og her kan virksomhedens specialister formidle deres viden og erfaringer. CIRKLA er ikke en forretning, som AVL skal tjene penge på. Som Gitte Buk Larsen siger: "bare det går i nul", så er hun tilfreds. Deltagerne kommer fra hele landet og fra alle dele af værdikæden. Virksomheden trækker folk ud fra virksomheden til at undervise, og de bliver hurtigt gode undervisere. Lige for tiden er CIRKLA klar til at lancere et nyt kursus om lønarbejde, hvor virksomhedskunder afleverer deres eget plast og får det retur til genanvendelse. Kurset går så ud på at forklare deltagerne fra den potentielle kundevirksomhed processen og implikationer i egne processer fra start til genstart.

1.2. Aktivt grønne virksomheder

Aluproff A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af gardinskiner
Kommune: Brøndby
Antal ansatte: 29

aluproff
SINCE 1949

Kort introduktion

Aluproff⁹ er en familieejet design- og produktionsvirksomhed, som udvikler skinner og -løsninger til fagfolk. Virksomheden har til huse i Brøndby, hvor både kontorer og produktion befinder sig. Der er 30 ansatte i virksomheden. Aluproff eksporterer til over 55 lande og har leverandører i hele verden.

Grønne profil

Viljen til forandring er helt central for Aluproffs grønne omstilling. Virksomhedens grønne profil er skabt på baggrund af tiltag, som virksomheden selv har taget initiativ til. Dette skaber muligheden for at selv at kunne bestemme, hvor man sætter ind. For Aluproff har det været et valg først at føre deres ønskede tiltag ud i verden og så først derefter dokumentere den effekt, disse har.

På omstillingstrappen ser Aluproff sig selv som placeret som en Aktivt grøn virksomhed. Aluproff vil dog gerne så højt op på trappen som muligt og vil derfor blive ved med at udfordre sig selv for at nå det mål. For at komme derop består arbejdet i at kunne måle virksomhedens aftryk og dokumenterer resultater. Derfor vil et overblik over virksomhedens samlede aftryk stille dem i en bedre position til at rykke helt op i toppen. Konkret arbejder Aluproff også med at blive B-corp-certificeret, hvor virksomhedens sociale, samfundsmæssige, miljømæssige og økonomiske indsats er i centrum. Ydermere er virksomhedens tilsluttet FN's Global Compact¹⁰.

Vi vil så højt op på trappen som muligt og vil blive ved med at udfordre os selv indtil vi når derop.

Virksomheden har arbejdet med grøn omstilling i hele værdikæden. Arbejdet er startet internt, hvor de interne processer er gennemgået for at finde de lavthængende frugter. Dette udmunder i en række retningslinjer om produktion, processer, affaldssortering, minimering af ressourcer og nye produktudviklingsstrategier. I forhold til leverandører arbejder Aluproff med en "code of conduct" som udgangspunkt for arbejdet i denne del af værdikæden. Specielt arbejdet med at producere aluminium af genbrugsmateriale har været vigtigt. Arbejdet i markedsdelen sker i det lys, at der ikke er en stor efterspørgsel efter bæredygtige løsninger. Aluproff samarbejder derfor med deres kunder om, hvordan de igennem deres bæredygtige produkter kan skabe værdi for kunderne.

Vejen til den grønne virksomhed

Virksomheden gennemgik et ejerskifte i 2018. Det startede en strategi-proces, hvor det blev tydeligt for virksomheden, at den ikke kun var interesseret i at drive virksomhed for profit. Begrebet

⁹ <https://aluproff.dk/>

¹⁰ [For Virksomhed - Global Compact Network Denmark](#): Ved at tilslutte sig Global Compact forpligter virksomheder sig til løbende at forbedre deres arbejde med samfundsansvar ved at efterleve [Global Compacts Ti Principper](#) og bidrage til opnåelsen af [verdensmålene](#). Uanset om virksomheden er langt fremme på bæredygtighedsagendaen eller først lige er begyndt, kan virksomheden tilslutte sig Global Compact og blive en del af det danske netværk.

”meningsfuld vækst” blev derfor skabt. Kort fortalt dækker begrebet over at skabe en sund og bæredygtig arbejdsplads samtidig med, at den miljømæssige påvirkning minimeres. Ordentligheden er et gennemgående koncept i virksomhedens grønne profil. Bærende for meningsfuld vækst er adaptationen af fire af FN verdensmål. Samarbejdet med PlanMiljø ApS har været definerende for Aluproffs omstilling. Igennem projektet GCO¹¹ (Grøn Cirkulær Omstilling) ændrede virksomheden strategi og arbejdede med cirkularitet. Samtidig arbejder virksomheden med ”den tredobbelte bundlinje”, hvor man både kigger på virksomhedens sociale, miljømæssige og økonomiske aspekter.

De største barrierer, som Aluproff har mødt i forbindelse med deres grønne omstilling, har været det indledende arbejde med omstillingen, herunder opstilling af mål, manglende efterspørgsel, organisation, veletableret virksomhed og transparens. Disse vil kort gennemgås nedenfor.

Bæredygtighed er et abstrakt begreb, som er svært at håndtere, og derfor har eksternt hjælp været helt essentiel for virksomheden. At gøre de processer og den omstilling, som virksomheden er i gang med målbar, er utroligt svært. Greenwashing har været tæt på at afskrække virksomheden fra at starte den grønne omstilling og frygte at tale mere, end man handler. I den branche, som Aluproff bevæger sig i, er der mangel på efterspørgsel af grønne produkter. Arkitekter er dog nogle af de, som stiller allerstørst krav til bæredygtige produkter. At få den grønne omstilling forankret i organisationen og ikke kun blandt ledelsen har også været en udfordring. Nye krav til gamle leverandører kan være svært, da disse har arbejdet på en bestemt måde i lang tid, hvorfor omstilling kan tage tid. Transparens og forretningshemmeligheder går ikke altid hånd i hånd, og den diskurs, der er på området, kan være svær at ændre.

Samarbejdspartnere

Aluproff vidste, at de i forbindelse med deres grønne omstilling havde brug for hjælp til at strukturere deres indsats. Aluproff gik derfor til deres netværk for at undersøge samarbejdsmuligheder og blev herigennem en del af GCO-projektet gennem Erhvervshus Hovedstaden. Dette skabte mulighed for at samarbejde med PlanMiljø ApS, da projektet gav tilskud til at hyre en eksternt konsulent. Samarbejdet med PlanMiljø ApS gjorde det tydeligt for Aluproff, at bæredygtighed ikke bare er en del af strategien, men selve kernen. PlanMiljø ApS hjælp ydermere med at definere de fire verdensmål, som gav bedst mening for virksomheden. Ydermere var PlanMiljø ApS med til at se på virksomhedens værdikæde og pege på, hvor det bedst gav mening at gøre en indsats for cirkularitet.

Aluproff er igennem denne proces blevet opmærksom på, at der er væsentligt flere samarbejdspartnere end først antaget. Disse er alle af forskellig karakter og kan dermed skabe forskellige samarbejder. De afgørende faktorer for udvælgelsen af PlanMiljø ApS var derfor kemien og forventningen om muligt fremtidigt samarbejde. Samtidig var der fokus på at finde en samarbejdspartner, som kunne hjælpe på flere forskellige områder, således at hvert nyt projekt ikke krævede en ny rådgiver.

Kompetencer

Manglen på viden og kompetencer har været en barriere i Aluproffs grønne omstillingsproces. Forståelsen for kompetencebehov er kommet igennem det strategiske arbejde, som har skabt en forståelse af, hvilke kompetencer virksomheden manglede for at nå sit mål.

Aluproffs kompetencebehov har desuden ændret sig igennem den grønne omstilling. Specielt har behovet for at forankre omstilling i hele virksomheden krævet nye kompetencer. Aluproff har igennem hele omstillingsprocessen haft som endemål selv at kunne drive forandringen. Virksomheden

¹¹ [Om GCO | GCO \(groenogcirkulaer.dk\)](#): Grøn Cirkulær Omstilling er et nationalt projekt som bredt og på tværs af industrier udvikler og implementerer grønne og cirkulære forretningsmodeller i danske små og mellemstore virksomheder

har tilføjet kompetencer helt konkret i form af en kvalitetschef. Jobbeskrivelsen for denne medarbejder er ikke alene at arbejde med grøn omstilling, men også at arbejde på kvaliteten på produkter helt overordnet. Kvalitetschefen er ikke et udtryk for starten på en "bæredygtighedsafdeling". Aluproff forsøger nemlig at få arbejdet med grøn omstilling til at gå på tværs af hele organisationen, således hele virksomheden arbejder med omstillingen. Dog har det være vigtigt at få erfarne kompetencer ind på området.

Endvidere er Aluproff ved at styrke deres kompetencer inden for forsyningskæden og indkøb. Kompetencer inden for bæredygtige indkøb, vurdering og kommunikation med leverandører om krav er blevet nødvendige.

Et godt råd

Aluproff har gode råd til virksomheder, der vil starte et samarbejde med en ekstern konsulent om en grøn strategi og forretningsmodel. Indledningsvist er det vigtigt at forventningsafstemme, så målet er klart, da forståelse for forretningen samt dens udfordringer er utrolig vigtig. For Aluproff har det været afgørende, at samarbejdet ikke kun har omfattet præsentationer og "konsulentsnak", men er foregået helt ned på aktivitetsniveau.

Desuden påpeger Aluproff, at virksomheder, der søger rådgivning fra en samarbejdspartner, skal sikre, at de ikke stiller sig selv i et bedre lys, end de egentligt befinder sig i. Det gælder derfor om at være ærlig, så man kan komme de vigtige problemer til livs, frem for at foregive at man er længere, end man er.

CleverCoffee ApS

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Forarbejdning af kaffe
Kommune: Odder
Antal ansatte: 9



CleverCoffee er et kafferisteri og en kaffebar, der startede som et hobbyprojekt tilbage i 2014. Produktet er bæredygtig specialkaffe i en høj kvalitet. Lars Frello og kompagnon Lindy Brogaard står bag virksomheden.

Grønne profil

Bæredygtighed er én af CleverCoffees vigtigste kerneværdier. En stor del af CleverCoffees udvikling har derfor handlet om at blive B-Corp certificeret¹², en tredjepartscertificering, der repræsenterer toppen af bæredygtighed og socialt ansvar. Det er en certificering, som CleverCoffee har haft succes med at opnå i oktober 2021.

Arbejdet med B-Corp certificering kræver ansvarlighed og dokumentation for hele virksomheden, hvor B-Corp opdeler i 5 områder: Ledelsen, Medarbejderne, Samfundet, Miljøet og Kunderne. Kaffe-kvalitet og bæredygtighed er afgørende for CleverCoffee, og derfor betaler virksomheden kaffebønderne en kvalitetsbonus, hvilket ikke kun forbedrer kvaliteten, men også tilskynder kaffebønderne til at interessere sig for at tage mere ansvar selv. En fair betaling af kaffebønderne er i det hele taget en vigtig prioritet for virksomheden. Tidligere betød en dårlig kaffehøst, at kaffebonden ikke havde råd til at sende sine børn i skole. CleverCoffee har ønsket at ændre dette og køber derfor direkte fra kaffefarmen, hvilket giver bedre sociale og økonomiske vilkår for den enkelte kaffebonde. Jo flere produkter der sælges, jo bedre kan kaffebønderne hjælpes.

Derudover er CleverCoffee ved at kortlægge hvilke miljøomkostninger, der er forbundet med risting af kaffe. Eksempelvis koster virksomhedens kafferister tre gange så meget som en traditionel rister, men den sparer 80 procent af energiforbruget og er dermed væsentligt mere bæredygtig. Selvom kaffen er bæredygtig, skal den stadig fragtes til CleverCoffee i Odder fra den enkelte kaffebonde. Virksomheden arbejder derfor løbende på at reducere miljøomkostningerne ved transport af kaffeprodukterne fra kaffebonden. Al transport foregår eksempelvis med skib frem for fly.

Samarbejdspartnere

CleverCoffee har samarbejdet med flere aktører som led i deres grønne omstilling. Eksempelvis har MÅRK Danmark¹³ været en vigtig samarbejdspartner i arbejdet med at blive B-corp-certificeret.

Da Corona-pandemien ramte, blev CleverCoffee hårdt ramt, og 90 procent af omsætningen forsvandt. Lars Frello kontaktede derfor Erhvervshus Midtjylland, som tilbød en samtale med en erhvervskonsulent om forretningsudvikling. Gennem samarbejdet blev CleverCoffee introduceret til digitale løsninger, der kunne gøre deres arbejde med grønne strategier mere effektivt. Det

¹² [Certified B Corporation](#) - B Corp-certificeringen er en relativt ny form for virksomhedscertificering, der ikke bare måler ét sted. Certificerede B Corps lever op til højere standarder både socialt, miljømæssigt og i forhold til gennemsigtighed. Det er som Fairtrade, men for hele virksomheden og ikke "bare" for en pose kaffe. Det er som økologimærket, men ikke "bare" for en karton mælk. Det er som LEED certificeringen, men ikke "kun" for en bygning. Se mere på [Denmark | Certified B Corporation](#)

¹³ [Mærk CPH - Maerkcph](#)

omfattede tilbud om hjælp fra eksterne rådgivere samt delvis finansiering af virksomhedens udviklingsprojekter.

I et andet samarbejdsprojekt, kaldet Grøn Cirkulær Omstilling (GCO¹⁴), har CleverCoffee sammen med konsulentfirmaet World Perfect og Erhvervshus Midtjylland kigget på CleverCoffees ressourceforbrug og søgt efter nye, grønne, cirkulære forretningsmuligheder. Samarbejdet har også ført CleverCoffee ind i en tættere dialog med kunderne for at se på de næste skridt, f.eks. foranstaltninger til genanvendelse af kaffegrums, cirkulær emballage og formidling af dette til kunderne.

¹⁴ [GCO | Grøn Cirkulær Omstilling \(groenogcirkulaer.dk\)](https://groenogcirkulaer.dk)

Ellegaard Components A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed

Branche: Fremstillingsvirksomhed

Kommune: Viborg

Antal ansatte: 80

ELLEGAARD.

Kort introduktion

Ellegaard Components fra 1957 er en fremstillingsvirksomhed med hovedsæde i Viborg og lokationer flere forskellige steder i Danmark. Virksomheden har i dag 80 ansatte og har en stor viden og erfaring med transport af materialer til en lang række sektorer ved hjælp af transportbånd og transportbåndsservices. Derudover har virksomheden kompetencer inden for rørarbejde og rørtransport. De har i mange arbejdet med grøn omstilling. Blandt andet har de været med i skabelsen af dækgenbrugsordningen i 1990'erne og har haft egenproduktion af mobile sorteringsanlæg.

Grøn profil

Virksomhedens grønne omstilling er drevet af en aldersbetinget dårlig samvittighed over den ældre generations begrænsede opmærksomhed på miljøet. Samtidig er der en holdning til, at tingene må kunne gøres lidt bedre end, hvad de er blevet. Ellegaard Components går derfor til arbejdet med den indstilling, at tingene må kunne gøres lidt bedre og smartere. I forbindelse med virksomhedens deltagelse i EU-projektet Grøn Cirkulær Omstilling (GCO-projektet) har man fået hjælp til at måle virksomhedens CO₂-aftryk. Re-use, Re-cycle og Re-purpose er tre nøglebegreber, som Ellegaard Components hele tiden forsøger at tænke ind i deres forretning.

Vejen til den grønne virksomhed

Ellegaard Components forsøger generelt at skabe omfattende og nyskabende løsninger. Det ender ofte ud i løsninger, der er grønne, selvom de ikke oprindeligt havde det til formål.

Man arbejder med grøn omstilling både internt i virksomheden og i forhold til markedet. Forudsætningen for at kunne arbejde med markedet er dog skabt på baggrund af arbejdet internt i virksomheden. I markedet ses der i højere grad en villighed til at betale ekstra for produkter, som er dokumenteret genbrugt eller med garanti kan genbruges bagefter. At få skabt en mulighed for at producere og sælge sådanne produkter er en beslutning, der blev truffet for mere end 10 år siden. Disse grønne løsninger og produkter er derfor med til at facilitere en dialog med markedet om at gå i en mere grøn retning.

Derudover har Ellegaard Components konkret dialog med deres leverandører i udlandet om, hvordan de kan få skabt genanvendeligt gummi, PVC og PU, ligesom der arbejdes på at finde afsætningskanaler til udtjente produkter. Specielt ønsker man at udvikle løsninger på, hvordan transportbånd, som har udtjent deres levetid, kan bruges på samme måde, som f.eks. udtjente dæk bliver.

På den grønne omstillingstrappe er Ellegaard Components placeret som en Aktivt grøn virksomhed højt på trappen. For at nå skridtet endnu højere op har virksomheden brug for mere maskinel og teknisk viden, da der p.t. ikke er mange ingeniører til at udvikle disse. Et endnu større fokus på grøn

omstilling risikerer dog at tage kræfter, ressourcer og økonomi væk fra virksomhedens øvrige aktiviteter. Et andet potentiale, som endnu ikke er realiseret, er de data, som tilgår fra virksomhedens måling af input og output af CO₂. Disse data har blandt andet indvirkning på valg af varmekilder, biltyper og fremtidigt elforbrug.

Samarbejdspartnere

Det vigtigste eksterne samarbejde har for Ellegaard Components været deltagelsen i GCO-projektet, som har haft en praksisorienteret og konkret værdi for dem. Opmærksomheden faldt på dette igennem medierne og blev sat i stand igennem en henvendelse til Erhvervshus Midtjylland. Projektet gav virksomheden muligheden for at indgå i et samarbejde med en ekstern konsulentvirksomhed. Her faldt valget på Lendager Group, som er en konsulentvirksomhed inden for bæredygtig arkitektur. Specielt var de med til at udarbejde CO₂-ækvivalenter på Ellegaard Components produkter. Virksomheden fremhæver det som en fordel, at projektet med Lendager Group var besat med nogle relativt unge konsulenter. De havde en helt anden tilgang og forståelse af grøn omstilling end Ellegaard Components selv havde. Den "unge" tankegang var utroligt givende for projektet, der af virksomheden fremhæves som en stor succes.

Ellegaard Components har derudover arbejdet med nogle udviklingsidéer, som er bundet op på FN's verdensmål. Udviklingen er foregået internt i virksomheden, og nu leder man efter en dygtig kommunikator, der kan formulere og visualisere de grønne idéer til interessenter. I den forbindelse peger virksomheden på, at der er en vis berøringsangst i støttesystemet, når man søger rådgivning, som går tæt på markedet og skal handle mere om de kommercielle muligheder, indtjening etc. At finde en samarbejdspartner, der kan kommunikere og er markedsnær, er derfor en fremtidig udfordring for virksomheden.

Kompetencer

Kompetencebehov har ændret sig i forbindelse med den grønne omstilling. Et behov for mere akademisk eller ingeniørmæssig kompetence er blevet nødvendigt, samtidig med at kommunikationsbehovet er vokset. Virksomheden har nogle meget faglige og praktiske kompetencer, men de mere akademiske kompetencer mangler. Rekrutteringen af akademikere er svær for Ellegaard, da mange af de større virksomheder også gerne vil ansætte dem. Derfor mangler man akademisk styrke i organisationen til at banke på hos de helt store kunder.

Ellegaard Components er dygtige til innovation og produktudvikling. Virksomheden finder det dog ikke altid let at omsætte dette til en kommerciel succes, idet markedskoblingen mangler i nogle tilfælde. Virksomheden vurderer, at der er behov for flere kompetencer, som kan bidrage til at omsætte og kommunikere om de grønne produkter og løsninger, som man har udviklet. Det ville bidrage til at bane vejen for endnu mere grøn omstilling.

Gasoline Grill ApS

Modenhedsniveau: Den Aktivt Grønne virksomhed
Branche: Burgerrestaurant
Kommune: København
Antal ansatte: 92

GASOLINE GRILL

Kort introduktion

Gasoline Grill er økologisk burgerbar med otte restauranter i og omkring København. Der er i alt 92 ansatte, hvoraf otte er ansat i administrationen.

Grønne profil

Gasoline Grill arbejder aktivt med at være socialt og miljømæssigt bæredygtige. "Vi er født som et grønt koncept. Vi har fra begyndelsen haft en grøn strategi, som eksempelvis inkluderer, at alle vores varer skal være økologiske og i så vidt muligt omfang lokale, og vi går ikke på kompromis. Vores leverandører er vores samarbejdspartnere, og sammen har vi lykket med vores grønne koncept," siger Marie Hviid, relationsmager i Gasoline Grill.

Gasoline Grill fokuserer på at være grønne både internt i virksomheden og sammen med deres leverandører og kunder. "Vores grønne koncept gennemsyrrer hele Gasoline Grill, og det er vigtigt for os, at vi kan stå på flere ben i vores grønne valg," siger Marie Hviid. Som eksempel affaldssorterer restauranterne i de fraktioner, som de har brug for. Virksomheden har indgået en specialaftale med deres affaldsservice, så de kan håndtere alle de fraktioner, der sorteres i. Gasoline Grill har også samarbejdet med deres leverandører om at minimere brugen af leveringsemballage ved at erstatte det med pantkasser. Derudover fokuserer Gasoline Grill på at minimere madspild ved at sørge for at have udsolgt hver eneste dag.

Vores grønne koncept gennemsyrrer hele Gasoline Grill, og det er vigtigt for os, at vi kan stå på flere ben i vores grønne valg.

Et andet eksempel på, at Gasoline Grill arbejder aktivt med deres leverandører, er, at de sammen med deres producent af oksekød har fået arrangeret, at Gasoline Grills møbler i restauranten i Hellerup er betrukket med skindet fra køerne, som har leveret kød til dem.

Den grønne profil er ikke lavet for at kunne bruges over for kunderne. "Vores grønne koncept er ikke sat i verden for at kunne lave storytelling og kommunikation til vores gæster, det handler for os om at arbejde med bæredygtighed, fordi vi synes, det er en vigtig dagsorden i forretningslivet. Vores grønne værdisæt har fulgt os siden starten, og det tager vi meget alvorligt. Det er en bærende del af vores værdier, at vi tager ansvar for miljøet," siger Marie Hviid.

Vejen til den grønne virksomhed

Gasoline Grill har siden sin oprindelse haft et grønt koncept. I virksomheden er det ledelsens og medarbejdernes passion for at være bæredygtige, som er drivkraften. "Der er generel fuld opbakning blandt de ansatte til nye grønne tiltag, det kan være grundigere affaldssortering i restauranterne til trods for, at det kræver mere plads i køkkenerne," siger Marie Hviid. Virksomheden har undervejs i sin grønne rejse ikke oplevet udfordringer. "Når vi møder udfordringer, så insisterer vi altid på at få dem løst. Vi afsøger og finder andre mulige løsninger og får derigennem løst det uden at gå på kompromis. Et eksempel er i forhold til vores leverandører, hvor vi har insisteret på at bruge økologiske råvarer, også selvom nogen af disse kan

være svære at finde i de mængder, vi har behov for, eller at reducere brugen af single use-emballage ved vores leveringer," siger Marie Hviid.

Virksomheden har for nyligt arbejdet sammen med Københavns Universitet, hvor de har fået udarbejdet en rapport over deres CO₂-regnskab.

Samarbejdspartnere

Virksomheden har ikke haft nogle eksterne rådgivere tilkøbet deres grønne rejse. Gasoline Grills samarbejdspartnere er hovedsageligt deres leverandører.

Et godt råd

Ovenpå Gasoline Grills succesfulde grønne rejse giver de et råd til lignende virksomheder, som gerne vil igangsætte deres grønne omstilling, og det er: *Gå ikke på kompromis.*

Gå ikke på kompromis.

Hexa-Cover A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Produktion og handel
Kommune: Thisted
Antal ansatte: 2



Kort introduktion

Hexa-Cover¹⁵ går tilbage til 2004. Hexa-Cover producerer flydelag til overdækning af en række væskeoverflader og formål. Allerede ved firmaets begyndelse blev det bestemt, at produktet skulle produceres af genbrugsplast – det giver mening at anvende genbrugsplast, det er tilgængeligt og er prismæssigt godt placeret. Materialet, polypropylen, kan anvendes til stort alle de applikationer, der normalt ses. Den grønne omstilling var derfor tænkt ind i forretningen fra starten. Hexa-Cover er 50/50 ejet af Søren Madsen og Kello A/S, og i den daglige drift af virksomheden er otte medarbejdere involveret. Hexa-Cover producerer i Danmark, Australien og Canada og sælger deres produkter globalt – dels via 25 forhandlere og dels ved direkte projektsalg.

Grønne profil

Et af de grønne tiltag, som virksomheden har udført, er at flytte deres produktion tættere på nogle af de lande, hvor de har et stort salg, hvilket mindsker fragt af produkter.

Ligeledes har virksomhedens leverandør af plastik, Aage Vestergaard Larsen A/S, arbejdet meget med sit energiforbrug og bæredygtighed, og Aage Vestergaard Larsen A/S er særdeles effektive til at behandle og bearbejde plastik. En anden del af den grønne profil, som virksomheden har, er en erkendelse af, at i nogle tilfælde kan brugt plastik være af en så dårlig kvalitet, at det simpelthen bliver for dyrt strømmæssigt at producere Hexa-Cover af det.

Hexa-Cover placerer sig som en Aktivt grøn virksomhed på den grønne omstillingstrappe. En del af at være på det trappe-trin ses i, at virksomheder har ISO-certificeringer. Virksomheden har ikke miljøafdeling, men tænker f.eks. strømforbrug ind i deres ageren. For at fremme den grønne omstilling i virksomheden ser de også på muligheder for at rykke deres produktion tættere på de markeder, hvor deres varer bliver afsat. En stor udfordring i dette er, at der i nogle lande ikke er samme infrastruktur for genbrugsplast. Mange steder er det derfor simpelthen ikke muligt at få nok genbrugsplast i den fornødne kvalitet til at skabe produkterne.

Vi udvælger samarbejdspartnere, som vi mener leverer et gennemarbejdet produkt i forhold til grøn omstilling.

Vejen til den grønne virksomhed

Virksomhedens største barriere for at rykke et trin op ad trappen og blive en af de Grønt omstillende virksomheder befinder sig i høj grad på markedssiden. Her er barriererne todelt i henholdsvis prisudvikling og efterspørgsler. Prisudviklingen på nyplast og genbrugsplast er således, at de to produkter snart har samme prisniveau. Dette kombineret med den mulige kontaminering af genbrugsplast kan gøre det sværere at sælge genbrugsplast i konkurrence med et nyt plastprodukt. Den anden side af udfordringen kommer til udtryk i nogle marketers knapt så udtalte interesse i at anvende genbrugsplast. Nogle markeder har andre interesser, der kommer før genbrug, når de skal vælge de produkter,

¹⁵ <https://www.hexa-cover.dk/>

de køber. Den grønne omstilling kan – af varierende grunde – komme bagerst i køen på andre markeder.

Samarbejdspartnere

Aage Vestergaard Larsen har været en samarbejdspartner fra tidligt i processen. Samarbejdet kom i stand på baggrund af den stabilitet og kvalitet, som Aage Vestergaard Larsen kunne tilbyde. Dette har været et givtigt samarbejde for begge parter, da Hexa-cover har god adgang til kvalitetsplastik, og Aage Vestergaard Larsen får afsat en fast stor masse af deres produkter.

Hexa-Cover har tidligt i processen gjort brug af konsulenter og rådgivere til fx at se på, hvordan man mest fornuftigt arbejder med strøm eller på anden måde optimerer driften mest muligt. Hexa-Cover forsøger derfor aktivt at vælge samarbejdspartnere, som leverer fornuftige løsninger inden for grøn omstilling. Virksomheder, der har overskud til at arbejde med deres miljømæssige tilgange, bliver derfor tilvalgt.

Kompetencer

I tilfælde af, at virksomheden selv vurderer at mangle specifikke kompetencer, søges der assistance hos specialister, der arbejder fokuseret inden for de specifikke områder. Dette sker i erkendelse af, at man ikke kan/skal være specialist i alle forhold.

Vigtigt er det, at der er en politisk sikkerhed i vejen frem samt at aftalte planer for grøn omstilling holdes og gennemføres.

Et godt råd

I dag findes der stort set ikke virksomheder, som ikke allerede har en god forståelse af og et fornuftigt forhold til den grønne omstilling. Den enkelte virksomhed skal derfor se på de ting, der allerede gøres, og hvor de store udgifter er. Skab et overblik over mulige tiltag, og begynd naturligvis med de lavt hængende frugter, hvor de økonomiske midler giver bedst mening.

Se derefter på, hvilken vej man kan/gerne vil gå.

En effektiv måde at begynde på er at stille krav til leverandører, det vil sige at sikre, at leverandørerne gør deres til at formindske de aftryk, de afsætter. At stille krav til hinanden og være indforstået med, at det kan koste på den korte bane, må være den bedste måde at komme fremad på.

Horn Bordplader A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af bordplader
Kommune: Herning
Antal ansatte: 110-120



Kort introduktion

HORN Bordplader A/S¹⁶ leverer bordplader til køkkenbranchen. Virksomheden, der har produktion i Aulum, har 110-120 ansatte og leverer bordplader i et væld af forskellige designs og materialer med forskellige egenskaber. Nogle HORN-bordplader er 100 procent naturprodukter. Andre er produceret efter den nyeste teknologi med fokus at skabe praktiske overflader. Virksomheden har opnået Svanemærket for flere af sine overflader og er FSC®-certificeret. Herudover rapporterer HORN på deres bæredygtige udviklingsrejse gennem FN's Global Compact.

Grønne profil

HORN Bordpladers bæredygtige udvikling blev initieret i 2015-16 da virksomheden fik ny administrerende direktør. De oprindelige ejere havde også fokus på ansvarlighed, men med den nye direktør blev bæredygtighed en central del af strategien sammen med et fokus på digitalisering. De to fokuspunkter skulle komplimentere det faktum, at det at have god kvalitet, den rette pris og leveringssikkerhed var blevet en hygiejnefaktor – for at positionere sig på markedet, skulle man kunne noget ekstra for at være konkurrencestærk og skabe værdi for kunderne.

Indledningsvist blev der afsat dedikerede ressourcer til at fremme netop den bæredygtige udvikling. Der blev igangsat samarbejde med forskellige netværk, konsulenter og ligesindede virksomheder fra forskellige brancher med det tilfælles, at de havde et ønske om at blive mere bæredygtige. Bl.a. deltog HORN i et "Rethink Business"-projekt drevet af Lifestyle & Design Cluster¹⁷ med Annette Hastrup fra Cradle2Cradle DK/ Vugge til Vugge ApS som konsulent. Gennem projektet fik HORN kortlagt deres ressourceforbrug og fik en indledende plan for deres grønne omstilling. Det var dog især den cirkulære tankegang, der inspirerede HORN til deres videre arbejde.

Over tid har det vist sig, at den øgede digitalisering også kommer til at bidrage til at understøtte virksomhedens bæredygtige udvikling. HORN har blandt andet indført et CO₂-målingsredskab på produktniveau; HORN kan spore produkt- og resourcedata, hvilket bidrager til at dokumentere produkternes bæredygtighed. Målet er, at dette CO₂-impact-redskab over tid kan kommunikere med virksomhedens ERP-system¹⁸, så alle kunder inden bestilling kan få information om deres ønskede produkts udledning og dermed bedre kan træffe et valg, der lever op til både deres ønsker om design og funktionalitet samt om bæredygtig udvikling.

Der har i hele forløbet været god opbakning fra den administrerende direktør og fra bestyrelsen. Der er en stærk tro på, at det er den rigtige strategi. HORN har været tidligt ude med deres bæredygtige fokus, og i starten lå salget mere på de produkter, der ikke var certificerede, men den grønne omstilling betød allerede på et tidligt stadie et bedre image over for kunderne.

¹⁶ <https://www.hornbordplader.dk/>

¹⁷ [Lifestyle & Design Cluster - innovationsnetværk for møbel og tekstilbranchen \(ldcluster.com\)](https://www.ldcluster.com/)

¹⁸ ERP: Enterprise Resource Planning (ressourceplanlægning for virksomheder)

Vejen til den grønne virksomhed

HORN Bordplader har gennem de sidste fem år sat fokus på bedre udnyttelse af affalds- og spildprodukter. Det har resulteret i en helt ny søstervirksomhed, Denwood by HORN¹⁹, som upcycler disse restfraktioner fra HORNs produktion til nye interiørprodukter.

Denwood er desuden en socialt ansvarlig virksomhed, der tilbyder ansættelse af langtidsledige, flexjobbere og andre ledige, der har haft udfordringer med at få en fod ind på arbejdsmarkedet. Der er i dag ca. 20 personer ansat i virksomheden.

Denwood by HORN er en historie om, at vedholdenhed betaler sig. I starten var målet, at virksomheden blot skulle løbe rundt, og det gik trægt de første par år, men særligt de sidste par år har det udviklet sig særdeles positivt, og i dag genererer Denwood by HORN faktisk et lille overskud og har en solid forretning, der afsætter en bred serie af interiørprodukter gennem egen webshop samt udvalgte B2B-samarbejdspartnere.

Samarbejdspartnere

HORNs arbejde med bæredygtige produktionsprocesser har involveret en tæt dialog med virksomhedens leverandører, da grøn omstilling hos HORN også kræver grøn omstilling hos deres underleverandører. Produktcertificeringer kræver, at virksomheden også indhenter dokumentation fra underleverandører. Disse samarbejdspartnere skal altså også ville bæredygtighed – ellers hænger det ikke sammen. Det har i visse situationer også krævet produktændringer enten hos underleverandøren og/eller hos HORN.

Denwood by HORN har et tæt samarbejde med aktørerne i det offentlige jobsystem for at kunne hjælpe borgere ind på arbejdsmarkedet via de fleksible jobtilbud, som Denwood by HORN kan tilbyde.

Derudover samarbejdes med lokale erhvervshuse og -råd samt en række netværkspartnere for løbende at sikre ny viden om bæredygtig udvikling.

Kompetencer

Der er sket meget på de bare fem år, HORN har skærpet fokus på bæredygtig udvikling. For fem år siden var man som virksomhed i branchen godt med, hvis man havde de rette produktcertificeringer. I dag er kravene til bæredygtighed skærpet markant, og HORN peger på, at særligt arbejdet med det socialt ansvarlige samt upcycling af restmaterialer hos Denwood by HORN har stor betydning. De er dog allerede meget fokuserede på, hvad fremtiden bringer, og nævner at de først og fremmest sætter fokus på at kunne dokumentere deres CO₂-udledning på både virksomheds- og produktniveau for på den måde at få overblik over, hvor ændringer kan gøre den største forskel.

Transparens bliver et konkurrenceparameter. Man skal som virksomhed turde lægge kortene på bordet, for kunderne bliver mere og mere opmærksomme på og informerede om, hvad det kræver at være bæredygtig. Det stiller krav til virksomheders udviklingshastighed, og kravene er store, men kunderne ved også godt, at den bæredygtige omstilling tager tid, og at ingen etablerede virksomheder bliver 100 procent bæredygtige i løbet af natten. Derfor må man som virksomhed screene for potentielle risici, gøre opmærksom på dem og så udrulle en realistisk handlingsplan for forandring.

¹⁹ [Eksklusive træprodukter af overskudstræ \(denwoodbyhorn.dk\)](https://denwoodbyhorn.dk)

JEVI A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af el tekniske varmeløsninger
Kommune: Vejle
Antal ansatte: 89



Kort introduktion

JEVI A/S²⁰ er en af de førende leverandører af el-tekniske varmeløsninger til det danske og globale marked. Virksomheden producerer og leverer el-varmelegemer samt projektløsninger til mange forskellige brancher og industrier. JEVI er underlagt NIBE Group-koncernen, som er verdens største leverandør af varmelegemer.

Grønne profil

JEVI A/S' grønne profil har et internt fokuseret udgangspunkt. Virksomheden er under påvirkning fra bl.a. ejerkredsen og kunderne kommet frem til et ønske om at indføre grønne tiltag. I tiltagene er der fokus på at introducere bæredygtige initiativer til produktionen på hovedsædet i Vejle. Eksempler på initiativer er affaldssortering opdelt i fraktioner, vandbesparende installationer på toiletter og madresteordninger.

I fremtiden er det hensigten at bygge på med flere verdensmål.

Virksomheden har taget FN's verdensmål til sig i praksis. JEVI har valgt at fokusere på tre²¹ af de seks FN's verdensmål, som ejeren, NIBE Group-koncernen, har implementeret i sin bæredygtige strategi. Nibe Group-koncernen udgiver en årlig rapport, der fortæller om forbrugsmønstre og udledning i hele koncernen, herunder i JEVI.

JEVI har selv oprevet et samarbejde med virksomheden The Upcycl²², der forbinder dem med mulige aftagere af produktionsrester.

Vejen til den grønne virksomhed

I 2015 begyndte virksomheden en systematisk indsats for at blive grønnere. Det indebar et ønske om at blive CO₂-neutrale, hvorfor en omfattende udskiftning af belysning og en overgang fra gas til varmpumper blev en realitet. JEVI fokuserer i første omgang på at nedsætte miljøaftrykket på egen matrikel, men der er målsætninger om, at leverandører i fremtiden skal være miljøcertificerede.

Virksomhedens grønne ambitioner bliver båret af en ejergruppe og et marked, hvor flere industrier efterspørger bæredygtige løsninger. Den administrerende direktør, Tommy Christensen, fortæller, at virksomheden er nødsaget til at tilpasse produktionen til kundernes efterspørgsel.

Samarbejdspartnere

Virksomheden har søgt stor inspiration ved ejerkoncernen, som også har hjulpet dem med målinger, årsrapporter over forbrug og lignende. JEVI har i større grad selv oprevet den grønne

²⁰ <https://www.jevi.com/dk>

²¹ #8 ANSTÆNDIGE JOBS OG ØKONOMISK VÆKST, #12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION, #16 FRED, RETFÆRDIGHED OG STÆRKE INSTITUTIONER se [FN's verdensmål | JEVI](#)

²² [THE UPCYCL - Restmaterialernes Datingbureau](#)

omstilling gennem ejernes værktøjer. Vejle-virksomheden har inddraget eksterne aktører til CO₂-regnskab, energisyn, implementering af grøn strøm med mere.

Kompetencer

JEVI har ansat en miljøchef, som gennem "green-networking" finder inspiration. Flere af de grønne tiltag er miljøchefens fortjeneste, fortæller Tommy Christensen. Virksomheden har dog generelt svært ved at implementere de grønne strategier, som kommer fra ledelsen.

Ifølge Tommy Christensen, er det svært at forankre tiltagene, idet det kræver en grundig forståelse af verdensmålene og grøn omstilling i hele organisationen. Han påpeger dog også situationer med forankringssucces, hvor medarbejderne selv bygger videre på grønne initiativer.

Et godt råd

Administrerende direktør, Tommy Christensen, fortæller, at FN's verdensmål for bæredygtig udvikling er en god måde at koordinere virksomhedernes indsats i den grønne omstilling.

KE Fibertec A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af andre tekniske og industrielle tekstiler
Kommune: Vejen
Antal ansatte: 135 (50 i Danmark)



Kort introduktion

KE Fibertec A/S²³ leverer bæredygtige tekstilkanaler til luftfordeling i alle typer bygninger med fokus på godt indeklima. Virksomheden har hovedsæde i Danmark og datterselskaber i USA, Europa og Asien.

Grønne profil

Virksomheden har arbejdet intensivt med bæredygtighed siden 2012, hvor den som den første producent af tekstilbaseret ventilation blev Cradle-to-Cradle-certificeret²⁴. Cradle-to-Cradle-initiativet blev indført, fordi KE Fibertec AS ønskede at differentiere sig. Selv om virksomheden opfyldte de rigtige miljø- og kvalitetskrav, var det vigtigt at kunne dokumentere dette gennem konkrete certificeringer og miljøerklæringer.

Administrerende direktør, Carsten Jespersen, fortæller, at KE Fibertec har en grøn innovationsstrategi og hele tiden tænker bæredygtighed ind i virksomhedens fremtidige forretning. Seneste eksempel er en Verdensmåls-certificering ved Bureau Veritas.

”De tiltag, vi indfører, skal dog også være økonomisk bæredygtige, ikke mindst for vores kunder. Vores ambition er at kunne sælge bæredygtige produkter uden merpris for kunden,” fortæller Carsten Jespersen. Derfor ser han et stort behov for samarbejde på flere niveauer som vejen frem for grøn udvikling blandt SMV'er. Ellers bliver det svært at udvikle produkter, der kan sælges til markedspris og samtidigt nå de ambitiøse klimamål.

Virksomheden er langt oppe ad den grønne omstillingstrappe. De vigtigste fokusområder, hvor KE Fibertec har været i stand til at gennemføre strategierne, har i høj grad været baseret på en optimering af produktionsprocesserne, energioptimering og fokus på produktporteføljen. Det er sket med bla. Cradle-to-Cradle-produktcertificering og en tredjepartevalueret dokumentation, der bidrager til bygherrens DGNB-bygningscertificering²⁵. Carsten Jespersen nævner, at SMV'er i Danmark på mange områder har nogle unikke muligheder for at producere bæredygtige produkter, der kan give en konkurrencefordel, hvorimod det er betydeligt sværere at holde en grøn linje, når man ekspanderer i udlandet. KE Fibertec har to udenlandske fabrikker, hvor lavpraktiske forhold som infrastruktur og energiforsyning gør det svært at holde en grøn linje.

Vejen til den grønne virksomhed

Gennem arbejdet med cradle-to-cradle certificeringen har det været en prioritet at reducere virksomhedens CO₂-aftryk. KE Fibertec forsøger at indarbejde den grønne cirkulære proces i alle de tiltag, de gennemfører i virksomheden.

²³ [Tekstilbaseret ventilation \(ke-fibertec.com\)](http://ke-fibertec.com)

²⁴ [Få en Cradle to Cradle certificering | Vugge til Vugge ApS](#)

²⁵ [Kort om DGNB | Green Building Council Denmark \(dk-gbc.dk\)](http://dk-gbc.dk)

Carsten Jespersen udtaler, at selvom markedet og medarbejderne sætter pris på de grønne visioner, så oplever virksomheden at støde på visse barrierer:

1. Samarbejdspartnere og/eller vidensrådgivere er dygtige til at komme med forslag til cirkulær økonomi. Desværre er det ofte urealistiske løsninger at håndtere i hverdagen, eller løsninger, der ikke er økonomisk levedygtige for SMV'er. Her tænkes specielt på forslag til at indtænke genanvendelse af restprodukter fra produktionsprocessen i en cirkulær økonomi og bortskaffelse af tilbagetagne produkter efter endt brug. Det er et kæmpe problem for mange SMV'er, fortsætter Carsten Jespersen. Kunne disse restprodukter indgå i en cirkulær økonomi, så ville vi spare mange ressourcer i industrien.
2. I byggebranchen er det stadig mest udbredt at vælge funktionsudbud, hvor billigste tilbud i licitationsfasen vinder udbuddet i stedet for at kigge på de samlede livscyklusomkostninger for bygningen. Det er desværre ikke kun blandt private bygherrer, at det er tendensen, men i lige så høj grad blandt offentlige bygherrer. Det er en skidt model, ikke mindst i ventilationsbranchen, hvor de løbende driftsomkostninger er mange gange højere end initialinvesteringen.
3. Det flyver rundt med buzzwords inden for bæredygtighed, og desværre er det ofte fra politisk hold. Der er enormt meget politisk fokus på de budskaber, der er lette at sælge i offentligheden, men der mangler politisk handling til at hjælpe produktionsvirksomhederne med den grønne omstilling.

Samarbejdspartnere

KE Fibertec samarbejder ofte med både private virksomheder og offentlige vidensinstitutioner. Det startede med tekstilvirksomheden Gabriel fra Aalborg, som selv var pioner inden for Cradle-to-Cradle, da KE Fibertec startede sin bæredygtighedsrejse med en C2C-certificering.

Vi samarbejder med både private og offentlige spillere inden for Bæredygtighed, da det er en for stor opgave at løfte selv

Siden har KE Fibertec haft flere samarbejdspartnere i takt med virksomhedens grønne udvikling, bl.a. Dansk Industris klimapartnerskab, Bureau Veritas inden for Verdensmålscertificering, og derudover har virksomheden deltaget i et innovationsprojekt i samarbejde med DTU, som skal munde ud i bæredygtige løsninger for de deltagende virksomheder. Senest har KE Fibertec indgået et samarbejde med den rådgivende ingeniørvirksomhed Rambøll om udarbejdelse af dokumentation til DNGB-certificeringer, og næste skridt er en ny, opdateret tredjepartsevalueret miljødeklaration, en såkaldt EPD.

Kompetencer

En af virksomhedens tilbageværende, store udfordringer er at bortskaffe restaffald på en bæredygtig måde, og på en måde, hvor det bidrager cirkulært. Det er lykkedes at recirkulere alle restgarnere fra virksomhedens væveri ved at indkøbe to snoremaskiner og selv producere de vulster, som indgår i produktionen. Det er ikke alle frugter, der er så lavthængende, og generelt er det dyrt for en SMV'er selv at udvikle cirkulære løsninger pga. manglende viden og kompleksitet, og ofte er restmængderne for små til, at man kan foretage en bæredygtig investering i at genanvende eget produktionsrestaffald. Carsten Jespersen siger, at det er et af de områder, hvor han håber, at andre virksomheder med samme problemstilling kunne gå sammen i et netværk og derigennem opbygge de nødvendige ressourcer og kompetencer – gerne i samarbejde med relevante vidensinstitutioner. På den måde kunne man sammen og på tværs af virksomheder skabe en cirkulær, bæredygtig forretningsmodel. Det ville givetvis medføre nye arbejdspladser, men den vigtigste gevinst ville være, at flere restprodukter fra industrien kunne genanvendes i stedet for at blive deponeret. KE Fibertec

arbejder allerede med initiativer, hvor ca. 20-25 procent af alle restprodukter genanvendes minimum én gang, men Carsten Jespersen ser gerne, at det går et skridt videre. Omkostningerne ved at starte et sådant system er for tunge til at bære alene, så en af de nødvendige kompetencer er øget samarbejde på tværs af lignende SMV'er.

Et godt råd

Carsten Jespersen, administrerende direktør for KE Fibertec, anbefaler andre SMV'er at tage med på den grønne rejse. Han beretter om, at der kan være store økonomiske gevinster ved at være first mover i en nicheindustri som den, han er i. For mange dygtige underleverandører ligger der også en risiko i at blive efterladt på perronen, hvis man ikke omstiller sig i tide. Næsten alle store virksomheder stiller større og større krav til deres leverandører og deres dokumentation, og det bliver ikke mindre i fremtiden. KE Fibertec har oplevet mange barrierer på den grønne rejse og gør det stadig – både fra bygherrer og fra politisk hold, hvor intentionerne er gode, men handlekraften er til at overse. "Min største bekymring går på, at de virksomheder, som vælger at agere bagstræberisk og passivt håber på, at lovgivningen udsættes igen og igen med den begrundelse, at det bliver for dyrt at implementere, vinder ordrene. Det må bare ikke ske, for det har de har omstillingsparate virksomheder og hele den grønne omstilling ikke fortjent," slutter Carsten Jespersen.

Lauren Erhvervsrengøring A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Erhvervsrengøring
Kommune: Dragør
Antal ansatte: 46

LAUREN
Erhvervs-
rengøring

Kort introduktion

Lauren Erhvervsrengøring A/S²⁶ er en virksomhed i rengøringsbranchen, beliggende i Dragør, som betjener kunder i København samt det nordsjællandske område.

Grønne profil

Lauren Erhvervsrengøring var det første Svanemærkede rengøringsfirma i Danmark, da de begyndte at indføre den grønne omstilling. Indehaver Lau Laursen fortæller, at virksomhedens grønne profil er baseret på et ideologisk billede. Tidligere så virksomheden det som et konkurrenceparameter at være grøn, men nu ønsker de at blive set som en inspiration for branchen. Ifølge Lau Laursen vil det også give nye muligheder at være i førertrøjen.

I virksomheden har de selv afsat ressourcer til at kontrollere, om de lever op til de grønne initiativer, som de har opstillet og valgt at følge. Miljømærkecertificeringen betyder også, at virksomheden løbende skal leve op til stadigt strengere krav. Ifølge Lau Laursen giver det også økonomisk god mening at blive grøn i dag. Det skyldes den udvikling, der er godt i gang inden for nye teknologier, der gør rengøring nemmere og sparer rengøringsvirksomheder for unødvendig rengøring. Lauren Erhvervsrengøring arbejder i øjeblikket sammen med IOT-cleaning²⁷ på en løsning med kunstig intelligens til at måle aktivitet i kontorer, så der ikke bliver gjort rent et sted, hvor der ikke har været aktivitet. Virksomheden har ambitioner frem mod 2025, som går ud på, at transporten skal foregå ved brug af elbiler.

Vejen til den grønne virksomhed

Lauren Erhvervsrengøring oplevede barrierer i opstartsfasen, da kunderne efterspurgte et sammenligningsgrundlag, hvilket var svært at vise dem, da Lauren Erhvervsrengøring var en af first moverne. Virksomheden har en aktiv miljøpolitik, hvor de stiller krav til leverandører om at skulle levere de mest miljøvenlige rengøringsmidler.

Lau Laursen, siger, at det er svært for kunderne at navigere i markedet i dag. Alle virksomheder har en eller anden form for grøn omstilling. Han siger, at de certificeringer og Svanemærkninger, som virksomheder har, forhåbentlig vil hjælpe kunderne til at forstå, at virksomheden bliver overvåget og mister mærket igen, hvis den ikke lever op til Miljømærkning Danmarks krav.

Samarbejdspartnere

Lauren Erhvervsrengøring skal, i takt med Svanemærkningen, hvert år levere et grønt regnskab. De grønne regnskaber indeholder blandt andet opgørelser over transport, hvor meget virksomheden belaster i form af fossile brændstoffer osv.

Lauren Erhvervsrengøring samarbejdede med DHI, institut for vand og miljø, for at blive svanemærkede

²⁶ <https://www.lau-ren.dk/>

²⁷ [Om os - Vi har mere end 25 års erfaring i rengøringsbranchen \(iotcleaning.com\)](#)

Kompetencer

Der er opstået kompetencebehov i virksomheden løbende med den grønne omstilling. Virksomheden har skulle allokere midler til en egenkontrol, som holder øje med, om virksomheden overholder de nedsatte regler for eksempelvis kemikaliebrug.

Et godt råd

Ifølge Lau Laursen handler grøn omstilling om at involvere de medarbejdere, som vil gøre noget aktivt for miljøpolitikken. Der vil altid være nogle, der går mere op i miljøet end andre. Det handler om at dyrke de medarbejdere, som er personligt engagerede. Uden dem er det svært at trumfe noget i gennem oppefra, fortæller han.

Merkur Andelskasse

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Pengeinstitut
Kommune: København (hovedkontor)
Antal ansatte: 15



Grønne profil

Merkur Andelskasse²⁸ har haft fokus på social og miljømæssig bæredygtighed lige siden sin etablering i 1982. Andelskassen startede som et foreningsinitiativ ud fra et ønske om at skabe et grønt og bæredygtigt alternativ til eksisterende pengeinstitutter i Danmark. Merkur har i dag mere end 100 medarbejdere og er en andelskasse med en klar strategi og mission om at støtte og finansiere økologi, klimatilpasning og socialt ansvar.

Merkurs skarpe vision og mission er udformet og besluttet af Merkurs ledelse. Der sidder personer i bestyrelsen med forskellige relevante baggrunde, som på hver deres måde bidrager aktivt til Merkurs særlige formål. Sammen har de givet en klar retning for andelskassens forretning, og det gør det ret tydeligt for ledere og medarbejdere, hvad der satses på, og hvad der ikke satses på.

Strategien udfoldes dels i andelskassens investeringsstrategi, produktportefølje og ikke mindst i forhold til interne indkøb, anskaffelser, personalepolitikker og forretningsgange. I forhold til erhvervs-kunder betyder det, at Merkur stiller krav til erhvervs-kundernes investeringer og forretningsfokus. Konsekvensen er, at der er brancher og virksomheder, som andelskassen konsekvent ikke vil investere i.

Merkur dokumenterer kvaliteten i sit sociale og miljømæssige arbejde via en B-Corp-certificering, som vurderes til at være en af de mest stringente certificeringer for afbalancerede bundlinjer i verden. Denne certificering bliver jævnligt revurderet og udfordrer andelskassen til løbende at iværksætte nye tiltag for at forbedre balancen i økonomi samt sociale og miljømæssige formål.

F.eks. udfordrer Merkur sig selv ved årligt at måle antal kilometer kørt i bil, elbil samt med offentlig transport, idet der er sat mål for at reducere CO₂-aftrykket hvert år. Merkur anvender kun genbrugsmøbler og -inventar, og ved renovationer på bygninger genanvendes så vidt mulige eksisterende materialer. Merkur har ikke nogen madordning, men der indkøbes fødevarer til møder, gæster, sammenkomster mm., er disse som minimum både økologiske og vegetariske.

Vejen til den grønne virksomhed

Merkur Andelskasse har både privat- og erhvervs-kunder. Den stiller ingen krav til private kunder om bæredygtig adfærd, men andelskassens låneprodukter er mere favorable, når det gælder bæredygtige formål såsom at købe en el-bil eller etablering af solcelleanlæg.

I forhold til Merkurs pensionsprodukter arbejder den sammen med Triodos, en Nederlandenesk investeringsbank, der udelukkende tilbyder produkter med en grøn og bæredygtig profil. Ligeledes samarbejder Merkur med AP Pension, der har udviklet et pensionsprodukt specifikt til Merkurs kunder og derfor ligeledes opfylder Merkurs overordnede formål. Merkur var i den forbindelse

²⁸ <https://merkur.dk/privat/>

medstifter af Global Alliance of Banking and Values (en international sammenslutning af banker og pengeinstitutter, der arbejder for en bedre verden).

Når det gælder erhvervskunder, udfordrer Merkur disse på deres hensigter og planer i forhold til løbende at forbedre den sociale og miljømæssige profil af deres forretning. I arbejdet med landbrugs-kunder fokuserer Merkur kun på landmænd, hvis landbrug er økologisk funderet, eller hvor landmanden har et ønske om at konvertere til økologisk landbrug. Det betyder så også, at Merkur arbejder meget tæt sammen med Økologisk Landsforening og netværk for at holde sig ajour om de seneste muligheder og tendenser inden for økologisk landbrug. Det betyder endvidere, at Merkurs landbrugsrådgivere har en særlig indsigt i de behov, økologiske landmænd står over for. Denne indsigt drejer sig om, hvordan landmændene kan optimere både den økonomiske, miljømæssige og sociale bundlinje i driften af deres gårde og ikke kun hvordan, de kan optimere produktiviteten.

Samarbejdspartnere

Merkur Andelskasse arbejder også med restauranter, og her forventer Merkur, at restauranterne som minimum har opnået et sølvmærke i økologi og/eller er på vej mod et sølvmærke²⁹. Herudover hjælpe Merkur både igennem sine produkter og rådgivning til, at restauranterne kan forbedre deres klimatilpasning og sociale engagement.

Merkur har også en stor kundekreds blandt efterskoler, skoler og institutioner og har her oparbejdet en årelang erfaring i efterskolesektoren og den finansielle drift af disse skoler. Dette kombineres med yderligere bidrag til bæredygtig drift af efterskoler.

Merkur arbejder også med andre typer af virksomheder, som har eller ønsker at opnå en grøn profil. F.eks. har Merkur en kunde, som har specialiseret sig i at renovere huse, og i stedet for at rive ned og bygge nyt, har virksomheden valgt en model, hvor de genbruger fundament og materialer i et nyt og individuelt tilpasset husdesign.

Merkur er i færd med at lancere et nyt produkt, de kalder Klimalån Erhverv³⁰ (for nuværende ikke-kunder typisk fra 1 mio. kr. og op). Klimalån tilbydes til projekter, der har et klimatilpasningssigte. Eksisterende kunder vil naturligvis også blive tilbudt Klimalån til favorable vilkår, såfremt klimaeffekten kan dokumenteres. Det kan f.eks. være en energieffektivisering eller investering i et solcelleanlæg. Her arbejder Merkur sammen med forskellige virksomheder, der hjælper andre virksomheder med at screene mulighederne for grønne og bæredygtige investeringer. Det kunne f.eks. være i samarbejde med virksomheder, der er specialiserede i den slags screeninger. Merkur har haft en indgående dialog med disse partnere for at finde ud af præcist, hvad disse screeningsselskaber kræver for at kunne præsentere Klimalånet, og hvordan det bør skrues sammen for at være nyttigt for deres kunder.

Udover at Merkur har repræsentanter i økologisk netværk, så er andelskassen også repræsenteret i andre netværk, såsom Netværk for Demokratisk Erhverv m.fl. Herigennem opnår Merkur en løbende opdatering af tendenser og behov blandt væsentlige kundemålgrupper, men deltager også for at udfordre og udvikle medarbejdernes kompetencer og vidensniveau på deres kernemarkeder.

²⁹ Mere om Det Økologiske Spisemærke: <https://www.oekologisk-spisemaerke.dk/om-spisemaerket/>

³⁰ <https://merkur.dk/erhverv/produkter/finansiering/klimalan-erhverv/>

Missionpharma A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Engroshandel med medicinalvarer og sygeplejeartikler
Kommune: Lyngby
Antal ansatte: 55



Kort introduktion

Missionpharma³¹ sælger medicin og medicinske artikler samt hospitalsudstyr på det globale marked. Missionpharma pakker også samlede kit-løsninger tilpasset lokale forhold. Virksomheden har hovedsæde i Danmark, men har også afdelinger i hhv. Indien, Kina og Zambia. Virksomheden sælger globalt med et historisk fokus på Afrika.

Grønne profil

Missionpharma er en aktivt grøn virksomhed. Virksomheden gør en stor indsats for at hjælpe i de lokale områder, hvor de sælger deres medicin og udstyr. Som medlem af UN Global Compact publicerer Missionpharma sine grønne initiativer i den årlige "Communication of Progress"-rapport (COP-rapport). Virksomheden forsøger bl.a. gennem en række initiativer at nedbringe sit klimaaftryk ved at levere medicin direkte fra producenter i Kina og Indien uden at skulle forbi Europa først. Virksomheden arbejder ligeledes med FN's verdensmål. Ifølge Christian Overgaard, direktør i Missionpharma, så er virksomheden meget opmærksom på de klimaaftryk, virksomheden sætter i og pakkecenteret i Indien og de lande, hvor Missionpharma har deres lagre. Klimaaftrykket på kontorerne i Danmark er naturligvis af mindre betydning for virksomhedens samlede produktion.

Christian Overgaard forklarer, hvordan Missionpharma har sammensat deres klimaindsats og beskriver den som en tretrinsraket. Strukturen kan sandsynligvis inspirere andre SMV'er til at komme i gang.

1. Først skal man finde ud af hvilke målparametre, man skal fokusere på ift. virksomhedens relative klimaaftryk. Hensigten er at forstå udgangspunktet, hvor man spiller en rolle.
2. Det andet skridt er ifølge Christian Overgaard at sætte et overskueligt antal klare mål for virksomheden..
3. Det tredje trin er at benchmarke sig selv i forhold til de bedste i branchen eller endda i andre brancher, der kan inspirere ambitionens overlægger.

Vejen til den grønne virksomhed

Missionpharma er blevet hyldet i sit samarbejde med FN's Global Compact Danmark for god klimarapportering. Denne årlige SMV COP, som samarbejdet kaldes, har haft til formål at inspirere andre SMV'er til at starte det grønne omstillingsarbejde. I samarbejdet har virksomhederne haft mulighed for at få vurderet deres klimarapportering i forhold til de ti Global Compact-principper for social ansvarlighed. Global Compact er en revisionsorganisation, der hjælper virksomhederne i samarbejdet med at formidle deres fremskridt.

I samarbejdet med konsulenten Kim Hjermand, fik vi noget inspiration til grønne initiativer og nogle gode råd

³¹ <https://missionpharma.com/>

COP-rapporten et initiativ, der hjælper Global Compact-medlemmerne med at afdække deres egen klimaindsats gennem en række punkter. I tråd med UN Global Compact-principperne undersøgte Missionpharma også, hvilke FN's verdensmål virksomheden kunne inddrage i sit grønne arbejde.

Som en del af de igangsatte initiativer har Missionpharma brugt ekstern bistand til at opnå ISO-certificeringen 14001, som er certificeringen for miljøledelse. Den eksterne konsulent hedder Kim Hjeremind og kommer fra konsulentvirksomheden ProcessManager³². Missionpharma fandt frem til Kim Hjeremind online efter anbefaling gennem virksomhedens netværk.

Med certificeringen blev der sat spørgsmålstegn ved, om nogle af de initiativer, som de allerede arbejdede med, kunne gøres endnu bedre, specielt inddragelse af miljøaftrykket fra store leverandører og logistikpartnere. Ifølge Christian Overgaard fik certificeringen virksomheden skridtet videre med sit grønne arbejde samt yderligere styrket de interne processer.

³² <https://www.process-manager.dk/om-processmanager/>

Nybo Workwear A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Engroshandel af arbejdstøj
Kommune: Viborg
Antal ansatte: 27 i Viborg og 150 i Letland



Kort introduktion

Nybo Workwear A/S³³ er en familieejet virksomhed fra 1962, der arbejder med udvikling, produktion og salg af lettere arbejdstøj til industrielle vaskerier, hoteller, restauranter, detailhandel, servicefag, det danske kongehus samt forhandlere på de europæiske markeder. Virksomheden er repræsenteret i alle nordeuropæiske lande, og hovedkontoret er i Viborg. Den primære produktion foregår i Nybo Workwears fabrikker i Letland.

Grønne profil

Nybo Workwear arbejder aktivt med at gennemføre grønne initiativer både internt i virksomhedens produktion samt hos deres kunder og underleverandører.

Nybo Workwear arbejder efter CSR-principperne med henblik på at forbedre miljøforholdene i produktionen. Virksomheden anvender Oeko-Tex Standard 100³⁴-certificerede metervarer og tilbehør, og de færdige produkter er også certificeret med denne standard. Derudover bruges også metervarer, med miljømærkerne Bluesign³⁵ og STeP³⁶. Virksomheden arbejder løbende på at gøre deres produkter mere bæredygtige, hvilket eksempelvis kunne være brugen af TENCEL i tøjproduktionen. TENCEL er en erstatning for bomuld, der er baseret på træfibre. TENCEL er mere bæredygtigt end bomuld, da træproduktionen er mindre miljøbelastende end bomuldsproduktionen. Virksomheden er også medlem af Global Compact Network Denmark³⁷, som er et netværk, der arbejder for ansvarlighed i erhvervslivet.

I Nybo Workwear påvirker sine kunder til at træffe grønne valg ved at have kollektioner, som indeholder få farver og størrelser. Helle Nybo Holmberg, administrerende direktør i Nybo Workwear, siger, "vi fortæller vores kunder om vores bæredygtige initiativer for at påvirke dem til at vælge de grønne produkter. En del af vores bæredygtighedsstrategi er, at vi producerer færre forskellige modeller og størrelser, samt at vi hele tiden arbejder på at forlænge levetiden af vores tøj for at minimere spild. Et eksempel er, at vi i nogen tilfælde tilbyder unisexstørrelser, for at vores kunder kan minimere indkøb af størrelser". Helle Nybo Holmberg fortsætter, "vores kunder, som primært er vaskerier, oplever et stigende bæredygtighedskrav fra deres kunder gennem eksempelvis

Vores kunder, som primært er vaskerier, oplever et stigende bæredygtighedskrav fra deres kunder gennem eksempelvis kommunale udbud. Vi har all tid skulle leve op til slutbrugerens krav og i takt med deres fokus på bæredygtighed stiger, så for venter vi også, at de fremover vil sætte højere krav til niveauet af bæredygtig i tøjproduktionen og det skal vi selvfølgelig imødekomme

³³ <https://www.nybo.com/da-dk/forside.aspx>

³⁴ <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/standard-100-by-oeko-tex>

³⁵

<https://www.bluesign.com/en>

³⁶ <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/step-by-oeko-tex>

³⁷ <https://globalcompact.dk/>

kommunale udbud. Vi har altid skulle leve op til slutbrugerens krav, og i takt med deres fokus på bæredygtighed stiger, så forventer vi også, at de fremover vil sætte højere krav til niveauet af bæredygtig i tøjproduktionen, og det skal vi selvfølgelig imødekomme".

Nybo Workwear samarbejder med sine underleverandører af tekstiler om deres ønsker til produkterne. "Vores oplevelse har været, at vi sætter krav til produktionen omkring deres miljøvenlighed, og så undersøger vi sammen med vores underleverandør, om det kan lade sig gøre," siger Helle Nybo Holmberg.

Vejen til den grønne virksomhed

Nybo Workwear har siden sin oprindelse haft fokus på bæredygtighed. "Der har ikke været et pres fra vores kunderne om minimering af CO₂-belastningen i vores produktioner, men vi gennemfører grønne initiativer, fordi vi gerne vil være mere miljømæssige ansvarlige. Vores motivation stammer fra, at vi gerne vil tage ansvar for og minimere vores CO₂-aftryk," siger Helle Nybo Holmberg.

Nybo Workwear vil også fremover aktivt arbejde på at gøre virksomheden grønnere. Nybo Workwear har to konkrete målsætninger inden for deres grønne omstilling. "Vi har to prioriterer inden for vores fremtidige grønne omstilling. Den første er, at vi skal have nedfæstet en brugbar bæredygtighedsstrategi, som er konkret og kan hjælpe os med at blive grønnere hele tiden. Den anden er, at vi gerne vil have lavet en opgørelse af vores CO₂-regnskab på vores produkter.

Det vil hjælpe os med at have et udgangspunkt for, hvor vi kan forbedre os og minimere vores CO₂-belastning," siger Helle Nybo Holmberg.

Vi har to prioriterer inden for vores fremtidige grønne omstilling. Den første er, at vi skal have nedfæstet en brugbar bæredygtighedsstrategi, som er konkret og kan hjælpe os med at blive grønnere hele tiden. Den anden er, at vi gerne vil have lavet en opgørelse af vores CO₂-regnskab på vores produkter. Det vil hjælpe os med at have et udgangspunkt for, hvor vi kan forbedre os og minimere vores CO₂-belastning.

Samarbejdspartnere

Nybo Workwear samarbejder med deres underleverandører om at producere mere miljømæssigt bæredygtige produkter. Helle Nybo Holmberg siger, "vi tilstræber os på maksimum at have meget få underleverandører, da det gør det nemmere for os at samarbejde med dem og skabe en troværdig relation. Mange af dem, vi har, har vi også haft over en lang årrække. Det er vigtigt for os, at vi holder fast i dem, så vi får skabt et godt samarbejde og kan stole på hinanden".

Derudover er Nybo Workwear en del af Lifestyle & Design Clusters projekt om Fremtidens Tekstilkrav³⁸. Helle Nybo Holmberg er en del af taskeforcen i projektet, som omhandler bæredygtig omstilling af dansk mode og tekstil og grøn certificering af SMV'er. Dertil er Nybo Workwear også en del af programmet, hvor de vil kunne få eksperthjælp til at udfærdige et CO₂-regnskab over deres produkter.

Kompetencer

Nybo Workwear har i deres grønne omstilling været drevet af medarbejdernes passion for at blive grønnere. Det har været værdifuldt for virksomheden, at de har en designer, som brænder for at øge virksomhedens miljømæssige ansvarlighed.

Ved at vi involverer både vores medarbejdere, kunder og leverandører i vores grønne tiltag, så betyder det også, at tiltagene er nemmere at få succesfuldt gennemført, og at de også kommer med input til nye tiltag.

³⁸ <https://ldcluster.com/portfolio-item/fremtidens-tekstilkrav/>

Derudover er det vigtigt for Nybo Workwear at få involveret ledelsen og alle medarbejderne i deres grønne initiativer. *"Ved at vi involverer både vores medarbejdere, kunder og leverandører i vores grønne tiltag, så betyder det også, at tiltagene er nemmere at få succesfuldt gennemført, og at de også kommer med input til nye tiltag,"* siger Helle Nybo Holmberg.

Outercore ApS

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af bygningsartikler af plast
Kommune: Vejle
Antal ansatte: 3



Kort introduktion

Outercore³⁹ blev etableret i 2016 og tilbød fra starten et nyt produkt i form af en ny vinduesløsning til byggebranchen. Virksomheden har dermed været på markedet i seks år og har i dag tre ansatte. Produktet består af en vinduesfals af plastic, rammerne er lavet af PVC-materiale, og hjørneprofilerne er lavet af genbrugsplast fra blandt andet ARLA.

Fremtidens bygningsreglement kræver et øget fokus på reduktion af byggematerialernes CO₂-aftryk. Der er i dette bygningsreglement krav, som gør, at hverken betonfals eller metalfals vil kunne bruges. Allerede i 2018 fik mange større bygningsprojekter i Danmark problemer med at imødekomme disse krav. Det betød så for Outercore ApS, at de fik en kraftig vækstkurve på trods af, at Outercores vinduesfals er dyrere end de andre false-løsninger.

Grønne profil

Virksomheden havde fra starten en akademisk direktør, som ikke havde kendskab til byggebranchen, men som bidrog til at udtænke produktet. Peter Skjoldborg, den nuværende direktør, kom til med en baggrund som tømrer og mange års erfaring i byggebranchen. Peter Skjoldborgs erfaring var nødvendig for at få etableret en interesse blandt arkitekter og entreprenører og få åbnet markedet op for en fuldstændig ny måde at tænke vinduesløsninger på. De tre ansatte virksomheden arbejder alle med salg, vejledning og rådgivning ude på byggepladserne samt beregning af størrelser, ordrer og mængder på vinduer til nybyg og renoveringer i branchen.

En ny ejer

Udvikling, test og afprøvning af produktet havde kostet OuterCore et anseligt millionbeløb, og virksomheden havde brug for en økonomisk stærk produktionssamarbejdspartner. OuterCore arbejdede allerede sammen med virksomheden Letvægt Plast. Det var fra starten Letvægt Plast, der producerede OuterCores falsprodukter, så samarbejdet var allerede etableret. Derfor opkøbte Letvægt Plast OuterCore og overtog dermed også gælden fra udviklingsomkostningerne. Siden har Peter Skjoldborg og hans team kunnet koncentrere sig om at sælge produktet til byggebranchen og udbrede det gode budskab til relevante aktører i branchen.

Et bæredygtigt produkt

Outercore har udviklet og forfiner stadig et produkt, der til dels består af genanvendt plast, kan tages ned igen, skilles ad og genanvendes. Noget af det sidste, virksomheden har arbejdet med, er at introducere en tætningsfuge, der ikke indeholder sundhedsskadelige PCP-stoffer og dermed fremmer arbejdsmiljøet. De har også introduceret en gummipakning, som kan afmonteres og dermed også genanvendes. Hjørneprofilerne er 100 procent genanvendelige i sort plast, og ejeren Letvægt Plast genanvender plast fra ARLA. I rammerne er der indtil videre 10 procent genanvendeligt plast i PVC'en. Det er primært regranuleret fra produktionen i Letvægt Plast. Outercore indsamler

³⁹ <https://outercore.dk/>

overskydende PVC fra byggepladser og sender det til Tyskland til regranulering på anlæg der (det er ikke tilladt regranulere PVC, der har forladt produktionen i Danmark).

DGNB-standarden, som oprindeligt er udviklet i Tyskland af German Sustainable Building Council, stiller øget krav til produktionen og dokumentation af CO₂-aftryk for byggeprodukter. I den forbindelse har det været godt for Outercore at komme ind i en større koncern, hvor der er styr på disse procedurer.

Outercore kan allerede nu tilbyde en CO₂-beregner, således at kunderne med leverancen kan få en CO₂-aftryksberegning som kan indgå i en totalopgørelse for hele byggeriet. Outercore er bekendt med et projekt, hvor dette allerede har ført til, at kunden droppede betonfalsen til fordel for Outercores plastikfals. Ifølge kunden viste regnestykket, at ved denne udskiftning kunne kunden spare 40 m² solceller på taget.

Samarbejdspartnere

Som nævnt tidligere oplever Outercore nu, at den bæredygtige dagsorden også indtræffer i byggesektoren, og flere og flere arkitekter opsøger Outercore for beregninger for at kunne imødekomme kravene. I dag er produktionen i god vækst, og der produceres nu årligt 60 km profiler på Letvægt Plast.

Til udvikling, test og dokumentation af produktet har Teknologisk Institut været en afgørende samarbejdspartner. Men udviklingsforløbet har ikke været uden udfordringer. Selvom Outercore kunne mønstre dokumentation, så kunne Landsbyggefonden ikke godkende produktet, fordi Outercore ikke havde været på renoveringsmarkedet de krævede fem år. Det betød, at Outercore sammen med Teknologisk Institut måtte i gang med en anden tilgang til godkendelsen. Outercore har fået en ETA-godkendelse af produktet til en pris på 50.000 kr. Virksomheden ville også gerne have en CE-mærkning, men det kunne ikke lade sig gøre, da der ikke fandtes en standard for produktet. I stedet har OuterCore så anvendt en CE-Mærkning for kompositvinduer.

Kompetencer

Det har været afgørende, at virksomheden fik tilført kompetencer inden for vindues- og byggebranchen. Peter Skjoldborgs har været i branchen i mange år som tømrer og kender til behovene på byggepladsen. De to medarbejdere har på samme måde oparbejdet en indsigt i branchen og kommer på daglig basis ud til projekterne og forklarer fremgangsmåde og fordele ved Outercores løsning. Det var svært i starten, men i dag er det nemmere.

Branchen har jo været vant til at anvende betonfals og metalfals og har ikke været meget for at ændre praksis. I starten gav kunderne udtryk for, at Outercores produkt var spændende, men alligevel var prisen dog stadig det vigtigste, og her var Outercore en dyrere løsning.

OuterCore bidrager til omstillingen ude på byggepladserne med idéer og løsninger. De hjælper kunderne med den praktiske del af implementeringen på pladsen. Vinduesfalsen er forholdsvist simpelt at montere, men rådgiverne er stadig ude for at hjælpe dem i gang. Samtidig påtager OuterCore sig at levere vinduesfals på mål for at gøre det nemt for kunden og for at reducere rester og affald. Det, der skæres fra på fabrikken, bliver så re-granuleret og genanvendt i de næste produkter.

Der er en stor fordel ved OuterCores produkt ved facaderenoveringer. Her kan der pudses op, og det gamle vindue kan blive siddende, indtil bygningen er lukket af med OuterCores fals og nye vinduer. Derefter fjernes de gamle vinduer. Det minimerer rigtig mange risici forbundet med fugt.

Betonfalse er ikke på samme måde egnede ved renowinger. Som Peter siger: "Med vores løsning kan vi lukke bygninger hurtigere og dermed få det tørret hurtigere".

OuterCore håber på at kunne ekspandere til udlandet, men byggeriet opererer på andre måder i nabolandene, så det kræver nogen tilpasning. Virksomheden leverer til Færøerne og Grønland og har følere ude til Sverige og Tyskland.

Pack And Sea A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Udlejning af fiskekasser
Kommune: Hanstholm
Antal ansatte: 2



Kort introduktion

Pack And Sea A/S⁴⁰ er en udlejningsvirksomhed, der primært beskæftiger sig med udlejning og administration af fiskekasser. Virksomheden har base i det nordjyske og samarbejder med ti havne i samme område. Det primære produkt er en grøn, universel fiskekasse, der kan genbruges.

Grønne profil

Konsortiet Pack and Sea A/S er dannet af en sammenslutning af medlemmer af ti danske havne i det nordjyske. Produktet er "born-green" og er løsningen på et vedvarende problem i markedet for opbevaring og transportering af fisk. Pack and Seas universelle fiskekasse erstatter rodet i forsyningskæden, der tidligere var et tilbagevendende problem i branchen. Fiskene kan nu pakkes direkte på skibene og skal ikke i samme omfang som tidligere pakkes om. De kan opbevares i den samme kasse, indtil de skal forarbejdes.

Fiskekasser var før forskellige fra havn til havn samt svære at spore. I samarbejde med Lyngsoe Systems har virksomheden, udover den grønne kasse, skabt et sporingssystem, som giver mulighed for at spore kasserne i realtid. Ifølge direktøren, Bent Gregersen Kirk, forsvinder der langt færre af disse kasser, da virksomheden har skabt incitamenter for returlevering og genanvendelse. Pack and Sea holder nu de, der leaser fiskekasser, ansvarlige gennem sporingsmekanismen, hvorimod det før var et generelt problem i fiskeribranchen, at disse kasser forsvandt i store mængder årligt.

Vejen til den grønne virksomhed

Bent Gregersen Kirk fortæller om, at virksomheder før i tiden måtte rejse udenlands for at opstøve fiskekasser, der ikke blev leveret tilbage. Den grønne fiskekasse fra Pack and Sea var starten på en revolution i de nordjyske havne.

Den grønne fiskekasse kan spores i realtid gennem RFID-teknologi og hjælper til at reducere antallet af forsvundne kasser.

Selvom fiskekassen er bæredygtig i sig selv, idet den har erstattet andre, mindre genanvendte varianter, så er der stadig plads til forbedring. Den grønne fiskekasse fra Pack and Sea kræver nemlig jomfruelige materialer for at blive fremstillet. Direktør Bent Kirk fortæller, at man har effektiviseret produktet således, at der i dag kan anvendes 20 procent fra ødelagte kasser til fremstilling af nye kasser. De ødelagte fiskekasser omdannes også til plastpaller.

Konsortiet er ikke skabt med idealer om at redde verden eller miljøet, men den grønne omstilling er ifølge Bent Gregersen Kirk opstået i takt med optimering af virksomheden og produktet. Stigende krav fra forbrugeren om gennemsigtighed i forsyningskæden gør, at bæredygtige tiltag tilskyndes gennem pres fra forbrugeren. Det er ligeledes her, den grønne omstilling fylder mest. Virksomheden arbejder i dag i større grad med strategier for yderligere grønne tiltag samt måder til at nedsætte brugen af jomfrumaterialer.

⁴⁰ <https://www.packandsea.dk/>

Samarbejdspartnere

Den lille, nordjyske virksomhed har benyttet sig af samarbejdspartnere i takt med produktudviklingen. RFID⁴¹-teknologien og kassesystemet er leveret af Lyngsoe Systems. Derudover har virksomheden brugt ekstern hjælp til app-udvikling, systemudvikling og produktion af kasser samt mere.

Kompetencer

Virksomheden har arbejdet på et sporbarhedsprogram til fiskekasserne. Initiativet er desværre lukket ned på grund af uklarhed fra myndighedernes side. Initiativet kunne blive relevant igen i fremtiden, fordi virksomheden oplever, at forbrugeren stiller stadigt større krav til gennemsigtighed, eksempelvis opbevaringstemperatur for fiskene i kasserne.

Virksomheden er lille og er forankret i selve produktet og administrationen af samme. Ved opståede kompetencebehov ansættes der midlertidigt, eller der hentes hjælp fra eksterne aktører. Virksomheden har før anvendt ingeniører ved behov.

Et godt råd

Bent Gregersen Kirk, direktør i Park and Sea A/S, udtaler at det er kæmpe fordel at kende til branche og/eller markedet i jagten på bæredygtige løsninger. Brancheinteresser kan hjælpe med at klarlægge, hvor der er brug for bedre fremtidsløsninger i den grønne omstilling.

⁴¹ RFID: Radio-Frequency Identification

Pernille Bülow A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af flasker, drikkeglas mv.
Kommune: Bornholm
Antal ansatte: 25



Kort introduktion

Pernille Bülow A/S⁴² er et glaspusteri, der primært arbejder med kreative, unikke værker udformet i glas. Designvirksomheden forsøger at genbruge mest muligt glas og har en dedikeret bæredygtig kollektion.

Grønne profil

Pernille Bülow A/S er godt i gang med det grønne. Lige fra starten har Pernille Bülow A/S haft det indlejret i sit DNA, at produktionsspild skal minimeres så meget som muligt. Den grønne omstilling har derfor en mere pragmatisk vinkel for virksomheden, hvor der endnu ikke er tale om en strategisk strømning, men hvor grundtanken om at minimere affaldet er fundamentet.

Virksomhedens bæredygtige kendetegn startede med deres "reUse"-kollektion. Kollektionen er et tiltag, der trækker tråde til det oprindelige glaspusteri. Affaldsglas fra glaspusteriet bliver sorteret i farver og anvendt 100 procent igen. Dette giver unikke produkter, der aldrig er ens i farve eller form. Virksomheden benytter affaldsglas fra Novo Nordisk diabetesmedicin i deres anden bæredygtige kollektion, ReUse. Dette glasmateriale blev tidligere deponeret, men indgår nu i en unik kollektion, da glasset reagerer anderledes end almindeligt glasmateriale. Samarbejdet om overtagelse af affaldsglas fra Novo Nordisk har gjort store dele af Pernille Bülow A/S' produktion bæredygtig.

Vejen til den grønne virksomhed

Samarbejdet med Novo Nordisk startede med, at Pernille Bülow A/S blev bedt om at lave et oplæg til at levere de julegaver af affaldsglas, som Novo Nordisk ville give deres medarbejder. Virksomheden, der har hovedsæde på Bornholm, blev derefter spurgt, om den kunne være interesseret i at samarbejde om fjernelse og omsmelting af glasaffald fra Novo Nordisk's produktion. Pernille Bülow A/S testede og fandt hurtigt ud af, at affaldsglasset langt fra havde de samme egenskaber som det glas, de normalt brugte i glaspusteriet. Pernille Bülow A/S udviklede et produkt, som blev det pågældende års julegave hos Novo Nordisk. Samarbejdet var både strømlinet med Novo Nordisk's ambitioner om at minimere affald i produktionen, men også Pernille Bülow A/S's grundlæggende idéer om at genbruge glasmateriale. Virksomheden har også udviklet en metode til at støbe større plader til fliser m.m., da mængden af glas, Novo Nordisk leverer, er meget stor.

I Pernille Bülow blev der anvendt ekstern bistand i form af konsulenter til at se på den grønne omstilling. Dette blev gjort for at identificere muligheder, men også for at finde ud af, hvad der ville ske, hvis en stor del af forretningen pludselig skulle være meget anderledes, når man arbejdede med disse store genbrugsglasgenstande. De nye produkters miljøpåvirkning blev beregnet og sammenlignet med de eksisterende produkter, og det blev vurderet, om det var værd at investere i nye ovne, der kunne levere det, der var behov for. Der var også vurderinger af, hvordan dette spillede ind i opbygningen af en grøn profil. Dette samarbejde med Novo Nordisk var katalysatoren for en større grøn omstilling hos virksomheden.

⁴² <https://pernillebulow.dk/>

Samarbejdspartnere

Pernille Bülow A/S har anvendt ekstern bistand til at afrapportere på projektet. Virksomheden har oplevet barrierer i forbindelse med beregning af klimafodaftryk i forhold til leverandører. Konsulentbistanden har Pernille Bülow A/S fået adgang til gennem væksthuset Business Center Bornholm og projektet Bæredygtig Bundlinje. Denne ingeniørrådgivning var en forudsætning for virksomhedens beslutning om at købe de nye ovne og for beslutningen om at overtage insulinglasset fra Novo Nordisk. Den rapport, der blev udarbejdet, og som indeholdt CO₂-beregninger, blev så i sidste ende brugt til at søge anlægsstøtte til ovnene, da effekten af de nye tiltag nu kunne dokumenteres.

Virksomheden har planer om at forsøge sig med grønne initiativer på emballageområdet og har søgt om hjælp til dette ved Erhvervshuset. Ligeledes bliver der i lampeproduktionen skiftet over til LED-pærer fremfor de traditionelle.

Et godt råd

Grøn omstilling er et konkurrencemeter i dag. Det skal man have in mente.

Phoenix Design Aid A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Kommunikationsdesign og grafisk design
Kommune: Randers
Antal ansatte: 11



Kort introduktion

Phoenix Design Aid er et design- og kommunikationsbureau, som fra sit hovedsæde i Randers udfører en række forskellige kommunikationsopgaver, der understøtter væsentlige FN-organisationers virke. Virksomheden udarbejder grafisk design samt websites og kommunikationsbistand, herunder kommunikationsstrategier. Virksomheden startede tilbage i 1998 og har udviklet deres produkter igennem tiden.

Grøn profil

Phoenix Design Aid har arbejdet intensivt med bæredygtighed de seneste år og udfører samtlige projekter i overensstemmelse med internationalt anerkendte principper for samfundsansvar samt FN-krav. Virksomheden er blandt andet certificeret inden for FN's verdensmål, samt ISO certificeringerne kvalitet (ISO 9001), miljø (ISO 14001) og arbejdsmiljøledelse (ISO 45001). Phoenix Design Aid har også et klimacertifikat, som udstedes for virksomhedens neutralisering af dens CO₂-udledning ved køb af FN-udstedte emission credits⁴³.

Arbejdet med grøn omstilling foregår på tværs af hele værdikæden og Phoenix Design Aid har blandt andet en "Code of Conduct"⁴⁴, som både er relevant i forhold til eksisterende leverandører, og når der skal udvælges nye leverandører. Blandt andet sætter virksomheden fokus på at arbejde med trykkerier, som er miljøcertificerede. Internt i virksomheden arbejdes der med grøn omstilling ved f.eks. at fokusere på at printe mindre og optimere affaldssorteringen. Desuden har man opsat et online system til håndtering af tidligere udskrevne dokumenter, hvilket har skabt bedre mulighed for at printe mindre. Virksomheden tilbyder også miljørigtige print, som de har forsøgt at gøre overskuelige ved hjælp af en "paper-guide"⁴⁵, der præsenterer de forskellige muligheder for at vælge miljørigtigt papir. Det skaber en håndgribelighed for kunden, således at man både med hensyn til kvaliteten og den miljømæssige påvirkning kan vælge de rigtige produkter.

Som det første grafiske bureau nogensinde er Phoenix Design Aid blevet certificeret efter FN's verdensmål. Certificeringen er tildelt af virksomheden DNV, som arbejder for at beskytte liv, ejendom og miljø. Phoenix Design Aid er konkret blevet verdensmåls-certificeret i 11 delmål inden for verdensmål 4, 12, 13 og 17.

Phoenix Design Aid placerer sig på den grønne omstillingstrappe som en Aktivt grøn virksomhed. Man har dog endnu højere ambitioner og har mål for, hvordan man som virksomhed yderligere forbedrer sig i en grøn og bæredygtig retning. Flere tiltag er allerede i gang, f.eks. et mål om selv at plante træer som kompensation for den CO₂, som virksomheden udleder. Tiltaget skal samtidigt forsøge at skabe jobs til dem, der skal passe træerne. Således vil virksomheden udvikle sig fra blot at købe kompensation for deres udledning til selv at kompensere.

⁴³ <https://offset.climateneutralnow.org/UNCertification>

⁴⁴ <https://phoenixdesignaid.com/code-of-conduct/>

⁴⁵ <https://phoenixdesignaid.com/paper-guide-edition-two/>

Endeligt er det væsentligt for virksomheden at fortælle om deres grønne omstilling i et forsøg på at inspirere andre virksomheder. Ledelsen i Phoenix Design Aid holder derfor ofte foredrag eller formidler på anden vis virksomhedens arbejde med grøn omstilling – blandt andet via virksomhedens årlige bæredygtighedsrapport "Communication on Progress". Phoenix Design Aid rapporterer på "advanced level" qua virksomhedens medlemskab af UN Global Compact.

Vejen til den grønne virksomhed

Udviklingen i en retning mod mere bæredygtighed har været med allerede fra virksomhedens første år, hvor de første tanker om fremstilling af miljørigtige produkter blev tænkt. I dag er Phoenix Design Aid's største kunde FN-underorganisationer, som har en stor forespørgsel på bæredygtige services. Kundesiden har derfor også haft en betydning for den grønne omstilling, som virksomheden er gennemgået. Kombineret med virksomhedens grundlæggende indstilling til at tænke miljøbevidst samt det aktuelle, store fokus på grøn omstilling har dette været med til at fremme virksomhedens arbejde på området.

Virksomheden er tilsluttet UN Global Compact, som er et internationalt initiativ, der stiller en række krav til deltagende virksomheder om blandt andet deres arbejde med grøn omstilling. Der er blandt andet krav om en årlig afrapportering, der skal sikre transparens og åbenhed om virksomhedens arbejde med ansvarlighed og bæredygtighed. Phoenix Design Aid er med i UN Global Compact pga. af deres vilje til at gøre en forskel, men de ser det også som en strategisk handling i relation til deres kunder, som virksomheden gerne vil inspirere.

Samarbejdspartnere

Phoenix Design Aid har haft en række eksterne samarbejdspartnere i forbindelse med deres arbejde for grøn omstilling. Her fremhæves bl.a. et mangeårigt samarbejde med en CSR-konsulent fra CSR-Support. Denne konsulent har samarbejdet med virksomheden om alt fra verdensmål til generel grøn omstilling. CSR-konsulenten bruges både som sparringspartner til finpudsning af allerede eksisterende praksisser og til fremtidige initiativer og strategiske overvejelser. Eksempelvis har CSR-konsulenten givet positiv feedback til strategien om at selv at plante træer for at kompensere og samtidig skabe jobs.

UN Global Compact er også en væsentlig samarbejdspartner, eller rettere et netværk, som Phoenix Design Aid har draget stor gavn af i forbindelse med deres grønne omstilling. Den danske del af netværket afholder webinar møder inden for en række emner om grøn omstilling, og de har derigennem været med til at højne niveauet for, hvordan man som SMV afrapporterer om og arbejder med bæredygtighed. Vigtigheden af dette netværkssamarbejde findes derfor i den opkvalificering og dialog, der foregår om grøn omstilling. Udover deres eget samarbejde med UN Global Compact hjælper Phoenix Design Aid andre virksomheder med at blive en del af netværket. Man skal være opmærksom på og villig til at bruge en del ressourcer for at opfylde kravene for at blive en del af netværket.

Som led i afrapporteringen til UN Global Compact får Phoenix Design Aid årligt udregnet en "Carbon footprint report" for Phoenix Design Aid's CO₂-forbrug inden for en række områder. Rapporten udarbejdes i samarbejde med virksomheden CEMAsys, som har hovedsæde i Norge. De leverer et system udviklet til at udarbejde en klimarapport inden for områder såsom rejsebelastning og affald. Disse rapporter bruges som nævnt som dokumentation til virksomhedens deltagelse i UN Global Compact, men er også et redskab, de bruger til at måle effekten af interne målsætninger og strategier. CEMAsys er derudover også rådgiver og sparringspartner i forhold til at reducere CO₂-aftrykket.

En sidste central samarbejdspartner for Phoenix Design Aid, der bør fremhæves, er den norske virksomhed DNV, som arbejder for at beskytte liv, ejendom og miljø. Udover certificeringen efter FN's Verdensmål har DNV også tildelt virksomhedens ISO-certifikater. DNV afholder seminarer og kurser med fokus på deres certifikater, og hvordan man kan arbejde med FN's verdensmål.

Kompetencer

Kompetencebehovet har ændret sig betydeligt for Phoenix Design Aid i takt med, at det grønne fokus i løbet af de senere år er blevet mere og mere tydeligt for virksomheden. Driftsmæssigt har kompetencer inden for de papir-tekniske områder traditionelt været vigtige for virksomheden, men konkret viden om det fremstillede produkt og dets forandringer på baggrund af miljømæssige tiltag er en kompetence, der i stigende grad er brug for som følge af virksomhedens grønne omstilling. Det har endnu ikke resulteret i direkte rekruttering af medarbejdere med en praksisnær, relevant uddannelse og kompetencer inden for miljø og klima, men til gengæld efterspørger Phoenix Design Aid her mere ekstern erfaring, som så kan bruges til at rådgive om en miljøorienteret drift.

Phoenix Design Aid forsøger også at højne deres interne kompetence igennem kurser og videreuddannelse. Specielt har der været fokus på kommunikationen af grønne tiltag set i forhold til f.eks. greenwashing. Kurser og videreuddannelse er noget, som virksomheden selv opsøger, og den er tilmeldt flere kanaler i form af f.eks. nyhedsbreve, som gør opmærksomme på diverse videreuddannelse.

Gode råd

Hvis man som virksomhed vil den grønne omstilling, skal det komme indefra, og det skal også ske internt. Det kan have to gavnlige effekter. Først gør det den grønne omstilling nemmere, men det gør også, at man som virksomhed tror mere på det. En intern opmærksomhed på grøn omstilling kan også smitte af på både leverandører og markedet. På den måde bliver ledelsessystemet også virksomhedens motor, som danner grundlag for tiltag.

Det er væsentligt at have en ekstern konsulent tilknyttet, som har kendskab til virksomheden og det arbejde, der foregår med grøn omstilling. Eksterne kan stille en anden slags spørgsmål og se problemstillinger, som ikke altid er synlige internt i organisationen.

Phoenix Design Aid arbejder med en SDG (Sustainable Development Goals) og "Hall of Fame" rapporten⁴⁶ indeholdende alle virksomhedens SDG-initiativer. Dette er med til at fokusere indsatsen for grøn omstilling. Ofte er der rigtigt mange områder og tiltag, som man gerne vil udføre på samme tid. En SDG "Hall of Fame" har medført, at de har kunne koncentrere arbejdet med konkrete initiativer på et givent tidspunkt. Derfor mener Phoenix Design Aid, at prioritering er vigtigt, hvis man vil lykkes. For eksempel har virksomheden udvalgt 11 delmål inden for fire verdensmål, hvor de mener, at de kan gøre den største forskel i forhold til virksomhedens forretning. En sådan prioritering gør det også lettere at "keep it simple", som er et mantra, virksomheden efterlever.

Sidst, men ikke mindst, er transparens i kommunikationen om grønne indsatser en vigtig parameter i arbejdet med en grøn omstilling.

⁴⁶ <https://phoenixdesignaid.com/phoenix-design-aid-publishes-new-communication-on-progress-report/>

SIKA FOOTWEAR A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Engroshandel af arbejds- og sikkerhedssko
Kommune: Herning
Antal ansatte: 150



Kort introduktion

Sika Footwear⁴⁷ har i over 150 år udviklet, produceret og leveret sikkerhedssko og arbejdsfodtøj til brancher i Danmark. Det er en familieejet virksomhed med hovedkontor i Herning. Virksomheden lancerede i 2017 en strategi for at fremme deres bæredygtige og effektive værdikæde og har lige siden arbejdet med den grønne omstilling. Hos Sika Footwear har deres grønne omstilling været motiveret af at tage samfundsansvar og derigennem reducere deres miljøbelastning. Det har dog også vist sig, at deres grønne initiativer, såsom øget digitalisering, er økonomisk bæredygtige.

Sika Footwear er en mellemstor virksomhed med 150 ansatte fordelt på hovedkvarteret i Danmark, salgsselskaber i Norge, Sverige, Tyskland og Nederlandene, samt egenproduktion i Ukraine. Virksomheden blev grundlagt i 1870 og har siden da været familieejet. Sortimentet dækker bredt og indeholder alt lige fra træsko, sko og sandaler til støvler og tilbehør.

Grønne profil

Sika Footwear har gennemført flere grønne initiativer de seneste år. Initiativer favner både up- og downstream-processerne i værdikæden, hvilket vil sige, at de har fokus på både at fremme den miljømæssige bæredygtighed på leverandørsiden, i produktudviklingen, i produktionen, i logistikken og på kundesiden.

Ryan Thomsen, indkøbs- og logistikchef i Sika Footwear, at Sika Footwear som en del af deres grønne rejse digitaliseret deres markeds katalog, som tidligere har været sendt fysisk ud til alle deres kunder. Udover at markeds kataloget er blevet digitaliseret, så har virksomheden også udviklet et tyndere og mere miljøvenligt katalog til de kunder, der fortsat ønsker et fysisk katalog tilsendt. Sika Footwear lancerer snart endnu et initiativ, der er målrettet kundesiden, idet virksomheden har udviklet en digital løsning til reklamationer. Løsningen erstatter, at varer fysisk skal returneres til Sika Footwear, men derimod rummer den al den nødvendige information online. Informationerne om reklamationsvaren kan kvalitetsafdelingen bruge til at lokalisere fejlen på skoene og derigennem løse problemet i produktionen i tilfælde af, at det er en systematisk produktionsfejl.

Derudover har Sika Footwear allerede i 2019 igangsat en proces med at fjerne alt PVC fra sine sko. Der er også ambitioner om at gøre sikkerhedsskoene endnu mere bæredygtige. Det er en længere materialeudviklingsproces, da sikkerhedssko skal leve op til høje kvalitetskrav og til nogen bestemte certificeringer. Et andet eksempel på grøn omstilling er på logistikområdet, hvor de gennem større leverancer af både råvarer og sko har minimeret antallet af leverancer og dermed reduceret miljøbelastningen ved transporten.

Sika Footwears grønne profil er ikke funderet i, at den partout skal være en konkurrencefordel for dem, men fordi de synes, det er det rigtige at gøre. Ryan Thomsen siger, at de ikke kommer til at

⁴⁷ <https://www.sikafootwear.dk/>

vinde på deres grønne omstilling, men de taber, hvis de ikke gør noget. Bæredygtig ansvarlighed er en nødvendighed for at kunne bevare sin konkurrencemæssige positionering på markedet.

Vejen til den grønne virksomhed

Sika Footwear har siden 2017 arbejdet fokuseret med deres strategi for at have en bæredygtig og effektiv værdikæde. Dog fremhæver Ryan Thomsen, at deres deltagelse i Erhvervsstyrelsens initiativ om grøn og cirkulær omstilling i SMV'er⁴⁸ i 2019 gav virksomheden det vigtigste og nødvendige skub for, at de for alvor fik sat gang i de grønne initiativer. Målet med indsatsen fra Erhvervsstyrelsen var at styrke den grønne og cirkulære omstilling i danske SMV'er, så virksomhederne opnåede en forbedret ressourceeffektivitet til gavn for både konkurrencekraft, eksport og miljø.⁴⁹

Sika Footwear blev gjort opmærksom på dette forløb i Erhvervsstyrelsen af Lifestyle & Design Cluster. Det igangsatte deres grønne rejse. Virksomheden har i deres grønne omstilling samarbejdet med et eksterne konsulenthus og deres leverandører undervejs i udviklingen af deres nye, grønne løsninger.

En af udfordringerne i deres grønne transition har været tiden, som det kræver. Det kræver prioritering af tid og allokering af en mængde af ressourcer at udvikle og implementere grønne initiativer. Ryan Thomsen nævner, at miljømæssig dokumentation af deres værdikæde er vanskelig og ressourceintensiv og er et emne, som de vil arbejde med fremover.

Sika Footwear har valgt ikke eksplicit at reklamere med alle deres grønne initiativer, og det skyldes bl.a., at de mangler miljømæssig dokumentation for deres tiltag. De fortæller dog om deres grønne profil til deres kunder, men reklamerer ikke med den på deres hjemmeside. Det er et fremtidigt mål, at de vil have mere miljømæssig dokumentation af deres processer.

Samarbejdspartnere

Sika Footwear har i deres grønne omstilling haft stor gavn af deres deltagelse i Erhvervsstyrelsens initiativ om grøn omstilling og cirkulær omstilling. Forløbet hjalp dem i gang med at kortlægge deres nuværende grønne indsatser og hvor, deres fokus skal være herfra fremover. Det var Lifestyle & Design Cluster, som gjorde dem opmærksom på initiativet. Sika Footwear er stadig i dialog med Lifestyle & Design Cluster, når de har behov for fx viden. I forløbet har de samarbejdet med konsulenthuset Delendorff⁵⁰ om deres strategi for at fremme den cirkulære økonomi i virksomheden.

Sika Footwear har haft stor gavn af deres deltagelse i Erhvervsstyrelsens initiativ om grøn og cirkulær omstilling i SMV'er.

Derudover samarbejder virksomheden med deres leverandører og netværk, som de igennem 150 år har opbygget. Det er afgørende for Sika Footwear, at de er nysgerrig på, hvor der foregår nye teknologiske fremskridt i deres branche. Gennem deres netværk og deres lyst til at høre om leverandørernes nye grønne initiativer lader de sig inspirere til deres egen materialeudvikling.

Kompetencer

⁴⁸ <https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/markant-satsning-paa-groen-og-cirkulaer-omstilling-i-smver-skal-styrke-dansk-erhvervsliv>

⁴⁹ <https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/markant-satsning-paa-groen-og-cirkulaer-omstilling-i-smver-skal-styrke-dansk-erhvervsliv>

⁵⁰ <http://delendorff.com/hvad-kan-vi/>

Ryan Thomsen siger, at deres grønne omstilling absolut har ændret deres kompetencebehov. Det kræver bedre materialekendskab at udvikle i nye og mere bæredygtige materialer. Det vil sige, at de har samarbejdet med deres leverandører og opkvalificeret i virksomheden for at have de rette kompetencer i produktudviklingen. Det er en udfordring at finde de nødvendige materialespecialister.

Et godt råd

Ryan Thomsen siger, at et godt råd til andre lignende virksomheder, som vil igangsætte en grøn omstilling, er, at man ikke skal undervurdere processen, og det tager tid og kræver tålmodighed. Det er vigtigt at have en erfaringsbaseret tilgang og starte i det små, hvilket vil sige at prøve sig frem og ikke forsøge at udarbejde en forkromet plan fra starten.

Tripplex Accoustic ApS

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af finerplader og træbaserede plader
Kommune: Hedehusene og Silkeborg
Antal ansatte: 15



Tripplex Accoustic ApS er et selvstændigt firma men ejet af Rockwool med øverste ledelse fra Rockfon. Tripplex har hovedkontor beliggende i Hedehusene med produktion i Silkeborg. Tripplex Acoustic har leveret akustiske totalløsninger, hovedsageligt til erhverv, siden 2009. Akustikpladerne, som Tripplex fremstiller, består af perforerede og organiske træpaneler, vægmineraluldspaneler samt metalkassetter til loft og væg. Tripplex bygger specialløsninger ved at tilpasse standardkomponenter, så de nemt og enkelt kan monteres af entreprenøren.

Samarbejdspartnere

Det var en ihærdig og vedholdende konsulent fra Rethink Business-programmet⁵¹, der fik grundlæggeren af Tripplex⁵², Kurt Braarup Vestergaard, til at overveje en endnu mere miljøbevidst retning for virksomheden. Det er nu mere end fire år siden, og i dag har virksomheden gentænkt sin forretning med udgangspunkt i recirkulering af dens produkter. Det er ikke alle produkter, der er Cradle-to-Cradle-certificerede, men målet er at få alle produkter med.

Da Tripplex involverede sig i projektet Rethink Business, havde de allerede gjort en masse for at reducere affald, el og vandforbrug etc. Kurt Braarup Vestergaard, fortæller: "Der var god forretning i at spare på de områder. Det betød jo både lavere omkostninger foruden en gevinst for miljøet". Derfor har Tripplex altid sorteret pap, plastik, træspåner etc. og håndteret det korrekt i forhold til genbrug eller bortskaffelse. Kurt Braarup Vestergaard oplever, at mange små og mellemstore virksomheder har fokus på den del, simpelthen fordi der også er god økonomi i det. Kurt Braarup Vestergaard giver et eksempel: "Hvis man skifter gammel belysning ud med LED i en fabrik, så er det også fordi, det giver en god besparelse og hurtigt tjener sig hjem igen".

Det handlede derfor om, hvad virksomheden kunne gøre ud over disse besparelser. Konsulenten fra Rethink Business forklarede, hvad det ellers kunne handle om, og Kurt Braarup Vestergaard overvejede det længe og vendte det også med sin bedre halvdel. Til sidst var der ingen tvivl. At tænke produkternes livscyklus cirkulært var det eneste rigtige at gøre.

Det var en beslutning, Kurt Braarup Vestergaard som ejerleder traf, og han har ikke siden fortrudt den. Tripplex har siden kunnet skaffe sig nye kunder og opgaver, som de ikke ville have skaffet sig uden en Cradle-to-Cradle-certificering.

En central rådgiver

Til at hjælpe dem igennem processen fik Tripplex via Rethink Business-programmet et samarbejde med Minor Change Group – en rådgiver i cirkulær økonomi og udvikler af bæredygtige produkter og forretningsmodeller.

⁵¹ <https://rethinkbusiness.dk/>

⁵² <https://www.tripplex.dk/>

Minor Change Group hjalp virksomheden med at kortlægge eksisterende ressourcebesparelser i virksomheden, vedvarende energiløsninger i form af vindmøllestrøm samt identifikation af yderligere besparelsesmuligheder. Men det vigtigste bidrag bestod i sammen med Tripplex at udtænke fem forretningskoncepter for virksomheden, som skulle testes, og som kunne sikre virksomhedens cirkulære omstilling af forretningen. Tre af forretningsmodellerne har Tripplex fået implementeret i dag, og de resterende to er endnu ikke blevet til noget.

Herudover kom der endnu en forretningsmulighed ud af samarbejdet, som har resulteret i en spinoff, der er etableret i et andet selskab. De fem forretningsmodeller er følgende:

1. *Sourcing af restfraktioner og bæredygtige materialer.* Her tilbyder Tripplex i dag et produkt, der består af upcycledede materialer og fordi virksomheden benytter træ fra nedrivninger. Tripplex har nu dette produkt som en permanent del af sit produktsortiment. Tripplex udfører også produktudvikling med kunder om upcycledede materialer. Der er i dag flere udbydere på markedet af genbrugstræ, men da Tripplex startede med at tilbyde produkterne, var det kun hos Genbyg, der kunne købes genbrugstræ. I dag tilbyder Stark og Kingo også upcycledede materialer foruden de større byggeprojekter, hvor nedrivninger giver adgang til spændende genanvendelse af materialer.
2. *Struktur for tilbagetagning.* Tripplex-produkterne kan skilles ad og genbruges i de enkelte fraktioner, så derfor er produkterne klar til tilbagetagning. Men akustikpaneler er ikke et modefænomen, som kunderne jævnligt skifter ud. Måske når kunderne bliver trætte af designet om 10 eller måske 30 år, kan produkterne tilbagetages til den tid. Det er kun dugen fra akustikpanelet og skruer, som vil gå ind i de tekniske kredsløb.
3. *Vedligeholdelse og opgradering.* Denne forretningsmodel er ikke blevet til noget, da der ikke opfattes et behov. Bygherrer har ikke behovet. Lejere kunne have behovet for at opgradere, men da det er bygherrer, der tager beslutningerne, er det ikke aktuelt. Tripplex har ikke direkte adgang til lejere af de lokaler, hvor produkterne er installeret.
4. *Genbrug af paneler og materialer.* Her benytter Tripplex sig af diversitet i løsninger. Det kan være rester eller produkter med fejl i som redesignes og skrues sammen på en anden måde. Disse redesignede produkter sælges derefter via virksomhedens webshop. Tripplex er godt tilfreds med salget af disse produkter i webshoppen, og forretningsmodellen fungerer dermed som ønsket.
5. *Leasingmodeller og koncepter.* Tripplex har også afprøvet en leasingmodel rettet mod byggesektoren, men entreprenørerne er ikke klar til den slags finansieringsløsninger. Det er heller ikke en slutbrugerbeslutning, så det kan heller ikke lade sig gøre at sælge leasing af disse løsninger til forbrugerne. Hele bygninger og kontormøbler kan leases, men ikke bygningsmaterialer som sådan. Tripplex har ikke fundet grobund for denne forretningsmodel.

Kompetencer

Arbejdet med at skabe endnu bedre og mere bæredygtige løsninger fortsætter i virksomheden. Virksomhedens biler er gradvist skiftet til de mest miljørigtige inden for dieselskategorien. Tripplex forventer f.eks. også inden udgangen af 2021 at implementere en kogemaskine, der koger spildevand ind, således at det kun er en fast, tørret klump, der sendes til destruktionsanlæg. Det var en tekniker, som udførte vedligeholdelse på produktionsudstyret, som under et besøg gjorde dem opmærksomme på muligheden og formidlede kontakten til leverandøren.

Det er Kurt Braarup Vestergaard oplevelse, at teknikere fra forskellige leverandører er meget bevidste om muligheder og behov i forhold til at skabe en bæredygtig produktion. Det gælder i forhold til støj, vand, energi, samt ressourceoptimering, og det giver mening proaktivt at spørge dem om råd.

Triplex har også ansat en marketingskoordinator, der har erfaring med online markedsføring og salg til private, da denne kompetence ikke fandtes i huset. Det har været afgørende for, at forretningsmodel nummer fire ovenfor har kunnet føres ud i livet.

Det undersøges endvidere, om den nuværende skumfoliemellemlægning kan erstattes af et papirprodukt, uden at produkterne beskadiges under transport og udpakning. Det ville være en mere bæredygtig løsning, såfremt det ikke har negative konsekvenser for kvaliteten.

Vetaphone A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Fremstilling af maskiner til overfladebehandling af plast
Kommune: Kolding
Antal ansatte: 77



Vetaphone A/S⁵³ er en videns- og industrivirksomhed med hovedkontor i Kolding. Virksomheden fremstiller maskiner til overfladebehandling af plastik i trykkerier. Vetaphone er etableret i 1951 og har landekontorer i USA, Kina, Tyskland, Italien og Benelux-landene.

Grønne profil

Vetaphones grønne profil er centeret om deres indsats i udviklingsprojektet Circular Mono Plastic Packing⁵⁴, da de derigennem bidrager til at fremme de teknologiske løsninger inden for øget genanvendelse af plast.

Udviklingsprojekt har ti partnere, og Vetaphone har ansvaret for at udvikle plasmacoating-teknologien, så der tilføjes den nødvendige tæthed i monoplasten. "I projektet har vi en ambition om, at vi vil øge værdien af plastik. Det vil vi gøre ved at skabe bedre forudsætninger for, at den i højere grad kan genanvendes gennem reducere antallet af plasttyper til en," siger Jan Eisby, CSO i Vetaphone. Vetaphone har i deres grønne omstilling bygget et nyt center i forbindelse med et udviklingsprojekt, hvor de sætter fokus på nye typer af plastemballage og derigennem undersøger mulighederne for at minimere CO₂-belastning og øger genanvendelsesprocenten af plasten.

I projektet har vi en ambition om, at vi vil øge værdien af plastik. Det vil vi gøre ved at skabe bedre forudsætninger for at den i højere grad kan genanvendes gennem reducere antallet af plasttype til en.

Vejen til den grønne virksomhed

Vetaphone blev gennem deres netværk inviteret med i det omtalte udviklingsprojekt. Samtidig har projektdeltagelsen udvidet Vetaphones samarbejdsnetværk og branchekendskab. "Projektsamarbejdet har været meget værdifuldt for os i forhold til udvidelse af vores netværk, men det er bestemt også gavnligt for den grønne omstilling af vores branche. Det at kunne samle så mange relevante partnere, der arbejder for at udvikle teknologier til øget genanvendelse af plast til fødevarerbranchen, det er værdifuldt," siger Jan Eisby.

Han fortsætter, "en af udfordringerne ved sådan et udviklingsprojekt har været, at der er mange specialister involveret, og det kræver, at der er nogen i projektet, som har overblikket over de forskellige processer og kan se sammenhængen mellem dem".

Projektsamarbejdet har været meget værdifuldt for os i forhold til udvidelse af vores netværk, men det er bestemt også gavnligt for den grønne omstilling af vores branche. Det at kunne samle så mange relevante partnere, der arbejder for at udvikle teknologier til øget genanvendelse af plast til fødevarerbranchen, det er værdifuldt.

Kompetencer

⁵³ <https://www.vetaphone.com/>

⁵⁴ <http://circularmonoplasticpackaging.dk/formaal/>

Vetaphone har ikke været udfordret på deres kompetencer i forbindelse med deltagelsen i det omtalte udviklingsprojekt. Jan Eisby siger, "*i løbet af projektet har vi oplevet succes med at udvide vores samarbejdsforbindelser, men vi har også fået kendskab til nye udviklingsområder. Vi har nemlig fået fat i to specialister inden for plasma, som har viden om området, som vi ikke havde inden samarbejdet*". Derudover har medvirken i projektet været positivt for andre kundeområder, da projektet har åbnet op for flere kundeopgaver for Vetaphone.

Victor Vask A/S

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Vaskeri
Kommune: Bornholms Regionskommune
Antal ansatte: 36



Kort introduktion

Victor Vask A/S⁵⁵ er et familieejet erhvervsvaskeri på Bornholm. Virksomheden er 76 år gammel.

Grønne profil

I 1996 startede Victor Vask deres arbejde med at blive miljøcertificeret. Otte måneder senere opnåede virksomheden ISO 14001- og 14009-certificeringer. Virksomheden har siden da fortsat arbejdet, som de startede med certificeringerne, herunder arbejdet med forskellige processer for at forbedre sig på det grønne område. I de seneste år har virksomheden arbejdet med cirkulær økonomi.

Victor Vask har arbejdet med at plukke de lavthængende frugter først. F.eks. har de, når maskiner er gået i stykker, sørget for at udskifte dem med frekvensstyrede motorer. Kompressorer er ligeledes blevet udskiftet med frekvensstyrede motorer. Victor Vask er også gået væk fra tungt brændstof og over til at bruge gas. Arbejdet med den grønne omstilling er en businesscase, som i betragtning af virksomhedens størrelse handler om at forbedre og omstille, for ellers ville de ikke være der som en selvstændig virksomhed længere, siger ejeren af Victor Vask A/S, Kenn Kjellberg. Virksomheden har ikke en grøn strategi, som kræver, at hele virksomheden skal omdannes og blive grøn med det samme. I Victor Vask tager de skridt, efterhånden som de giver mening, og hvor det økonomisk giver mening. Kenn Kjellberg siger også, at når de gør noget grønt i virksomheden, så hjælper det også på det store billede.

Victor Vask har oplevet barrierer på grund af krav om grønne og miljøvenlige løsninger i udbud og licitationer fra bl.a. den offentlige sektor, men disse krav vejer ikke tungt, idet prisen stadig er næsten altafgørende. Oplevelsen er, at den private sektor er endnu ikke særlig interesseret i grønne og miljøvenlige løsninger.

Et af virksomhedens store grønne initiativer har været genbrug af snavset vaskevand. Skyllevand har i årevis været genanvendeligt i vaskeribranchen, men her er det taget et skridt videre. Den næste store udfordring for Victor Vask handler om at lære kunderne at vælge de rigtige tekstiler.

Vejen til den grønne virksomhed

Kenn Kjellberg forklarer, at ideologiske drivkræfter drev den grønne rejse i gang i 1996. Han fandt dog hurtigt ud af, at grønne tiltag også kunne betale sig, hvis man ville overleve i branchen som selvstændig virksomhed. Det er nu det, der primært driver den grønne omstilling.

Victor Vasks grønne rejse startede med ISO-certificeringer, som gjorde, at de tog et stort ryk mod grøn omstilling. I dag handler det om at forbedre processer over hele linjen, så virksomheden kan rykkes i en mere bæredygtig retning, både miljømæssigt og økonomisk. Certificeringsprocessen har krævet beregninger af CO₂-besparelser samt beregninger på vaskemaskinernes levetid.

⁵⁵ <https://victorvask.dk/>

Virksomheden har skiftet leverandør af vaskemidler og arbejder nu med en basissæbe, som kan til sættes til de vaskemidler, der er nødvendige for en given vask. Dette har ført til et lavere forbrug af kemikalier, hvilket også kan konstateres gennem de løbende evalueringer, der udføres i overensstemmelse med deres ISO-certificeringer.

Samarbejdspartnere

I et forsøg på at kommunikere til kunderne, at de bør vælge andre tekstiler, der er mere miljøvenlige og holder længere, har Victor Vask indgået et samarbejde med en af deres samarbejdspartnere, Beierholms Væverier, som kan levere et blandingsprodukt, der er langt bedre for miljøet og kræver mindre sæbe og vand i forbindelse med rengøring. De prøver at fortælle deres erhvervs kunder om dette, så erhvervs kunderne kan tilbyde deres egne kunder et bedre og mere miljøvenligt produkt.

Victor Vask har samarbejdet med Beierholms Væverier og kigget på mere miljøvenlige tekstilløsninger

Victor Vask har også indledt et samarbejde med en leverandør ved navn Christeyns, som har hjulpet virksomheden med at halvere sit forbrug af kemikalier.

NIRAS har været med til at fastlægge en grøn forretningsplan. Denne omfatter initiativer til at udnytte overskudsvarme fra tørretumblere. Samarbejdet er blevet etableret gennem det kommunale erhvervscenter. Det kommunale erhvervscenter på Bornholm har hjulpet Victor Vask med at komme i gang med flere grønne initiativer.

Kompetencer

I starten af den grønne rejse hyrede virksomheden en nyuddannet miljøingeniør fra Aalborg Universitet til at være isbryder på projektet med at få Victor Vask ISO-certificeret.

Det nye behov for kompetencer hos Victor Vask og i branchen generelt handler om at lære kunderne at vælge de bedste materialer for miljøet, f.eks. at nogle tekstilmaterialer kræver mindre brug af vand og sæbe og holder længere. "Det er vores opgave i fremtiden at lære kunderne at træffe de rigtige valg," siger Kenn Kjellberg.

Et godt råd

Rådgivning på strategisk niveau kan bidrage til at skabe det nødvendige overblik over hvor i virksomheden, det er muligt at tage et skridt i den grønne retning.

Woodfiber ApS

Modenhedsniveau: Den aktivt grønne virksomhed
Branche: Engroshandel med træ, trælast og bygge-materialer
Kommune: Tølløse
Antal ansatte:



Kort introduktion

Woodfiber⁵⁶ er en relativ gammel virksomhed med oprindelse i Sverige og går tilbage til 80'erne. Den blev købt af nuværende ejer Henrik Andreasen i 2014, hvorfor den er relativ ny i en dansk kontekst. Hovedproduktet er træisolering, produceret af egne træer i Sverige. Virksomheden sælger derudover også træmaterialer, således et hus kan bygges med gennemgående træ. Dog producerer Woodfiber ikke selv disse kompenserende produkter. Woodfiber forventer, at deres produkt efter 30 års brug til en vis grad kan genbruges i nye byggerier.

Grønne profil

Woodfiber startede deres grønne profil allerede tilbage i 2014, hvor den svenske virksomhed blev opkøbt. Allerede dengang havde Woodfiber et fokus på omstillingen af byggeriet til at være mere bæredygtigt og grønt. Fokusset kom ikke af skærpede krav inden for byggeriet, men derimod som følge af en lyst til at gøre tingene anderledes. Det er grundlæggende for Woodfiber at bruge den sunde fornuft i de valg, de tager og at gøre det bedre, end man har gjort førhen. Fornuften bruges dog ikke kun i forbindelse med fremstillingen af produktet, men også alle steder i virksomheden lige fra håndsæben til kaffen, der bliver købt med omtanke.

"Woodfibers omstilling kommer på baggrund af sund fornuft og en lyst til at gøre det bedre end man har gjort og fordi vi gerne vil gøre tingene anderledes"

Woodfiber ser sig selv som værende på trinnet Aktivt grønne virksomheder. Virksomheden har gennemgået mange omstillingstiltag og har flere i støbeskeen, som styrker deres grønne profil. Som svar på, hvad virksomheden skal gøre for at nå det sidste stykke op, så er Henrik Andreasen ikke sikker på, at nogen virksomhed nogensinde kan blive fuldt omstillet. Der kan altid gøres noget mere.

Vejen til den grønne virksomhed

For at blive en grøn virksomhed arbejder Woodfiber meget med internt i virksomheden. Her benytter de igen fornuften og forsøger at tage de bedste og mest fornuftige valg. Woodfiber forsøger også at stille krav til leverandører om at få udarbejde EPD⁵⁷er, således at manglen på disse ikke skader Woodfibers miljømæssige profil. På markedssiden bruger Woodfiber kræfter på at fortælle, at deres produkter er reelle og ikke "hokus pokus" eller "halmhytter", da deres produkt nogle gange ses som for gode til at være sande.

"Vi kan ikke stå og prædike noget og så gøre noget helt andet selv".

Det produkt og den omstilling, som Woodfiber har været igennem, kræver megen viden. Denne viden har de fået igennem et stort netværk. Netværket er blevet skabt over lang tid, og de har ikke på

⁵⁶ <https://woodfiber.dk/>

⁵⁷ EPD er Electronic Product Declaration for byggevarer. Se fx <https://www.environdec.com/home>

nogen organiseret måde fået hjælp til en netværksdannelse. Dette netværk kommer med en masse information, hvor den største udfordring nogle gange er at sortere i, hvad der giver god mening for virksomheden, og hvad der bare er fyld.

En af de store barrierer, som Woodfiber ser inden for grøn omstilling, er greenwashing. Problematikken kommer til at gå ud over virksomheder, som egentligt bare har en god historie og et godt produkt. Specielt er de, som hævder, at de har grønne produkter uden rigtigt at vide hvorfor, de er grønne, problemet. Markedet har derfor en tendens til at skyde på virksomheder som Woodfiber, der egentlig bare har et godt produkt.

Samarbejdspartnere

De største samarbejdspartnere, som Woodfiber har arbejdet sammen med, er progressive arkitekter. Sådanne samarbejder er nødvendige for en af de helt store udfordringer, som Woodfiber møder, nemlig at deres produkt målt mod konkurrenter lyder godt, virker godt og er godt for miljøet. Dette giver næsten den opfattelse for nogle kunder, at det er for godt til at være sandt. Derfor giver en blåstempling fra en arkitekt bedre mulighed for at sælge produktet.

Woodfiber arbejdet tæt sammen med arkitekter og fået mest hjælp til forskning og innovation udefra

Realdania er lige nu en samarbejdspartner i forbindelse med udarbejdelse af EPD'er og forskellige brandtest af isoleringen. Dette samarbejde er overordnet set den første hjælp, Woodfiber fået. Vigtigheden er dog enorm, da dette giver mulighed for at kunne konkurrere på det danske marked.

Woodfiber har ikke samarbejdet med universiteter og er kun i dialog med Erhvervshus Sjælland, men har ikke fået nogen form for støtte. Virksomhedens medarbejdere har ikke selv fra en universitetsbaggrund. Henrik Andreasen mener, at dette er en af grundene til, at de ikke har søgt hjælp her, selvom der uden tvivl ville være viden at hente. Dette kombineret med virksomhedens mindre størrelse frigiver ikke meget tid til at sætte sådan et samarbejde i stand. Dette ser Woodfiber selv som en barriere for indhentning af viden.

Kompetencer

Woodfibers store netværk gør problemet med at finde kompetencer til produktion og grøn omstilling mindre. Det svære er at få økonomien til at række, således at der er råd til kompetencerne, når man har et "alternativ" produkt på markedet.

Inden for træbranchen generelt er Danmark som land langt bagefter mange af vores nabolande. Dette gælder både viden, brug og produktion, men også når det kommer til en kobling mellem forskning og praksis. Hvis træmarkedet herhjemme skal være med, skal der arbejdes på udviklingen generelt. At hente viden udefra er dog også svært, da der i markedet er en mening om, at hvis noget skal være reel viden, så skal der være nogle i Danmark, der har undersøgt det. Meget viden er tilgængelig i de omkringliggende lande, men bliver ikke i så høj grad accepteret, hvilket må ses som en barriere.

Kompetencebehovet har ændret sig igennem den grønne omstilling. I dag er det, som Woodfiber mangler mest, kompetencer inden for udvikling af nye produkter og en bedre forståelse for de produkter, de allerede har. Forskning og innovation er derfor en manglende kompetence. I Woodfiber kan de ikke umildbart pege på et sted, hvorfra de ville kunne hente denne kompetence lige nu, udover uden for de danske grænser, f.eks. i Tyskland. Her findes et stort forskningsmiljø inden for

området. Hvis de i Woodfiber skulle pege på, om denne kompetencemangel har været en forhindret for virksomhedens udvikling i forhold til grøn omstilling, så vil de mene, at dette er svært at sige. Selvfølgelig havde Woodfiber været længere fremme i udviklingen, men det er også først inden for de sidste par år, at efterspørgslen er blevet af en størrelse, hvor dette giver mening. Markedet skal derfor passe sammen med udviklingen.

Woodfiber blev kort efter det danske opkøb Cradle-to-cradle-certificeret og kan benyttes i Svane-mærket byggeri. Specielt Cradle-to-Cradle har hjulpet virksomheden til at få nye kunder og opgaver. Derudover er et af denne certificerings krav, at den certificerede virksomhed hele tiden forbedrer sig. Woodfiber evaluerer derfor ofte på deres produkt og procedurer for hele tiden at kunne opret-holde certifikatet. Det næste step for virksomheden er ikke at tilegne sig nye certificeringer, men derimod få færdiggjort de forskellige EPD'er.

Et godt råd

I Woodfiber har følgende råd til virksomheder, der skal i gang med en grøn omstilling: Det er væsentligt, at man er klar til den grønne omstilling. Vær klar til kamp. Der er mange interesse-renter, der vil noget andet end dig, på trods af at tiden er inde til at tænke anderledes, end man har gjort. Man skal gøre sig tanker om, at man ikke bare skal producere bæredygtigt, men også hvad der skal ske udover bare produktionen. Grøn omstilling kræver opmærksomhed på flere niveauer og områder i virksomheden. Man kan med fordel spejle mod Europa og se, hvad der sker rundt om-kring af ting. Nogle ting er noget værd, og andre er ikke. Derfor skal man sortere med hård hånd.

1.3. Godt på vej

Abildskou A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Rutebuskørsel, fjerntrafik og skolebusser
Kommune: Aarhus
Antal ansatte: 48



Kort introduktion

Abildskou A/S⁵⁸ er virksomhed, der beskæftiger sig med både person- og godstransport. Abildskou A/S har blandt andet kørt for Flixbus.

Grønne profil

De grønne tiltag i virksomheden er placeret i selve busserne og lastbilerne. Her er der installeret de nyeste partikelfiltre for at nedbringe udledningen af forureninger og partikler. Ligeledes er busserne de mest miljøvenlige, der kan opdrives. Virksomheden følger den teknologisk udvikling tæt, og hver gang der er mulighed for forbedring, så opgraderer virksomheden. Jess Abildskou, direktør i Abildskou A/S fortæller at den teknologiske udvikling er en barriere, da der ikke er grønnere alternativer, som kan klare de opgaver, virksomheden kræver.

Virksomheden har dog foretaget nogle grønne forbedringer internt. Personalebilerne er eldrevne, Den interviewede Jess' egen bil er en hybrid, men den bliver udskiftet til en elbil, når den engang er færdig, fortæller han grinende. Selvom virksomheden har taget initiativer for at styrke biodiversitet på egne græsarealer, så er der stadig lang vej endnu. Virksomheden oplever kraftige barrierer, men er også godt klar over, at de bevæger sig i en branche, som er storforbruger af olie. Jess Abildskou ser frem til den teknologiske udvikling på markedet, da virksomheden er meget interesseret i mere bæredygtige transportløsninger.

"De tal vi hører fra Mercedes er, at der først kommer brugbare el-lastbiler i 2028. Vi vil gerne opgradere, men markedet er der ikke endnu".

Abildskou A/S har to ingeniører ombord, som har en faglig interesse i at følge den teknologiske udvikling på området, hvorfor virksomheden ofte deltager i interesseprojekter. Virksomheden henter oftest ikke ekstern bistand til hjælp med grønne alternativer, da de to ingeniører bliver sat på sagen.

Vejen til den grønne virksomhed

I rejsen mod den grønne omstilling kan der opleves mange barrierer i transportbranchen. Der er politiske kræfter, der har høje ambitioner, men der mangler teknologisk udvikling, som endnu ikke er fulgt med. Det kan være svært at manøvrere i som virksomhedsejer, men lige så svært for kunden at manøvrere i.

Samarbejdspartnere

Jess Abildskou deltager i flere interesseprojekter for at holde sig opdateret om den teknologiske udvikling på området. Han deltager på f.eks. i møder hos EverFuel, der er en virksomhed, der sætter brint på den politiske dagsorden, og som også vil sælge brint-tankstationer i hele EU. Everfuel gør

⁵⁸ <https://www.abildskou.dk/>

derfor meget for at fremme salg af fuelcelle-lastbiler og -busser. Men indtil videre er disse køretøjer meget "prototype"-agtige og ikke nødvendigvis interessante for den lille virksomhed endnu. Abildskou A/S er en lille virksomhed og er derfor mere *fast follower* end *first mover*, fortæller Jess Abildskou.

Virksomheden har også haft besøg af en konsulent fra Det Grønne Akademi, som har gennemgået materialer og certificeringer. Virksomheden er i forvejen ISO 14001-certificeret. Konsulenten skiftede virksomhedens plastikkopper ud med krus samt anbefalede biodiversitetsinitiativer på de grønne arealer.

Kompetencer

Der er ifølge Jess Abildskou et opstået kompetencebehov i branchen, som handler om at kommunikere de grønnere tiltag, som virksomhederne har indført. Blandt andet skal det kommunikeres, hvor lidt forureningslastbiler og busser står for i det samlede regnskab over transportudledning på et overordnet plan. Derudover skal det kommunikeres, at de nyeste partikelfiltre rent faktisk renses luften for partikler.

Et godt råd

Jess Abildskou fortæller, at opgørelsen om ISO-certificering var en øjenåbner for ham. Her opdagede virksomheden, hvor mange halvtomme artikler, materialer og produkter, de kassererede. Han anbefaler at starte med noget konkret som f.eks. en ISO-certificering, hvis man vil i gang med grønne tiltag.

Alkymedia ApS

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Reklamebureauer
Kommune: Aalborg
Antal ansatte: 2



Kort introduktion

Alkymedia A/S⁵⁹ er en relativt nystartet virksomhed, der arbejder med content-marketing primært henvendt til grønne virksomheder. Alkymedia skaber fortællinger gennem videoer, billeder og tekster til virksomheder og hjælper dem med at markedsføre sig selv. Idéen startede med, at virksomhedsejerne Marc Skjødt Pedersen og Maja Sønderkov Pedersen ofte oplevede, at de virksomheder, der havde en god grøn historie eller et banebrydende grønt produkt, havde problemer med at fortælle den.

Grønne profil

Virksomheden er startet på baggrund af en personlig interesse i grøn omstilling og bæredygtighed fra de to indehavere. De mente, at der var et marked for de introverte virksomheder, som lå inde med et grønt produkt. Den grønne omstillings udgangspunkt findes i at de tidligere har arbejdet med marketing for virksomheder generelt, men nu forsøger at koncentrere sig om virksomheder, der har grønne visioner ligesom dem selv.

I Alkymedia har man købt refurbished it-udstyr, men der kræves stadig videokameraer, harddiske og lignende, som er svære at finde grønne alternativer til. Virksomheden har heller ikke den nødvendige økonomi til at udskifte f.eks. bilen med en el-dreven. Generelt oplever de som virksomhed, at der er indgangsbarrierer i forhold til at omstille virksomheden, når man er af mindre størrelse.

Vi plejer at sige vores målgruppe var folk der lige var kommet op ad kælderen på Aalborg Universitet og havde et mega fedt grønt produkt. De havde bare lige glemt at snakke med andre om det. (...) det med markedsføring, det lå meget langt væk for dem

Vejen til den grønne virksomhed

Virksomheden er opbygget med en idé om at skulle bevæge sig inden for feltet grøn markedsføring. Det er et område, hvor der ikke er megen inspiration at hente. I Alkymedia mener de, at det stadig er en niche inden for markedsføring at fortælle historien om grønne virksomheder.

Gennem projektet "Cirkulær innovation i Partnerskaber" afholdt af Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling Norddanmark opstod der et samarbejde med Aalborg Universitet. I Alkymedia har man et ønske om, at deres involvering i grønne samarbejder, får andre virksomheder til at huske dem som værende branchens grønne bureau. Det er noget, de allerede oplever, idet de fortæller, at venner og bekendte henviser til dem, hvis grønne virksomheder har brug for hjælp.

Virksomheden har en ideologisk holdning til bæredygtighed, som også kommer til udtryk gennem forskellige frivillige samarbejdsprojekter. Alkymedia A/S producerer materiale til organisationen Race for Oceans Foundation, som indsamler plastik fra de danske strande. De hjælper til i flere frivillige projekter og håber naturligvis, at dette kan føre til yderligere samarbejde i fremtiden.

⁵⁹ <https://alkymedia.dk/>

Samarbejdspartnere

NBEN har været en af Alkymedia mest brugte samarbejdspartnere. I Alkymedia har blandt andet holdt et oplæg for NBEN's grønne rejsehold, som består af nyuddannede akademikere, der skal ud at hjælpe virksomheder med grøn omstilling. Netværket samler alle de relevante aktører og er et solidt værktøj for SMV'er og virksomheder generelt, som er i gang med en grøn omstilling.

Du har viden fra AAU, Erhvervslivet og du har det offentligt virke, hvor du kan ændre lovgivning og få ting igennem. Den model er super god – Marc S. Pedersen om samarbejdet med NBEN

Et godt råd

Virksomhedens ejere siger, at det kan betale sig for alle virksomheder at deltage i et grønt netværk, selv ældre virksomheder, der er meget fokuserede på at maksimere deres indtjening og måske har svært ved at komme i gang med en omstilling. Der er et potentiale for sparring og inspiration, som næsten alle kan bruge.

Anlægsgartnerne H. Hoffmann A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Landskabspleje
Kommune: Aarhus
Antal ansatte: 25

ANLÆGSGARTNERNE
H.HOFFMANN A/S

Kort introduktion

Anlægsgartnerne H. Hoffmann A/S⁶⁰ er en virksomhed, der har base i Risskov. Virksomheden gør sig i brolægning og grønne anlæg i alt fra både private haver til større ejendomme, kommunale bygninger mm.

Grønne profil

Virksomhedens arbejde med grøn omstilling er i stor grad forbundet med branchespecifikke områder. Anlægsgartnerne ved H. Hoffmann har haft et stort fokus på bedre håndtering og sortering af affald. Det skyldes, at der er store affaldsmængder forbundet med virksomhedens foretagende. Henrik Hoffmann, ejer af Anlægsgartnerne H. Hoffmann A/S, fortæller, at virksomheden behandler over hundrede containerlæs med affald årligt.

Det unikke ved denne case er, at motivet for grøn omstilling og bæredygtighed ligger i den enkelte medarbejders arbejdsmiljø. Henrik Hoffman beretter om, at når leverandøren af haveredskaber får nye produkter, som er eldrevne fremfor benzin-/dieseldrevne, så erstatter virksomheden gerne med disse. Det skyldes, at benzindrevne redskaber vibrerer til stor gene for medarbejderne og deres ve og vel, hvorfor de eldrevne løsninger – ifølge ham – er fremtidens løsninger. De er bedre fra et arbejdsmiljøperspektiv, men også bedre løsninger for miljøet.

Virksomheden er stadig i gang med de indledende trin på den grønne omstillingstrappe. Der er ønske om mere grøn omstilling, hvis markedet efterspørger det. Ifølge Henrik Hoffmann er det desværre stadig det billigste tilbud, man kommer længst med i branchen. Især kommunale licitationer er svære at konkurrere i, da det billigste tilbud vægtes højest. Virksomheden efterlever de overordnede krav og regler i branchen samt følger med udvikling af krav, der stilles i forbindelse med kommunale institutioner i licitationsudbud.

Arbejdsmiljøet fylder meget, og når leverandørerne ringer med ny teknologi, der gør medarbejdernes arbejde nemmere, så lytter virksomheden hellere end gerne. At eldrevne løsninger er bedre for miljøet samt medarbejdernes arbejdsmiljø er en win-win-situation, fortæller Henrik Hoffmann.

Vejen til den grønne virksomhed

Virksomheden begyndte tidligt med ordentlig affaldshåndtering, hvilket nu gør det lettere, når kommunale udbud kræver det. Der er også blevet indarbejdet energieffektive løsninger i virksomhedens lagerhaller. Her er der blevet installeret løsninger, der slukker for unødvendig opvarmning og belysning. Fælles for disse løsninger er, at de udover at være mere miljøvenlige også er mere økonomisk bæredygtige. Virksomheden har også installeret solceller på taget.

⁶⁰ <https://h-hoffmann.dk/>

I 2020 samarbejdede virksomheden med Det Grønne Akademi, hvor en praktikant gennemgik virksomhedens muligheder i den grønne omstilling. Virksomheden endte med at skifte engangssække ud med big bags ved bladopsamling, hvilket sparede ca. 1,5 ton ren plast om året. Praktikanten hjalp også med at rette mere fokus på den grønne omstilling internt i virksomheden.

Et godt råd

"Det kan betale sig at komme i gang tidligt med branchespecifikke krav fra myndighederne, så man ikke hele tiden skal snøvle efter. Vi var tidligt ude med affaldssortering, og nu er det nemmere at justere, hver gang kravene bliver strammet mere", fortæller Henrik Hoffmann.

Autotrans Kolding A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Transport af stål
Kommune: Kolding
Antal ansatte: 16



We move steel on time

Kort introduktion

Transportvirksomheden Autotrans Kolding A/S⁶¹ har eksisteret siden 1966 og har fra 1983 transporteret stålprodukter i Danmark og Europa. Siden 2019 har Autotrans Kolding arbejdet på at gøre ståltransporten lidt grønnere. Virksomhedens grønne omstilling har været centeret om at reducere CO₂-belastning på deres domicil i Kolding. Målsætningen er, at domicilet senest i 2025 skal være 100 pct. CO₂-neutral.

Autotrans Kolding er en af Danmarks førende speditører inden for ståltransport, hvor de fragter med lastbiler, toge og skibe. Stålproduktionen og selve transporten er svær for Autotrans Kolding at transformere til at blive grønnere, og derfor har virksomhedens fokus været på at omstille energiforbruget på deres domicil i Kolding til solenergi.

Grønne profil

Autotrans Kolding har siden 2019 taget konkrete grønne initiativer for at minimere CO₂-belastningen på deres domicil i Kolding. Virksomheden følger også den grønne omstilling af transportbranchen, f.eks. ift. alternative brændstoffer til lastbiler, men har indtil nu fokuseret på de områder, hvor de konkret har mulighed for at reducere CO₂-belastningen. Autotrans Kolding har lagt en grøn strategi, hvor målsætningen er, at deres domicil i Kolding skal være 100 procent CO₂-neutral senest i 2025. Vejen dertil har inkluderet investeringer i solceller, omlægning af belysning til LED, oprettelse af el-lade standere samt løbende udskiftning af gaffeltrucks og personbiler til 100 procent eldrevne modeller.

Det ville være meget værdifuldt for os at kunne bruge en offentlige database over CO₂-udledninger for forskellige typer af energiforbrug fx for lagre, biler, belysning osv. Det vil gøre vores hjemmeregnete CO₂-regnskab mere validt

I Autotrans Koldings grønne omstilling har dokumentationen af de præcise miljømæssige effekter ved deres grønne initiativer været en generel udfordring. Asger Christophersen, speditjonschef hos Autotrans Kolding, siger, "indtil nu har vi selv forsøgt at regne på, hvor mange kilowatt i timen vi sparer ved at bruge solenergi, men vores udregninger er baseret på egne antagelser og er derfor ikke fuldkommen præcise. Vi vurderer, at vores estimat fortsat er for usikkert til at kunne fortælle kunder og leverandører om det. Det ville være meget værdifuldt for os at kunne bruge en offentlige database over CO₂-udledninger for forskellige typer af energiforbrug f.eks. for lagre, biler, belysning osv. Det vil gøre vores hjemmeregnete CO₂-regnskab mere validt".

⁶¹ <https://www.atk.dk/>

Vejen til den grønne virksomhed

Autotrans Kolding har ikke i deres hidtidige grønne initiativer fået rådgivning fra eksterne samarbejdspartnere. De har ikke vidst, hvorhenne de skulle søge rådgivning i forhold til at få inspiration og assistance til deres grønne omstilling. Virksomhedens grønne strategi er derfor udelukkende udviklet af medarbejderne og motiveret af deres lyst til at omstille virksomheden til at blive mere miljøvenlig.

Autotrans Kolding har i deres proces med at investere og implementere solceller på domicilet i Kolding hentet flere tilbud hjem og derigennem fået rådgivning fra leverandørerne. Dog har virksomheden også søgt sparring ved deres elselskab i forbindelse med implementeringen af solcellerne. Frederik F. Jeppesen, speditør i Autotrans Kolding, siger, *"det var for os meget værdifuldt at få en tredje-partssparring fra elselskabet til vores projekt om at investere i solceller, nu hvor vi ikke selv er eksperter på området"*.

Autotrans Kolding har fortsat grønne ambitioner. Deres næste initiativ vil omhandle opbevaring af solenergien i batterier. Asger Christophersen siger, *"det er for os afgørende, at vi har hands-on med vores grønne omstilling. Vi vil være en del af processerne, og det skal give økonomisk mening for os"*.

Samarbejdspartnere

Autotrans Kolding har i deres grønne omstilling ikke haft eksterne samarbejdspartnere. Frederik F. Jeppesen udtaler, *"vi har selv udarbejdet vores grønne strategi, og det gjorde vi uden at have forudgående viden om emnet, og vi vidste heller ikke, hvor vi skulle søge rådgivning"*. Virksomheden forsøgte i forbindelse med deres omlægning af belysningen i domicilet at søge tilskud gennem Energistyrelsen⁶², men de måtte opgive, da omkostningerne til ansøgningen ikke kunne svare sig i forhold til det potentielle tilskud, de kunne modtage.

"Vi har selv udarbejdet vores grønne strategi, og det gjorde vi uden at have forudgående viden om emnet og vi vidste heller ikke, hvor vi skulle søge rådgivning".

Kompetencer

Autotrans Kolding har selv internt opkvalificeret sig til at kunne igangsætte deres grønne initiativer. De har ingen medarbejdere specifik på dette arbejdsområde, men det er speditørerne, der gør arbejder med det grønne ved siden af driften. Frederik F. Jeppesen siger, *"vi har virkelig manglet en ekspert og uvildig rådgiver i forhold til vores investeringer i grøn energi. Vi har nemlig erfaret, at det kunne have været gavnligt at sparre med nogen omkring investeringen, som ikke havde nogen økonomisk interesse i projektet"*.

Et godt råd

Autotrans Kolding fremhæver to gode råd til andre virksomheder, som vil i gang med deres grønne omstilling. Det er vigtigt at finde tiden til det og prioritere det for at kunne finde de rigtige løsninger. Det andet råd er, at de anbefaler andre at søge ekstern rådgivning for at få en uvildig persons perspektiver på de grønne idéer.

⁶² <https://ens.dk/service/tilskuds-stoetteordninger/bygningspuljen>

Bautahøj Kursuscenter A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Konferencecentre og kursusjendomme
Kommune: Frederikssund
Antal ansatte: 56



Grønne profil

De ældste bygninger i Bautahøj Kursuscenter A/S⁶³ er bygget i 1904 og er altså mere end 100 år gamle. Herefter er bygningen som den står i dag knopskudt over tid, men det væsentligste er, at bygningerne er gamle. Det betyder også, at den energi- og miljørenovering, som virksomheden igangsatte for mere end syv år siden, var hårdt tiltrængt.

Det har af samme grund i de første fem år ikke været svært for kursuscenteret at hente en reduktion i CO₂-aftryk på op i mod 40 procent. Den er bl.a. hentet igennem en renovering af elinstallationer, reduktion af vandforbruget, forbedret isolering af bygninger og udskiftning af oliefyre med pillefyre samt implementering af eget, biologisk spildevandsrensningsanlæg.

Bautahøj betragter ikke sig selv som en "klimakriger". Virksomheden har ikke ubegrænsede midler til grønne investeringer. Det skal derfor hænge sammen økonomisk, når de skaber mere bæredygtige løsninger. Endelig prioriterer Bautahøj også deres sociale ansvar højt. Virksomheden prioriterer i særligt indrettede jobs at ansætte medarbejdere med autisme, længerevarende sygdom bag sig samt personer med andre lignende jobmæssige udfordringer.

Bautahøj har både fordele og ulemper ved sin geografiske placering. Det er en fordel at være tæt på uovertruffen natur, en smuk fjord og at have jord omkring sig, der tillader mere bæredygtige tilgange. Det giver ro og gode oplevelser for kursister og kunder. Ulempen består i, at Bautahøj er langt fra vedvarende energikilder og foreløbigt må ty til pillefyre. Virksomheden er også langt fra sine leverandører, og derfor skal leverancer til kursuscenteret ofte køres forholdsvis langt i lastbil.

Bautahøj oplever at større kunder, større private virksomheder og offentlige institutioner stiller krav til virksomhedens grønne og sociale ansvar. Når Bautahøj byder på større udbud, møder de skærpede krav til bæredygtighed, og forventningen er, at disse krav kun vil blive større i fremtiden. Virksomheden har derfor villet være på forkant og sidder i dag på de forreste sæder i det grønne tog, men ikke allerforrest.

I forhold til kursuscenterets køkken har Bautahøj et godt samarbejde med de store grossister, idet de forsøger at optimere og samle deres leverancer sammen for at reducere transporten, selvom det er vanskeligt. De affaldssorterer efter alle kunstens regler og er lykkedes med gennem en stram styring at reducere madspild til næsten ingenting. Overskudsmad tager personalet typisk med hjem. Styring bygger på erfaring, og i køkkenet afpasser og tilpasser de mængderne konstant, så der ikke bliver meget tilovers. Der er også indført et bedre miks af madvarer, mindre kød og mere af andre fødevarer. Det kan også ses på slagterregningen, der er faldet 20 procent siden 2019. Der arbejdes også med mindre spiseflader for at reducere mængderne. De skaber derfor buffeter, hvor der er mere plads. Men netop nu vil kunderne bare forkæles. Der har været et afsavn under Corona-nedlukningen, og nu vil kunderne gerne give den fuld gas ved buffeterne. På den anden side har Bautahøj

⁶³ <https://bautahoj.dk/>

også kunder, der synes, det skal være bæredygtigt. I dette felt af forskellige interesser vil Bautahøj bare gøre folk glade, så derfor tilbydes mange kombinationer i buffeten, sådan at alle interesser tilfredsstilles. Bautahøj arbejder med en tommelfingerregel at ved 100 gæster, har de 30 af dem forskellige diætønsker enten af personlige eller sundhedsmæssige grunde, så der er virkelig behov for en varieret buffet.

Også i forhold til emballage er det blevet bedre. Der er mere genbrugsemballage i form af genbrugskasser. Mængden af plast er reduceret og coated pap er blevet indført bl.a. til fisk.

Ud over grossisterne forsøger Bautahøj at anvende lokale leverandører af grønsager (bl.a. kartofler og asparges), men lokale leverandører kan jo af gode grunde ikke levere alt hele året rundt, så Bautahøj er afhængig af leverancer fra storgrossister.

Vejen til den grønne virksomhed

Bautahøj har altså opnået fine grønne resultater i form af meget lavthængende, grønne omstillingsfrugter. Hvad næste skridt skal være har vist sig lidt vanskeligere at udrede. Bautahøj ligger på 18 tønder land, som ejes af kursuscenteret, men at opstille en vindmølle er ikke realistisk. Det vil møde uoverstigelig modstand fra naboer, så hvad kan Bautahøj så gøre?

Ligesom på mange andre hoteller anvender Bautahøj en masse tekstiler i form af duge, sengelinned, håndklæder, viskestykker etc. I dag anvender Bautahøj en af de to store vaskeriudbydere til at vaske tekstilerne. Det betyder, at på et givent tidspunkt befinder der sig for hvert af tekstilerne fem stykker i omløb – et på Bautahøj, et i lastbil på vej til vaskeri, et i forproces på vaskeriet i Roskilde/Hillerød og et i færdiggørelsen samt endelig et i lastbil på vej til Bautahøj til udskiftning. Derfor har Bautahøj planer om at etablere deres eget vaskeri på Bautahøj som et socialt og bæredygtigt projekt med henblik på at spare store mængder af tekstil med færre tekstiler i omløb og væsentligt CO₂-aftryk i kørsel frem og tilbage mellem vaskeri og Bautahøj. Bautahøj ville også have mulighed for at opsamle og rense regnvand til anvendelse i vaskeriet. Der regnes derfor nu på, om det også kan hænge sammen økonomisk at etablere eget vaskeri på Bautahøj med ansættelse af arbejdstagere med autisme og andre særlige forudsætninger til at udføre arbejdet i vaskeriet.

Bautahøj har nogle bygninger, der ligger lidt for sig selv, som kunne være egnede til at etablere et vaskeri, og planlægningen fortsætter. Bautahøj har også overvejet at etablere et solcelleanlæg et relevant sted på kursuscenterets grund, men det er der endnu ikke regnet på. Til gengæld har Bautahøj etableret en vinmark på de store, grønne flader, foruden en humlehave til egen ølproduktion og naturhave med vilde blomster, der er tilgængelig for kunder – både til blot at nyde, men også til at plukke blomster med hjem.

Samarbejdspartnere

Bautahøj fik i starten af deres grønne omstilling god hjælp fra en specielt-etableret EON HOREKA-afdeling, som ville specialisere sig i at hjælpe hotel- og restaurationsbranchen igennem energi- og miljøforbedringer. EON bidrog med en prioriteret rækkefølge af de miljø- og energirenoverende indsatser, og Bautahøj fik startet på de indsatser, der gav den største effekt først og arbejdede sig derefter gradvist igennem listen. Det betød også, at de første besparelser kunne bidrage til at finansiere de næste grønne investeringer. Desværre har EON nedlagt denne service i dag. Direktør Jakob Buus ser netop et behov i markedet for en neutral rådgiver, der uden at have en bestemt løsning på hånden, kan anviser de bedste grønne investeringer fra hele paletten af muligheder.

Bautahøj har deltaget i programmet Bæredygtig Bundlinje 1 og 2, som er et program med deltagelse af storkøbenhavnske kommuner, energirådgivere og vidensinstitutioner foruden de små og

mellemstore virksomheder, der nød godt af sparringen med kommuner, rådgivere, forskere og studerende. For Bautahøjs vedkommende har det særligt været DTU-studerende, som har undersøgt og regnet på potentialerne i forskellige tiltag på kursuscenteret.

Hos det lokale Frederikssund Erhverv var der også en rådgiver, som fik ansvar for bæredygtighed og bl.a. arbejdede for et tættere lokalt samarbejde mellem virksomheder i kommunen. Det betød bl.a., at Bautahøj har anvendt en lokal tømrer til isolerings- og vinduesrenoveringsprojekter.

Der er også en pool i huset, og her har Bautahøj fået implementeret en varmegenvindingsløsning. Det var bl.a. også et resultat af EON-samarbejdet, men ikke det projekt, der stod først for, da det er dyrt at etablere og skal afskrives over flere år, men stadig har kunnet betale sig. Også i forbindelse med virksomhedens kølebokse til fødevarer er der etableret en varmegenvindingsløsning.

Kompetencer

Bautahøj har to teknikere i huset til at vedligeholde og styre alle de tekniske installationer. De er naturligvis ikke specialister, men de har formået at sætte sig godt ind i de nye installationer, efterhånden som de er blevet implementeret med god hjælp fra de installatører, der har instrueret dem i systemerne.

Ellers har der været en række små udbydere, der har budt sig til med løsninger, der gav mening både i økonomi og for miljøet. Det gælder f.eks. Bautahøjs LED-belysning, toiletter med to skyl etc.

Bautahøj er medlem af branchesammenslutningen Danske Conferencecentre, der tæller ca. 100 medlemmer. Sammenslutning har også gennemført initiativer omkring bæredygtighed, og bl.a. er Bautahøj blevet certificeret som en bæredygtig konferenceudbydere og har også modtaget en Green Key-mærkning. I den forbindelse blev Bautahøjs repræsentanter undervist i bæredygtighed og verdensmålene samt fik kortlagt deres fokusområder og indsatser af en meget kompetent rådgiver og underviser, der var hyret af branchesammenslutningen Danske Conferencecentre.

Virksomheden har nydt godt af erfaringsudveksling i branchesammenslutningen. Det er bl.a. derigennem, at man har fået anbefalet forskellige leverandører af bæredygtige løsninger.

Indsatsen har kunnet betale sig, som Jakob siger: "I branchesammenslutningen er vi valgt til Årets Conferencecenter i både 2019 og 2021 primært ud fra vores servicekvalitet. Men når vi spørger vores kunder, hvad de særligt værdsætter hos os, så er det tre ting – vores nærvær, vores tilgang til bæredygtighed og vores natur."

Beckhoff Automation ApS

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Engroshandel og detailhandel
Kommune: Kolding
Antal ansatte: 23

BECKHOFF

Kort introduktion

Beckhoff Automation ApS⁶⁴ leverer kontrolsystemer til produktionsmaskiner, vindmølleindustrien samt bygningsautomation til store byggeprojekter som eksempelvis supersygehuse og store hotelbygninger. Beckhoff Automation har i Danmark 32 ansatte og leverer infrastrukturen til projekterne, både hardware og software.

Grønne profil

Beckhoff Automation er stadig på de første trin af den grønne omstillingstrappe. For koncernen er hovedfokus i den grønne strategi forankret i at reducere klimaaftrykket og gøre produktionen grønnere. I Danmark er der ingen produktion, så her er den grønne strategi placeret internt i virksomheden.

De første grønne initiativer har primært fundet sted i virksomhedens 0-energi-hus, som blev taget i brug i august 2020. 0-energi-huset er bygget i Kolding med hjælp fra samarbejdspartnere, og Beckhoff Automation har selv produceret og leveret kontroludstyr, som gør, at de kan foretage målinger af stort set alt i huset. I år har virksomheden eksempelvis adgang til et helt års datalog, som giver mulighed for at danne et overblik over blandt andet energi-, vand- og lysforbrug. Beckhoff Automation har fået *machine learning* til at kigge på, hvornår f.eks. lyset skal tændes og slukkes. Det er et initiativ, der meget vel kan inspirere andre i branchen.

Beckhoff Automation er en del af en koncern, der har hovedsæde i Tyskland. Den danske afdeling står for salg og service i Danmark, Island og på Færøerne. Hovedkontoret for den danske afdeling er placeret i Kolding.

Vejen til den grønne virksomhed

Selvom den administrerende direktør, Michael Nielsen, fortæller, at de fleste af virksomhedens grønne initiativer i Danmark er placeret internt, så er deres store kunder også begyndt at stille krav til den grønne omstilling. De oplever i markedet en generel bevågenhed på grøn omstilling og FN's verdensmål.

Beckhoff Automation tager grønne skridt med indkøb af elbiler og mere miljøvenlige løsninger og har ligeledes indført en affaldsordning.

Samarbejdspartnere

Beckhoff Automation har iværksat et grønt samarbejdsprojekt med en af sine store kunder fra vindmølleindustrien. Samarbejdsprojektet handler om indsamling og genanvendelse af den emballage, som produkterne sendes i. Emballagen indsamles af kunden, og når lastbilen er fyldt op igen, så sendes den retur til Beckhoff Automation, hvor den samme emballage bruges igen.

⁶⁴ <https://www.beckhoff.com/da-dk/>

Derudover har de i virksomheden deltaget i netværksmøder og konferencer, bl.a. gennem erhvervs-
husene, men det har været for at søge inspiration.

Kompetencer

Beckhoff Automation ønsker at værdiansætte deres grønne indsats. Det er det næste skridt, og det er der, hvor de mangler kompetencer, siger Michael Nielsen. F.eks. hvordan virksomheden kommunikerer, at de bruger en grønnere emballage, hvordan de har skåret ned på forbruget. Eller at gå fra plast- emballage til genbrug. Virksomheden mangler kompetencerne til at værdiansætte den grønne indsats og synliggøre virksomhedens indsats, for det er noget markedet efterspørger, siger Michael Nielsen.

Samarbejdsprojektet om genanvendelse af emballage kom i stand, da både vi og kunderne brugte meget tid på at pakke ud og håndtere affaldet korrekt bagefter. Kunne det ikke gøres nemmere og stadig være bæredygtigt? Vi fandt frem til en løsning sammen med kunden og benytter nu skum, der kan bruges igen og igen. – Michael Nielsen, administrerende direktør

Han fortæller også, at det er svært for virksomheden at finde inspiration til grønne tiltag hos konkurrenter og kolleger i branchen. Beckhoff Automation mangler kompetencer i forhold til at lokalisere de steder, hvor det vil være oplagt at indarbejde grønne initiativer og dernæst kompetencer til at dokumentere initiativerne, fortæller Michael Nielsen yderligere.

BSB Maskinfabrik A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Maskinforarbejdning
Kommune: Kolding
Antal ansatte: 80



Kort introduktion

BSB Industry A/S⁶⁵ specialiserer sig i skæring, bearbejdning og svejsning af stål, rustfrit stål og aluminium. I Danmark produceres der primært dele til *anchor cages*, som er totalløsninger, der forankrer et vindmølletårn til fundamentet. Virksomheden har også et *supply center*, der leverer produkter til vindmølletårne.

Grønne profil

BSB Industry startede i år 2000 med tre unge mænd fra smedeverden. Efter en årrække med mere eller mindre tilfældige kunder og produkter i slutningen af nullerne startede BSB Industry samarbejdet med vindmølleindustrien. Dette samarbejde har vokset sig stærkt i takt med, at BSB som forretning har været i stand til at imødekomme de behov, der er i vind-industrien.

I virksomheden er der fra start blevet arbejdet med energiforbedringer. Indsatsen er blevet mere struktureret i takt med den generelle bevågenhed og den naturlige udvikling i virksomheden på det grønne område. At have vind-industrien som kunde har gjort, at der er blevet stillet stadigt større krav til miljøhensyn og bæredygtighed, – en udvikling, der har harmoneret med BSB's mål på det grønne område.

BSB arbejder primært med det interne fokus på værdikæden i den grønne omstilling, da det er de lavest hængende frugter, men der stilles også krav til leverandørerne om at levere mere miljørigtige emballageformer.

Vejen til den grønne virksomhed

Virksomhedens vedligeholdelsesansvarlige har i mange år arbejdet med at kigge på energiforbedringer, både ud fra et økonomisk perspektiv, men naturligvis også ud fra et miljømæssigt perspektiv. Heriblandt har virksomheden erstattet gasfyr med varmepumper. Virkeligheden har her overhalet business-casen og har – udover at gasforbruget naturligvis er faldet – faktisk forårsaget en mere stabil temperatur og et bedre indeklima og samtidig kostet væsentligt mindre i el end forventet.

Kravene fra kunderne har gjort, at behovet for miljøcertificeringer opstod, og dermed blev mange af de aktiviteter, som BSB arbejdede med i forvejen, systematiseret og i højere grad dokumenteret og fulgt op på. I forbindelse med selve certificeringsauditten blev virksomheden klar over, at de ligger på grænsen til at blive underlagt det lovpligtige energisyn, der skal gennemføres af store og mellemstore virksomheder. Dette er BSB begyndt at arbejde med, så de kan imødekomme kravet i det øjeblik, at de når grænsen. Energisynet går ud på, at man skal identificere top-10 af energiforbrugere i virksomhedens processer og herefter dokumentere, at man arbejder for at nedbringe forbruget.

Sideløbende med dette er de i BSB blevet bevidste om, hvordan de forholder sig til FN's verdensmål, og de mange forskellige områder, der er i forhold til bæredygtighed, og som ikke kun forholder sig til energiforbrug.

⁶⁵ <https://www.bsb-industry.dk/>

Samarbejdspartnere

Virksomheden er i gang med et projekt sammen med Dansk Designcenter, hvor der arbejdes med grøn cirkulær omstilling. GCO og er finansieret af EU samt erhvervshusene. Her kigges der kreativt på virksomhedens processer i det omfang, det er muligt, da virksomheden producerer ud fra kundernes tegninger.

Form, materialer og design er allerede forudbestemt af kunden, så det er en barriere i det grønne arbejde. Virksomheden har dog i takt med samarbejdsprojektet undersøgt, hvorvidt det er muligt at emballere anderledes samt kigget på mere miljøvenlige transportmuligheder.

BSB har valgt at deltage i det grønne projekt, da der er et ønske om at gøre noget mere på den grønne dagsorden. I samarbejdsprojektet GCO prøver virksomheden i samarbejde med Dansk Designcenter at anvende design som en metode til at indarbejde løsninger, der kan nedbringe virksomhedens samlede klimapåvirkning. BSB Industry er interesseret i at finde grønne cirkulære løsninger gennem samarbejdet, så andre virksomheder kan få gavn af f.eks. BSB's affald eller restprodukt.

Dampa ApS

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Fremstilling af metalkonstruktioner
Kommune: Assens
Antal ansatte: 62



Kort introduktion

DAMPA ApS⁶⁶ er en mellemstor virksomhed med 62 ansatte. Virksomheden producerer loftløsninger med lang levetid, hvor tæt på 100 procent af materialerne kan genbruges.

Grønne profil

DAMPA er en bæredygtighed virksomhed, der er kommet langt på både kundesiden og leverandørsiden. Gennem en produktportefølje, der fokuserer på lang levetid, har DAMPA skabt en virksomhed, der er godt på vej op ad den grønne stige. Virksomhedens grønne profil starter i materialerne, hvor der stilles høje krav til de nordeuropæiske leverandører. Derudover leveres loftsløsningerne præfabrikerede for at reducere byggeaffaldet. De installerede lofter kan tages ned og bruges igen, da de er fremstillet af stål eller aluminium, så næsten al materialet kan genbruges.

Vejen til den grønne virksomhed

DAMPA har fokuseret på bæredygtighed i de sidste fem år. Virksomheden startede med at opnå EPD-certifikater på produkterne inden for stål, aluminium og klimalofter. EPD-certifikater er en miljødeklaration af de pågældende materialer. Dette blev gjort på grund af en frygt for ellers ikke at få lov til at levere produkter til offentlige byggeprojekter, og DAMPA leverer meget til offentlige kunder. At opnå EPD-certifikater ses derfor som en nødvendighed for fortsat at kunne komme i betragtning til levering af produkter.

De blev dog hurtigt klar over, at disse EPD-certifikater ikke var nok til at forblive bæredygtige. Aluminium og stål betragtes af mange som nogle af de mindst klimavenlige materialer, der kan anvendes til byggeri. Inden for det seneste år har virksomheden derfor fokuseret på at reducere mængden af stål og aluminium i produktionen.

Samarbejdspartnere

DAMPA har investeret i markedsføringen af deres produkter og den grønne strategi. En studentermedhjælper er blevet udskiftet med to fuldtidsansatte, som varetager denne opgave.

DAMPA har inddraget forskellige samarbejdspartnere i takt med de grønne ambitioner: Deloitte, Danish Energy Management samt studerende fra DTU og SDU. Alle har bidraget til den grønne udvikling i virksomheden, men særligt DAMPA's egen kvalitetschef samt Sustanium fremhæves.

"Det er nødvendigt med et mere holistisk billede af materiale brug i forhold til Co2-udledning i branchen"
– Michael Nykjær, administrerende direktør

Samarbejdet med Sustania blev etableret gennem brancheforeningen TAIM. Brancheforeningen stod for kontakter og alle praktiske forhold. Sustania bidrog til dataindsamlingsmetoden og udarbejdelsen af EPD-certifikatet.

⁶⁶ <https://dampa.com/da/>

Kompetencer

Som nævnt ovenfor er fokus imidlertid blevet flyttet til bæredygtighed, især når det gælder aluminium og stål. Derfor har det også været nødvendigt for DAMPA at finde frem til en ny strategi inden for bæredygtighed. Virksomheden efterspørger to ting, der kunne det nemmere, at blive mere grønne; lobbyisme for et mere holistisk syn på materialeforbrug og en intern grøn forretningsmodel.

DAMPA ser kompetencebehovene for lobbyisme og et mere holistisk fokus på bæredygtighed som en stor udfordring. Markedet fokuserer i øjeblikket meget på produktionen af materialer og mindre på, hvor godt de kan genbruges, og hvor længe de overlever. Et mere holistisk syn, hvor f.eks. genanvendelighed såvel som ressourceforbrug er mere i fokus, ville være at foretrække for virksomheden. Et eksempel herpå er, at jern udleder mere CO₂ ved produktionen end træ, hvilket får det til at fremstå som ikke-bæredygtigt set ud fra et bæredygtighedssynspunkt, fortæller Michael Nykjær, administrerende direktør i DAMPA.

Den glemte dimension af bæredygtighed er, at metaller holder længere og er lettere at genanvende. Hvis der tages hensyn til dette mere holistiske synspunkt, vil f.eks. DAMPAs produkter have mindre negativ indvirkning på klimaet.

Virksomheden mener derfor, at deres produkt opfattes forkert, fordi det kun fokuserer på enkelte dele af, det at være bæredygtighed. Det er dog vanskeligt at ændre dette, da der ikke findes nogen regler inden for bæredygtighed. Der er f.eks. ingen regler for, hvordan ens produkt skal måle sig med andre virksomheder, og hvad man skal eller ikke skal inkludere i en omstilling. Dette kan i nogle tilfælde føre til unfair konkurrence. I overensstemmelse hermed udvikler virksomhederne deres egne miljøvaredeklarationer, så de kan bruge deklARATIONERNE korrekt og til de formål, som de finder dem mest nyttige.

Arbejdet med dette mere holistiske indtryk blev sat i gang efter DAMPAs samarbejde med Sustainium. Samarbejdet med DEM og Deloitte fremhæves særligt. DEM gennemgik hele forsyningskæden og undersøgte, hvad der kunne arbejdes hen mod med hensyn til produktvalg. Dette var en kontakt, der blev skabt gennem et projekt hos Deloitte. Gennem dette arbejde fik de 100.000 kroner gennem ansøgning om bæredygtighed. Under hele processen var der en kontakt til Erhvervshus Fyn, som gav sparring og rådgivning.

Et godt råd

Michael Nykjær, administrerende direktør i DAMPA, anbefaler virksomheder at benytte erhvervshusene. Erhvervshusene har kataloger med tilbud, som kan være relevante for den enkelte virksomhed i dens søgen efter grønne ambitioner.

Dragon A/S

Modenhedsniveau: Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Fremstilling af slibemidler
Kommune: Lolland
Antal ansatte: 11



Kort introduktion

Dragon A/S⁶⁷ er Danmarks eneste fabrikant af slibepapir. Virksomheden producerer slibepapir efter kundens behov, og der er mulighed for at få eget tryk og egen farve på slibepapiret. Virksomheden leverer produkter til forskellige industrier, herunder håndværker-, gulv- & neglefilbranchen.

Grønne profil

Dragon er en gammel, traditionel virksomhed, hvor kvaliteten af hvert slibepapir er bundet op til sin særskilte recept. Derfor er det en vanskelig sag at blive grøn, da det kræver en forandring på flere fronter, når sandpapir pludselig skal være bæredygtigt. Virksomheden har fået hjælp til den grønne omstilling gennem Erhvervs huset Sjælland og en konsulent. "Konsulenten fortalte os, at det var spændende at arbejde med Dragon A/S, fordi der var så mange lavthængende frugter. Det var nemt at gøre en hurtig og stor forskel i den grønne omstilling, fortæller den administrerende direktør, Kent Uldall Søes. Virksomheden er kommet godt i gang med grønne omstilling og har allerede implementeret en del initiativer internt i virksomheden samt er ved at udvikle en produktlinje, der er mere grøn. Derudover er Kent Uldall Søes overbevist om, at det er et konkurrenceparameter, som virksomheden vil have mere fokus på i den kommende tid. De vil gerne være et grønnere alternativ, der giver bedre forsyningsikkerhed og sporbarhed i forhold til materialer og produkter.

Dragon er en lille virksomhed med 11 ansatte, der er placeret i Maribo på Lolland.

Vejen til den grønne virksomhed

Virksomheden skiller sig ud ved at kunne producere slibepapir i mange farver, hvorimod markedet primært er kendetegnet af de klassiske sandpapirfarver gul og rødbrun. I takt med det grønne arbejde lokaliserer virksomheden en samarbejdspartner, der kan levere de nødvendige farver og så ovenikøbet som Svanemærkede farver. Denne opdagelse skete på grund af, at man begyndte at kigge efter grønne tiltag. Man tester stadig, om de nye farver kan udskiftes og fylde hele sortimentet.

Virksomheden producerer nemlig også slibepapir til maskiner i håndværkerbranchen, hvor kravene om robusthed i limen er særligt vigtige. Derudover leverer Dragon A/S produkter til kosmetikbranchen, som kræver et særligt farvesortiment.

Virksomheden er i gang med grønne tiltag, men der er stadig lang vej endnu. Kent Søes fortæller, at bindelim, der indeholder formaldehyd, er en hæmsko i branchen. Virksomheden er startet med at kigge efter erstatninger. Blandt andet bruges der kartoffelstivelse i 30-40 procent af limen til produktion i dag. Resten er et produkt med et indhold af formaldehyd, der overholder de minimumsgrænser, der er, men der er en drøm om, at hele produktlinjen på sigt skal være uden skadelige kemi. En ny, bæredygtig lim, der er robust nok, er nødvendig, for at produkterne kan blive bæredygtige. Kent Uldall Søes er dog forventningsfuld, og virksomheden tester løbende nye lime.

⁶⁷ <https://dragon.dk/>

Dragons grønne omstilling er stadig undervejs, og virksomheden er blevet undervist i grøn omstilling af konsulenten fra erhvervshuset. Kent Søes er bekendt med fænomenet greenwashing og vil derfor også gøre det klart, at virksomheden har lang vej endnu. Virksomheden har dog implementeret grønne tiltag internt, herunder affaldssortering, hvor de hele tiden forsøger at skabe sporbarhed.

Kent Søes fortæller, at det er vigtigt at omfavne, at virksomheden er placeret i et af de geografiske områder i verden, hvor bæredygtighed ligger højt på dagsordenen. Der er også et ønske om i fremtiden at kunne bruge flere lokale leverandører af materialer. Overordnet forsøger virksomheden at imødekomme regulativer og nye regler i forhold til miljøregler. Kent Uldall Søes fortæller, at det hurtigt bliver en kedelig kamp, hvis man som virksomhed hele tiden skal nøle efter og har et negativt syn på den grønne forandring.

"Vi bruger rigtig meget olie i virksomheden, det vil vi gerne have lavet om til gas. Det giver os ikke økonomiske besparelser, men mere positive CO₂-regnskaber".

Samarbejdspartnere

Virksomheden har i samarbejde med en miljøvenlig limleverandør påbegyndt at udvikle bindelims-løsninger uden brug af formaldehyd, som kan bruges i produktionen.

Derudover optræder virksomheden i et EU-samarbejde, hvor man kan markedsføre sig selv og dele ud af erfaringer, den europæiske pendant til erhvervshusene, som kaldes EEN. Erhvervshuset Sjælland har hjulpet virksomheden med mange ting, blandt andet med ansøgningsprocesser, men også ved at sætte dem i kontakt med EEN-projektet.

Dragon A/S har også anvendt konsulentvirksomheden Planmiljø til at hjælpe dem med miljøregnskaber.

Kompetencer

Dragon A/S er den eneste sandpapirfabrik i Danmark, og det kan derfor være svært at få arbejdskraft, der i forvejen har kompetencer eller erfaringer, som direkte passer ind i produktionen. Derfor gør man i virksomheden meget ud af oplæring og er altid modtagelig for ansøgninger både til produktion, laboratorie eller andet.

Et godt råd

"Kom i gang tidligt. Så er det nemmere at omstille i forhold til at efterleve nye krav og regler løbende," fortæller Kent Uldall Søes.

FORMTEKNIK

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Engroshandel med metaller og metalmalm
Kommune: Roskilde
Antal ansatte: 27



Kort introduktion

FORMTEKNIK⁶⁸ har 27 ansatte og tilbyder støbeformeservice til industrien. Formteknik bidrager fra den tidlige fase til opskalede turnkey-løsninger klar til implementering i højvolumenproduktioner.

Grønne profil

Virksomheden har en nedskrevet miljøstrategi, der læner sig op ad kundernes behov for dokumentation af miljøsystemer og praksis. FORMTEKNIK har derfor tilpasset sig kravene fra kunderne, og det har afstedkommet en ISO 14001-certificering af deres værktøjsfabrik. Som den administrerende direktør siger: "Vi er naturligvis først og fremmest fokuseret på det kommercielle optimerende og følger derfor vores kunders ønsker og udvikling".

Formteknik har primært fokus på at imødekomme de miljømæssige krav, som deres kunder stiller dem, foruden naturligvis at overholde love og regler på området. I udbuddene fra særligt virksomhedens store kunder i den farmaceutiske industri stilles krav om miljøcertificering. Formteknik opfylder jf. deres miljøplan naturligvis loven hvad angår håndtering af affald, spildevandsudledning etc. En af ændringerne i praksis på baggrund af kundekrav er at virksomheden i dag køber strøm fra en leverandør der tilbyder vedvarende energi.

Formteknik udfører primært pilotproduktioner i Danmark, så det er i forbindelse med storskalaproduktioner i andre lande, at virksomheden får produceret de færdigudviklede produkter til kunderne. Det er dermed også i de udenlandske produktionsanlæg, at der er sket de væsentligste miljømæssige forbedringer i form af bl.a. mindre strømforbrug ved, at man er gået fra hydrauliske motorer til sprøjtstøbning baseret på servo-motorer (elektriske).

Vejen til den grønne virksomhed

Den grønne omstilling er derfor en proces båret af kundernes krav til Formteknik som leverandør og de ændringer, FORMTEKNIK har oplevet fra kundernes side i de udbudte opgaver. Med andre ord, forandringerne kommer primært fra kunder og markedet og faktisk ikke indefra. FORMTEKNIK ser store udfordringer med gennemgribende forandringer i form af cirkulær økonomi uden national og international politisk beslutningskraft og regulering. Kravene skal stilles gennem love og regler, så de gælder for alle virksomheder og forbrugere og derfor ikke kan ignoreres. F.eks. er der ikke meget, en producent af sprøjtstøbeværktøjer som FORMTEKNIK kan gøre for at sikre genbrug af plastprodukter uden en strammere regulering af sammensætning af plastprodukter, så disse kan genbruges og regenereres til nyt plastindhold for tilsvarende plastprodukter.

Det kræver ifølge FORMTEKNIK politisk handling med vidtrækkende konsekvenser i brancherne og skabelse af nye krav, der fundamentalt forandrer markedsforhold i en cirkulær retning. FORMTEKNIK mener også, at førnævnte fra politisk side kan understøttes ved at afsætte flere penge til forskning i fremtidens grønne løsninger. Samtidig oplever FORMTEKNIK, at Danmark kun repræsenterer

⁶⁸ <https://formteknik.com/>

ca. få promiller af den globale udvikling og derfor ikke alene kan skabe en lokal forandring, der kan redde verden fra en klimakatastrofe. Med andre ord, politisk bestemt regulering bør ifølge FORMTEKNIK være global.

Samarbejdspartnere

Ud over at arbejde tæt sammen med kunderne for at kunne imødekomme deres miljømæssige krav, har FORMTEKNIK arbejdet med en certifikationsrådgiver i forbindelse med virksomhedens ISO 9001-, 13485- og 14001-certificeringer.

Kompetencer

For FORMTEKNIK har indførelsen af miljøcertificeringen naturligvis krævet forandring af processer og kompetenceudvikling i forhold til at håndtere affald, energi og processer på en miljømæssige bæredygtig måde. Men denne kompetenceudvikling har virksomheden kunnet håndtere internt i virksomheden i samspil med rådgiver.

HFS Group A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Almindelig rengøring i bygninger
Branche:
Kommune: Kommune: Næstved



Kort introduktion

HFS Group A/S⁶⁹ er en sjællandsk rengøringsvirksomhed, der primært arbejder med erhvervs-kunder. For nyligt overtog HFS Group en anden rengøringsvirksomhed, som beskæftigede sig mere med salg til private, hvorfor virksomheden i dag servicerer begge segmenter.

Grønne profil

HFS Groups grønne profil omfatter interne initiativer, men også samarbejdsprojekter. Peter Mortensen, ejer af HFS Group, fortæller, at virksomheden nogle gange kan være dyrere på nogle parametre, men at det skyldes virksomhedens fokus på grønne initiativer og sociale ansvar. De betaler en ordentlig løn og arbejder med arbejdsmiljø samt grøn omstilling. Virksomheden er godt på vej og har allerede etableret grønne initiativer, blandt andet en affaldssorteringsordning, kaldet Daka Refood, som bruges internt. Initiativet tilbydes også til kunder. HFS Group har også en spildevandsordning på taget af virksomheden, hvor regnvand bruges til tøjvask og toiletskyl.

Vejen til den grønne virksomhed

HFS Groups ejer, Peter Mortensen, har haft et ønske om, at virksomheden skal være en samlet pakke af ansvarlige tiltag. Det indebærer både social ansvarlighed, grøn omstilling samt arbejde med FN's verdensmål. I samarbejde med leverandøren KIEHL indgår virksomheden i en ordning, hvor der indsamles brugt rengøringsemballage med øje for genbrug.

I samarbejdsprojektet Grøn Cirkulær Omstilling med Gate 21 og Erhvervshus Sjælland er HFS Group den eneste rengøringsvirksomhed. Det er meget sigende for branchen. HFS Groups mål er, at de skal være klar, når markedet på et tidspunkt om et par år begynder at dreje mere i den grønne retning, siger Peter Mortensen. I samarbejdet får de hjælp til en løsning, så de i fremtiden skal have muligheden for at aflevere et grønt regnskab til kunden.

Virksomheden har selv søgt hjælp fra kunderne til at træffe bæredygtige foranstaltninger, herunder spildevandsordningen. Virksomheden har også mange samarbejdsordninger, som eksempelvis Daka Refood-ordningen, som tilbydes kunderne. Peter Mortensen fortæller, at tilslutningen endnu ikke er stor blandt kunderne, men at selskabet selv sorterer skrald grundigt. Det handler for HFS Group om, at det er en stor omvæltning pludseligt at skulle sortere store mængder skrald, men at markedet nok skal efterspørge det på et tidspunkt.

Samarbejdspartnere

Merk Design Studio hjalp HFS Group med arbejdet med FN's verdensmål. Virksomheden fik til opgave at undersøge, hvilke verdensmål der passede ind i de initiativer, som virksomheden allerede arbejdede med. Ifølge Peter Mortensen handler virksomhedens samlede arbejde med grøn omstilling nu

⁶⁹ <https://hfsgroup.dk/>

om at dokumentere indsatsen, og derfor har de via Erhvervscentret fået hjælp af en konsulent til at udarbejde et grønt regnskab for virksomheden.

Willmedia har også hjulpet virksomheden med at markedsføre de grønne tiltag.

Kompetencer

De kompetencebehov, der opstår, handler primært om at kommunikere grønne strategier oppefra og ned.

Et godt råd

Det handler om at komme i gang. Søg noget inspiration og kom ud og snak med andre, som gør noget grønt, fortæller Peter Mortensen. Han fortæller yderligere, at det ikke er svært at komme i gang, men at det kræver, at man inkorporerer det grønne aspekt.

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Byggebranchen
Kommune: Odense
Antal ansatte: 5



Kort introduktion

Hotpaper ApS⁷⁰ er en isolations- og ventilationsvirksomhed beliggende i Odense på Fyn. I modsætning til normal isolering anvender virksomheden bl.a. papir- og træbaserede isoleringsmaterialer. Disse materialer har et mindre klimaaftryk og giver anledning til mindre oprydning og overskuds materiale.

Grønne profil

Virksomheden anvender produkter, der har et mindre miljø- og klimaaftryk. Hotpaper har internt et stærkt fokus på den grønne omstilling, men også i produkterne. Leverandørkæden er vanskeligere, fortæller Claus Mikkelsen, der er indehaver af virksomheden. Isoleringsmaterialet kommer ofte fra udlandet, hvilket gør det sværere at kortlægge ruten og CO₂-udledningen. Hotpaper er ved at udvikle en mere bæredygtig løsning på emissionsproblemet ved at køre ud til kunderne i hele landet. Virksomheden er aktivt grøn og forsøger hele tiden at finkæmme hele værdikæden for mulige områder, hvor udledningen kan reduceres.

Vejen til den grønne virksomhed

Claus Mikkelsen har fra virksomhedens begyndelse haft en vision om bæredygtige produkter og en grøn omstilling. Virksomheden startede i 2007 med bæredygtige isoleringsmaterialer, men i 2012 tog virksomheden skridtet videre og udarbejdede en miljø- og klimaredegørelse. I denne redegørelse blev hele virksomheden finkæmmet, og der blev udarbejdet CO₂-regnskaber og diverse opgørelser over miljø. I samme rapport blev virksomhedens bæredygtige innovationsstrategi udfoldet.

Claus Mikkelsen udtaler, at der i virksomheden er yderlige ambitioner for den grønne omstilling, herunder et ønske om en dansk EPD-certificering af virksomhedens produkter.

Samarbejdspartnere

Hotpaper har arbejdet tæt sammen med Miljø Forum Fyn, som har hjulpet virksomheden i den grønne retning. Derudover har Claus søgt inspiration hos de forskellige brancheforeninger og søgt økonomisk støtte, hvor det har været muligt.

"Det daværende Miljø Forum Fyn, har jeg arbejdet tæt sammen med i den grønne omstillingsproces"

Kompetencer

Claus Mikkelsen fortæller, at det er svært at jonglere den daglige drift og den grønne omstilling. Derfor er der opstået kompetencebehov i takt med, at de grønne ambitioner er vokset. Hotpaper benyttede sig af en praktikant, som blev ansat til at fastholde et skarpt fokus på grønne omstilling.

⁷⁰ <https://hotpaper.dk/>

Et godt råd

Claus Mikkelsen anbefaler virksomheder eller virksomhedsejere, der ønsker at foretage en grøn omstilling eller gennemføre grønne initiativer, at opsøge væksthuse og undersøge mulighederne i de områder, hvor virksomhederne er placeret. Claus fortæller også, at der er hjælp at hente, og nogle gange kan der endda være økonomiske puljer til formålet, hvis man har mod på at foretage en grøn omstilling i sin virksomhed.

Norva24 Danmark A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Opsamling og behandling af spildevand
Kommune: Alle
Antal ansatte: 100



Kort introduktion

Norva24 Danmark A/S⁷¹ er dannet af en række lokale kloakvirksomheder, som slog sig sammen i 2015. I dag er Norva24 Nordens største selskab inden for kloakservice og service af underjordisk infrastruktur. Virksomheden leverer en bred vifte af tjenester til bl.a. produktionsvirksomheder, hoteller, restauranter, tankstationer, entreprenører, offentlige myndigheder og private borgere: fra kloakservice, TV-inspektion, opsætning af rottespærre og højvandsikring til avanceret gravesugning, højtryksspuling, tømning af fedt- og olieudskillere og transport af farligt affald. Norva24 har i Danmark 160 ansatte. Norva24 er en del af en norsk koncern med afdelinger i Norge, Sverige, Danmark og Tyskland. Den grønne omstilling, som for den danske afdeling er i opstartsfasen, initieres af ledelsen i Norge.

Grønne profil

Virksomheden er miljøcertificeret efter ISO14001 og har hidtil ud fra en økonomiske betragtning gjort besparende tiltag, der også har haft en positiv miljømæssig effekt. Det har blandt andet været i håndtering af vand og spildevand samt valg af lastbilstype ud fra dieselforbrug.

Vejen til den grønne virksomhed

Norva24 forventer i projektet blandt andet at sætte gang i flere forskellige energibesparende tiltag, forbedring af affaldssortering og (jf. FN's verdensmål 6) vandbesparelser samt forbedret rensning af vand. Norva24 suger bl.a. slam op fra brønde, der indeholder farlige stoffer. Det kan f.eks. være store tanke, hvori der er spildolie. Her skal virksomheden sikrer sig, at affaldet håndteres og herefter afleveres på en forsvarlig måde, og at det videre bearbejdes af underleverandører på en godkendt miljømæssig måde. På virksomhedens værksteder arbejdes også med kemikalier, som skal behandles og bortskaffes til godkendte aftagere. Faktisk har virksomheden for nylig måttet afslutte samarbejde med en leverandør, som ikke kunne dokumentere sin affaldshåndtering tilstrækkeligt grundigt.

I forhold til vandbesparelse vil virksomheden introducere andre former for dyser med et højere tryk og dermed et mindre vandforbrug, uden at rensningseffekten forringes.

Norva24 er konstant i dialog med leverandører af lastbiler for at undersøge muligheden for at reducere sit CO₂-aftryk fra virksomhedens køretøjer. Ud over transporten er der særligt behov for energi, når lastbilerne skal spule og suge. Det ikke er sandsynligt, at el-lastbiler kan foretage eller forestå dette arbejde inden for de næste to-tre år. Nogle lastbilsproducenter er på vej med brintlastbiler, men Norva24 forventer at nedsætte et innovationsudvalg, der skal udfordre virksomheden på dens tilgang til lastbilerne og driften af disse.

Norva24 forventer sammen med medarbejderne at gå i gang med en indsats for at nedbringe brændstofforbruget ved bl.a. at indføre GPS-trackere samt uddannelse af medarbejderne i

⁷¹ <https://norva24.dk/>

brændstofbesparende kørsel og drift af lastbilerne. Målet er her at nedbringe dieselforbruget. Norva24 drifter ca. 100 biler og med en baggrund som driftsdirektør fra stort transportselskab, er den nye direktør klædt på til opgaven.

I dag vinder Norva24 opgaver på baggrund af den service, de leverer, men på sigt forventer virksomheden, at flere kunder vil stille krav om en miljømæssig bæredygtig tilgang til løsning og dokumentation af opgaven. Det oplever virksomheden allerede er på vej i de offentlige udbud, som virksomheden byder på. Her er kommuner f.eks. begyndt at stille krav til affaldshåndtering og dokumentation. Det er disse fremtidige markedskrav, Norva24 ønsker at forberede sig til.

Samarbejdspartnere

Med det nye initiativ er virksomheden i gang med at indføre en miljøstrategi. Den norske ejer har givet den danske afdeling en overordnet ramme, som primært tager udgangspunkt i verdensmålene og særligt for Norva24 verdensmål 6 omhandlende rent vand og sanitet. Det er op til den danske ledelse at iværksætte de indsatser, som giver mening i den danske kontekst.

Den grønne omstilling initieres med en strategisk afklaring i ledergruppen. Denne afklaring har til formål at afgrænse de strategiske indsatser, som vil give mening for Norva24 i Danmark. Til det formål bliver den danske ledergruppe faciliteret af en leder fra det norske hovedkvarter, som har været igennem den samme miljøstrategiske proces. Der er altså primært tale om en intern samarbejdspartner, som bidrager i form af *train-the-trainer*-support til den danske ledelse.

Den strategiske afklaring følges op af en workshop med de ni afdelingsledere i Danmark, hvor strategien fremlægges og de operationelle planer tilrettelægges. Miljøstrategien rulles herefter ud til medarbejderne fra november 2021 og frem til jul 2021.

Aalborg Vognmandsforretning A/S

Modenhedsniveau: Godt på vej
Branche: Vejgodstransport
Kommune: Aalborg
Antal ansatte: 23



Kort introduktion

Aalborg Vognmandsforretning⁷² A/S (herefter: AVAS) har mere end 130 medarbejdere, heraf er der mere end 100 chauffører og 120-130 køretøjer. De servicerer flere end 1.500 kunder, og køretøjerne udfører flere end 65.000 ordrer om året. De spænder fra kran- og liftserviceydelser og transport af sand, grus, byggeelementer og asfalt, over specialtransporter som for eksempel med vindmøllevinger, til affaldshåndtering.

Grønne profil

AVAS arbejder efter ledelsessystemer inden for arbejdsmiljø ISO 45001, kvalitet ISO 9001 samt miljø ISO 14001. AVAS forventer at få ledelsessystemerne certificeret inden første kvartal af 2022. Sammen med samarbejdspartner har AVAS udarbejdet en grøn og bæredygtig forretningsplan og herunder indarbejdet de 17 verdensmål.

AVAS har tilsluttet sig 4 af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Det er henholdsvis "Klimaindsats", "Anstændige jobs og økonomisk vækst", "Partnerskaber for handling" og "Ansvarligt forbrug og produktion".

AVAS har derfor særligt fokus på brændstofforbrug i lastbiler og kraner, gode arbejdsforhold for medarbejderne, reduktion af affald i AVAS og i de industrier og byggepladser, hvor AVAS bidrager med service. Det sker med stort fokus på partnerskab og samarbejde med de relevante aktører på markedet.

AVAS har indført HVO-diesel, som er bæredygtigt og 100 procent fossilfri. HVO-diesel er fremstillet af affalds- og biprodukter som for eksempel halm, træ og andet organisk affald, der ikke kræver nævneværdig energi at fremstille. Kunderne kan vælge mellem at få udført deres transporter med enten traditionel diesel eller med denne HVO-diesel. AVAS konstaterer, at det seneste år nærmer virksomheden sig et forbrug på 8-10 procent af denne type diesel. Prisen ligger så også ca. 50 procent højere end for normal diesel. I løbet af det næste år forventer AVAS en yderligere positiv udvikling og regner med at nå op på 25 procent af det samlede dieselforbrug. Rent praktisk efterkommer AVAS kundernes grønne ønsker ved at sikre, at et tilstrækkeligt antal og typer af køretøjer kun tænker den miljørigtige diesel og er klar til HVO-baserede ydelser.

I forhold til brændstof har AVAS også investeret i de to første elektriske kraner, som primært anvendes i byer, hvor det ud over et mindre CO₂-aftryk medfører mindre støj og luftforurening. AVAS arbejder også med et nyt forretningsområde inden for affaldshåndtering og sortering, hvor virksomheden tilbyder entreprenørvirksomheder og deres byggepladser en detaljeret sortering af byggeaffald i 20 fraktioner, som derefter afsættes til kunder, der skaber merværdi eller sørger for

⁷² <https://avas.dk/>

bæredygtig bortskaffelse af de enkelte fraktioner. Herunder forefindes også en håndtering af rest-beton, idet AVAS har etableret en plads til behandling og sortering af forskellige betonaffaldsfraktioner.

Vejen til den grønne virksomhed

Der er særligt to centrale samarbejdspartnere, som har bidraget til AVAS grønne omstilling. AVAS er for det første en del af Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling i NordDanmark (NBEN), hvor virksomheden dels får god inspiration og anbefalinger samt bliver inviteret med i relevante grønne programmer og projekter.

Det var bl.a. via et af disse programmer, at AVAS også blev koblet med konsulentvirksomheden Green Moves, som via et EU-finansieret projekt hjalp virksomheden med dels at prioritere virksomhedens tilknytning til verdensmålene og dels bidrog til, at virksomheden fik etableret en grøn forretningsplan. Green Moves blev valgt, fordi de havde erfaring med grøn omstilling på transportområdet. AVAS fik ved samme lejlighed kortlagt, hvor virksomhedens CO₂-aftryk var højest, og det er jo klart fra virksomhedens lastbiler, men udviklingen inden for lastbiler er ikke klar til, at lastbilerne kan skiftes ud med lastbiler på el, gas, eller andet bæredygtigt drivmiddel, så derfor valgte AVAS at starte med et bæredygtigt drivmiddel, HVO-diesel, som kunne tankes på bilerne uden ændring af teknik.

Samarbejdspartnere

I forhold til sortering og genanvendelse af byggeaffald samarbejder AVAS blandt andet med aktører i byggebranchen, idet de har sat sig grundigt ind i reglerne og påtager sig ansvaret for at sortere og udnytte affaldet bedst muligt inden for reglerne. I den forbindelse samarbejder AVAS også med de væsentligste aftagere af affaldsfraktioner. AVAS har købt en plads, hvor de påtænker at sortere byggeaffaldet og er i gang med at teste, hvor meget og hvilke fraktioner der kommer fra byggepladser. Det involverer alle processerne, inkl. hvad der kan blandes og ikke blandes. På møder med modtagere og leverandører af affald samt i processen ude på byggepladsen er AVAS i gang med at tilrette servicen. Det indebærer også et projekt faciliteret af NBEN med entreprenørernes leverandører for at udfordre værdikæden og stille krav til fremtidens byggematerialer.

AVAS har også et andet projekt på tegnebrættet. De ønsker at flytte vaskehallen og opsamle regnvand, som kan anvendes til vask af lastbiler og kraner. I den forbindelse samarbejder de med flere andre vare- og lastvognsvirksomheder i det lokale erhvervsområde, der er interesserede i at flytte deres vaskeaktivitet til en mere bæredygtig facilitet. Opsamlet regnvand vil her kunne erstatte det gode drikkevand, der anvendes i dag, og ligeså vil systemet være lukket. Dvs. at regnvandet renses og benyttes igen og igen. Dette giver også mindre tilgang af vand til offentlig kloak.

AVAS har ligeledes i samarbejde med en socialøkonomisk virksomhed forsøgt at inddrage dem i genbrug af flamingo. Men det viser sig ikke at være så nemt lovgivningsmæssigt. Virksomheden Flamingo Råt og Godt er ikke registreret i affaldsregisteret, og AVAS må derfor ikke sende flamingo til virksomheden, selvom de faktisk ville kunne få god udnyttelse af affaldsstoffet.

Kompetencer

AVAS har ansat en person, der giver chaufførerne gode råd. Han er uddannet *Masterdriver* – en engelsk uddannelse. Han kører rundt med chaufførerne og instruerer dem i at opnå en endnu mere diesel-besparende kørsel. Han hjælper chaufførerne til at undgå skader. Denne interne service er ikke unik i AVAS. Den findes også hos andre vognmænd. Noget af det, der uddannelsesmæssigt er fokus på, er energirigtig kørsel i forhold til tomgang, friløb og overhastighed. Det er discipliner, som

nutidens køretøjer har masser af data på. Chaufførerne har en app på deres iPad, der viser, hvordan de ligger i forhold til kollegerne. Der er en bonus til de skrappeste.

Der går konkurrence i det, men ikke mere end at de også lærer af hinanden. Formålet er jo ikke at pege fingre ad nogen, men at skåne miljøet så meget som muligt, siger miljøkoordinator Helle Bjerum Holm, AVAS.

Der er god økonomisk effekt for virksomheden af køretræning og datatransparens. Ud over andre parametre, såsom reduktion i antal skader, vurderes træning og app til også at have betydet en stor reduktion af brændstofforbrug.

I forhold til affaldssorteringen på byggepladser sker videnudveksling og kompetenceudvikling bl.a. ved, at chaufførerne tager fotos af fraktioner i containere og sender til kontoret for at få feedback på korrekt håndtering og for at bibringe praktisk viden, der kan indgå i samarbejde med entreprenører. Chaufførerne har lært, at de lige skal løfte de øverste lag i containerne for at se, hvor rent materialerne er fordelt underne.

Alle medarbejdere kommer på en uges kursus en gang om året, 15 ad gangen, så virksomheden ikke holder stille, men så medarbejderne tilegner sig nye kompetencer, der kan omsættes i værdi for AVAS, kunder og miljøet.

1.4. De første skridt

The Organic Crave Company ApS

Modenhedsniveau: De første skridt
Branche: Producent af snacks
Kommune: Odense
Antal ansatte: 3



Kort introduktion

The Organic Crave Company A/S⁷³ udvikler og producerer økologiske snacks med lavt fedt- og sukkerindhold. Virksomheden har tre stiftere, som alle har en baggrund i fødevarerbranchen. To af stifterne har været projektledere i Erhvervshus Fyn og kender derfor erhvervsfremmesystemet og de områder, hvor der kan hentes hjælp i forbindelse med grøn produktudvikling.

Grønne profil

The Organic Crave startede ud fra en idé om et økologisk snackprodukt med lavt sukkerindhold. Der har dog altid været bred enighed blandt stifterne om, at dette skulle gøres på en ordentlig måde. Derfor har virksomheden arbejdet – og arbejder fortsat – på at opnå en B-corp-certificering, som tilføjer gennemsigtighed og nogle krav til, hvordan man arbejder med ligestilling, bæredygtighed og meget mere. Arbejdet med certificeringen har fået virksomheden til at analysere både hvor, de er nu, men også hvor de skal hen for at opnå certificeringen.

Virksomheden er et år gammel. I The Organic Crave er man stadig i gang med at kortlægge strategiske valg i forbindelse med grøn omstilling og produktudvikling.

Produktudvikling er virksomhedens grønne kendetegn, og det er også omdrejningspunktet for de grønne samarbejdsprojekter, som virksomheden er involveret i.

Vejen til den grønne virksomhed

I The Organic Crave har det altid været et mål at opnå en B-corp-certificering af virksomheden, så det har været inkorporeret i arbejdsprocesserne fra start af. Ifølge medstifter Jeppe Vadgaard har erhvervsfremmesystemet og Erhvervshus Fyn åbnet op for mulighederne for at arbejde med grønne initiativer samt for at indgå i samarbejder om grønne initiativer. Blandt andet bliver The Organic Craves samarbejde med Teknologisk Institut fremhævet.

Virksomheden har også fået midler til produktudvikling gennem den nationale fødevarerklunge Food and Bio Cluster Denmark og Innovationsfonden, som begge har tilført økonomiske ressourcer til udviklingen af grundingredienserne til snacks. For The Organic Crave handler det at omstille sig i højere grad om at udvikle metoder til at arbejde med madspiltsprodukter, bruge lokale fødevarer samt lignende initiativer.

⁷³ <https://theorganiccrave.com/>

Samarbejdspartnere

Det første samarbejde, som virksomheden indgik i, var sammen med Teknologiske Institut og en partnervirksomhed, og det handlede om at udvikle de moduler, som virksomheden ville bruge i fremtidige produkter. Modulerne kunne f.eks. være en løsning med højt proteinindhold, et andet modul en løsning med en bestemt tekstur.

Det kræver en del arbejde at udvikle snackprodukter, der både er organiske og indeholder lave mængder sukker. Udviklingen af modulerne var mulig gennem et initiativ fra den nationale fødevarereklynge.

Virksomheden har samarbejdet om flere innovative projekter, der har til formål at udvikle idéer og moduler til videre produktudvikling.

Kendskabet til initiativet kom gennem stifternes store viden om erhvervsfremmesystemet og viden om, hvilke økonomiske puljer det var muligt at søge til grønne projekter.

Jeppe Vadgaard understreger, at denne viden er vigtig, hvis du er en lille virksomhed og ønsker at gå i gang med at blive grøn. Det er nemlig svært at finansiere en grøn rejse selv, når man er en lille virksomhed eller en nystartet virksomhed. Det er afgørende at kende til grønne finansieringspuljer og vide, hvor man kan få den hjælp, man har brug for.

The Organic Crave har indgået flere samarbejder med Teknologisk Institut og har bl.a. pitchet et projekt til flere store detailkæder. Virksomheden ønskede at anvende de kartofler, der ikke var pæne nok til at sælge i butikkerne, til chips-produktion

Virksomheden har modulerne samt recepten på plads i forhold til produktet. Det næste skridt handler om den kommercielle del, hvor det endelige produkt skal sættes sammen og introduceres til markedet.

Wavy Wonders ApS

Modenhedsniveau: De første skridt

Branche: Producent af snacks

Kommune: Svendborg

Antal ansatte: 2



Kort introduktion

Wavy Wonders ApS⁷⁴ er en startup-virksomhed, der udvikler og producerer bæredygtige og næringsrige snacks med tang, kerner og frø. Virksomheden lancerer deres produkter på det danske marked i løbet af 2021. Motivationen bag Wavy Wonders er at fremme brugen af tang som en madvare, da tang bidrager til et mere bæredygtigt økosystem i havet, også efter den er høstet. Til trods for at tang er en grøn råvare, så har Wavy Wonders mødt udfordringer i forhold til at etablere en gennemført grøn værdikæde. Det omfatter blandt andet underleverandører samt transporten af råvarer og emballage.

Wavy Wonders ApS blev etableret i 2019 og har kontor i Svendborg. Produktionen er outsourcet og virksomheden er i øjeblikket i gang med at gøre den skalerbar.

Grønne profil

Wavy Wonders er "born green" idet de producerer fødevarer med tang. Tang er en bæredygtig råvare, da den bidrager til at tage CO₂ ud af vandet og luften. De vil bruge en råvare, der i sig selv er grøn. Udover at virksomheden anvender tang i deres produkter, så vil de også fremme den miljø-mæssige bæredygtig i andre led af værdikæden, såsom minimering af overskudsmateriale i produktionen, genanvendelse af emballagepap samt bæredygtig indpakning af produktet. Deres leverandør af tang er i Norge, og selvom transporten af tang til produktionen i Danmark ikke er miljøvenlig, så vurderer Thomas Thulesen, medstifter af Wavy Wonders, at deres samarbejde er en værdiskabende faktor for Wavy Wonders, da det er en virksomhed, som aktivt arbejder med at reducere klimabelastningen ved f.eks. at bruge vandenergi i produktionen.

Virksomhedens grønne vision er at udbrede kendskabet til og brugen af tang som en råvare, da det bidrager positivt til et bæredygtigt fødevarer system.

Vejen til den grønne virksomhed

Wavy Wonders har siden etableringen af virksomheden vidst, at grundstenen i virksomheden skulle være at arbejde med tang som en råvare. Thomas Thulesen siger, "det har ikke var planlagt fra starten, at det nødvendigvis skulle være snacks, der skulle være deres første produkt. Vi har også i udviklingsfasen erfaret, at det er økonomisk tungt at udvikle et produkt og gøre det skalerbart". Siden etableringen af Wavy Wonders har de været bevidste om, at de ikke besidder alle de nødvendige kompetencer internt i virksomheden, og derfor har de outsourcet både produktudviklingen og produktionen. Samarbejde om at samle de rette kompetencer har været afgørende for virksomheden.

Undervejs i opstarts- og udviklingsfasen fremhæver Thomas Thulesen særlig tre udfordringer i forhold til at sælge et grønt produkt. For det første, siger han, at det gør rejsen sværere, at den skal være grøn. Han uddyber, at de har oplevet, at det er svært at finde de rette grønne valg, f.eks. i

⁷⁴ <https://www.wavy-wonders.com/>

forhold til emballage, ligesom at det også er økonomisk dyrere. Wavy Wonders erfaringer har været, at det kan være dyrere at træffe grønne valg. Den anden udfordring er, at dokumentationen af den miljømæssig belastning af leddene i værdikæden er vanskelig. Dokumentationen af CO₂-belastning har de endnu ikke, og derfor mangler de egentlig at kunne validere deres koncept om at bruge tang som en bæredygtig råvare. Wavy Wonders har prioriteret denne dokumentation og det forsinker den grønne rejse, da de endnu ikke ved, om deres produkt vil blive en succes på det danske marked. Thomas Thulesen tilføjer, at det kunne være gavnligt med standarder for miljømæssige dokumentation, da det giver mulighed for sammenligning med lignende produkter. Den tredje udfordring har været, hvordan de skal kommunikere, at de arbejder med den grønne råvare tang. Det har været vigtigt for Wavy Wonders, at de ikke skal "sælge varen for dyrt" i forhold til, hvor grøn den reelt set er. Hovedfokus har været at smagen skal være det tillokkende hos forbrugerne, og så er det en bonus, at der bliver brugt bæredygtige råvarer.

Udover at Wavy Wonders har mødt udfordringer i deres grønne rejse, så har de også oplevet, at deres netværk, leverandører og samarbejdspartnere har været positive over for deres grønne ambitioner. Thomas Thulesen har fx oplevet, at deres emballageleverandør har været engageret i deres krav om at skabe en bæredygtig måde at indpakke deres produkter på. Dertil tilføjer han, at virksomheden har snakket åbnet om deres ambitioner, hvilket har åbnet døre for dem, da de er blevet mødt med nysgerrighed og positiv interesse.

Samarbejdspartnere

Wavy Wonders har i deres opstarts- og udviklingsfase været en del af tilskudsprogrammet SMV: Food samt SMV: Food Innovation. Det er et program til små- og mellemstore virksomheder i fødevarerbranchen med henblik på udvikling af et samarbejdsforløb.^{75, 76} I samarbejde med produktudviklingsvirksomheden KOST og Københavns Universitet har Wavy Wonders fået viden og feedback på deres produkter gennem smagstest og forbrugerinterviews.

Virksomheden har løbende søgt rådgivning ved Erhvervs- hus Sydjylland og Erhvervs- hus Fyn, der har bidraget med viden om forretningsudvikling og funding. Thomas Thulesen siger, "Erhvervs- huset har hjulpet os til at navigere i mulighederne for fødevarer og har gennem hele processen været en rigtig god sparringspartner, som har været meget værdifuld for en startupvirksomhed som vores, hvor gratis rådgivning er af stor betydning".

Erhvervs- huset har hjulpet os til at navigere i mulighederne for fødevarer og har gennem hele processen været en rigtig god sparringspartner, som har været meget værdifuld for en startupvirksomhed som vores, hvor gratis rådgivning er af stor betydning.

Kompetencer

Wavy Wonders har siden etableringen været bevidst om at outsource de værdikædeled, hvor de ikke selv besidder de nødvendige kompetencer, såsom produktudvikling og produktion. I forhold til grønne initiativer har virksomheden søgt rådgivning ved Erhvervs- hus Sydjylland, hos deres leverandører og gennem deres netværk.

Thomas Thulesen siger, "vi har fra starten haft strategien at opbygge vores kompetencer ved at snakke med andre. Det vil sige, at vi har været åbne om vores grønne ambitioner, hvilket har

⁷⁵ <https://foodbiocluster.dk/projekter/foedevarer/smvfood-innovation>

⁷⁶ SMV Food Innovation er et samarbejde mellem Erhvervs- hus Sydjylland, Erhvervs- hus Fyn, Business Esbjerg og Food Innovation House &

resulteret i, at vores netværk og rådgivere ved Erhvervshuset har kunne sparre med os på vores ambitionsniveau. Vi har søgt de kompetencer, som vi ikke har, og det har været planen fra starten”.

Et godt råd

Thomas Thulesens gode råd til virksomheder eller virksomhedsejere, der ønsker at foretage en grøn omstilling eller gennemføre grønne initiativer er, at man i sin netværksdannelse betragter al information relateret til omstillingen som god information. Desuden anbefaler han, at man også selv åbent deler sine ambitioner

Web House Aps og Senti

Modenhedsniveau: De første skridt
Branche: Webdesign og IoT-ydelser inden for smart city
Kommune: Aalborg
Antal ansatte: 7



Kort introduktion

Virksomheden WebHouse⁷⁷ er et webbureau etableret i 1995 i Aalborg. Virksomheden har over 300 internationale og danske kunder i deres kundeportefølje. I dag har virksomheden syv ansatte. I 2016 blev grundstenene til spinoff-virksomheden Senti⁷⁸ skabt. Senti er en platform der bruger data fra Internet of Things-teknologien (IoT) til at øge den grønne omstilling på vandværker, i kommuner og i produktionsvirksomheder. Senti hjælper private og offentlige beslutningstagere til at træffe beslutninger med IoT-data indsamlet over hele landet. Senti vil være omdrejningspunktet for casebeskrivelsen.

Grønne profil

Senti er en virksomhed, som gennem indsamling, bearbejdning og visualisering af IoT-data og Smart City-data vil skabe indsigt til at understøtte bæredygtige beslutninger og adfærd hos både beslutningstagere og borgere. "Vi arbejder med grøn omstilling gennem brug af IoT. Verden er fuld af evidens, og vores mål at er transformere data over til brugbare beslutningsgrundlag, så mennesker kan træffe de rigtige og bæredygtige beslutninger," siger Christian Broberg, direktør i Senti og WebHouse. Virksomhedens grønne profil er centeret om deres ydelser, og hvordan de kan understøtte deres kunder i at blive grønnere. Senti producerer en opensource IoT-data-og-serviceplatform (senti.cloud) og en række målrettede, vertikale IoT-økosystemer bl.a. senti.waterworks, senti.heatworks og senti.building.

"Vi arbejder med grøn omstilling gennem brug af IoT. Verden er fuld af evidens, og vores mål at er transformere data over til brugbare beslutningsgrundlag, så mennesker kan træffe de rigtige og bæredygtige beslutninger"

Vejen til den grønne virksomhed

Vejen til etableringen af Senti tager udgangspunkt i WebHouse. "Jeg søgte efter en ny passion og et drive, som ikke var inden for webdesign. Min vision var og er at kunne hjælpe med at gøre verden til et bedre og grønnere sted, og her faldt ideen på IoT-data inden for Smart City og hvordan det kan bidrage til mere bæredygtige beslutninger," siger Christian Broberg. Senti arbejder strategisk med, at deres viden og indsigter fra IoT-data skal kunne gøre deres kunder grønnere. "Vi har også erfaret i løbet af vores opstartsfasen, at til trods for at vi hjælper virksomheder med servitization og energieffektivisering gennem vores tilgængelige data, så har det krævet og gør det stadig, at vi har tålmodighed i forhold til salget. For eksempel er kulturen mange steder typisk ikke ret omstillingsparate," siger Christian Broberg.

Samarbejdspartnere

I markedsføringen af Senti har Green Hub Denmark⁷⁹ været en vigtig samarbejdspartner. Det er en organisation, som faciliterer grøn omstilling for at øge vækst og eksport for danske virksomheder.

⁷⁷ <http://www.webhouse.dk/>

⁷⁸ <https://senti.io/>

⁷⁹ <https://greenhubdenmark.dk/>

Senti blev gennem deres netværk gjort opmærksomme på samarbejdsmuligheder med Green Hub Denmark, og det har ifølge Christian Broberg været meget værdifuldt for Sentis markedsføring og netværksombygning. *"I Senti havde vi ikke haft ressourcerne til at etablere en eksportrejse til Californien, og derfor er det meget vigtigt for os at have sådanne partnerskaber med Green Hub Denmark. Derudover har vi fået indsigter i fx hvor forskellig vandforsyningsbranchen er bygget op på tværs af landegrænser, og hvilke udfordringer de forskellige har".*

"I Senti havde vi ikke haft ressourcerne til at etablere en eksportrejse til Californien, og derfor er det meget vigtigt for os at have sådanne partnerskaber med Green Hub Denmark."

Senti har også et samarbejde med Comadan⁸⁰, som er eksperter inden for hardware, hvorimod Senti har fokus på softwaredelen. Senti betragter derudover også deres kunder som samarbejdspartnere, da de sammen udvikler de bedste løsninger, og de får feedback fra kunderne om deres behov og forbedringsmuligheder.

Virksomheden indgår også i udviklingsprojekter og er for eksempel i øjeblikket en del af et projekt med brug af IoT-sensorer inden for Smart Health, hvor Senti er ved at udvikle senti.healthworks.

Kompetencer

Kompetenceopbygningen inden for det grønne område er i Senti funderet i learning by doing. Virksomheden er drevet af Christian Brobergs passion og vision for Senti, og det har derfor ikke været nødvendigt at rekruttere nye medarbejdere. *"Medarbejderne i Senti er meget omstillingsparate og vil gerne hele tiden opbygge deres kompetencer, så de kan levere de bedste ydelser til deres kunder,"* siger Christian Broberg.

⁸⁰ <https://www.comadan.dk/>

1.5. Novicerne

BioInsect ApS

Modenhedsniveau: Novicerne
Branche: Insektproduktion
Kommune: Greve
Antal ansatte: 3



Kort introduktion

Bio Insect ApS⁸¹ er en relativ ung virksomhed, som netop er startet på den grønne omstilling. Virksomheden opdrætter og producerer melorme som en fødevarer, men også som foder til dyr. Samme ejere har også virksomheden EHW BioProduction, som bruger nytteorganismer til at bekæmpe skadedyr. Begge virksomheder har søgt og fået allokeret midler til et GCO-projekt.

Grønne profil

I virksomheden har de søgt om GCO-støtte til et projekt, som netop er godkendt. De næste skridt er at finde de relevante rådgivere, der skal bistå virksomheden. Det sker gennem en runde, hvor fire potentielle rådgivere skal vurderes. Det handler både om grøn omstilling og digitalisering. GCO-støtten er tiltænkt til bistand i energioptimering, da virksomheden holder til i en ældre bygning. De skal om muligt isolere bedre og skifte til varmepumper. Der er varmetab fra ventilationen, som der skal kigges på. Produktionen af melorme kræver hyppig udluftning. BioInsect vil også gerne se på en kompostløsning til grønt affald med jordrester, planterester osv.

Virksomheden lejer sig ind i den bygning, de holder til i. Det gør det sværere at implementere grønne tiltag internt. F.eks. har de i BioInsect haft et ønske om solceller, men det er ikke muligt, netop da de bor til leje. I BioInsect kigger man efter en ny bygning, de selv vil kunne eje, så der kan implementeres flere grønne tiltag, herunder energiforbedrende.

BioInsects værdikæde er placeret inden for virksomhedens egne mure. Melorme opdrættes, forarbejdes, frysetørres, pakkes og leveres af virksomheden selv, så det er naturligt, at den største ændring kan foregå internt. BioInsect forsøger også at kigge på leverandørsiden, som f.eks. kan levere den emballage, de er meget kritiske over for. Den skal være bionedbrydelig. Virksomheden har generelt høje kvalitetskrav, og melormene bliver kun fodret med økologiske produkter. Blandt andet er virksomheden fødevareregistreret, hvilket kræver dokumentation af arbejdsprocesser. Virksomheden har også plukket de lavest hængende frugter ved at skifte til LED-pærer og implementeret ordentlig affaldshåndtering, men der er stadig ting, der kan gøres bedre.

Vejen til den grønne virksomhed

BioInsect kontaktede erhvervscentrene tidligt på rejsen og fik kontakt med Erhvervshus Sjælland. Deres oprindelige årsag til at søge hjælp var, at virksomheden havde brug for hjælp til at markedsføre deres bæredygtige produkter og få dem ud i butikker og restauranter. I stedet endte virksomheden med at søge hjælp til den grønne omstilling, et område, hvor der var et stort potentiale, da virksomheden sælger grønne alternativer i fødevarer-kategorien. BioInsects næste skridt er at få hjælp til at

⁸¹ <https://bioinsect.dk/>

beregne CO₂-fodaftrykket af deres produktion. Generelt skal virksomheden se på ressourceforbrug samt affald.

Samarbejdspartnere

BiInsect har været til møder og kurser på Teknologisk Institut om deres produktion. Det har her været muligt at finde inspiration til metoder til at måle bl.a. fugtniveau og lignende på afstand ved hjælp af digitalisering. Virksomheden har også samarbejdet med KU, der har en afdeling, der forsker i insekter til fødevarer og gødning.

Et godt råd

Et godt råd er at starte helt forfra i stedet for at forsøge at reparere gamle bygninger. Man bør først få rammerne på plads og derefter se på, om kundernes visioner er rigtige. Stemmer din egen vision overens med deres? Du skal også være klar til at smide nogle penge efter det. Det skal være et produkt, som du kan stå bag, og som er grønt, fortæller Erik Wermund.

Tommy Albers Murerfirma

Modenhedsniveau: Novicerne
Branche: Murer virksomhed
Kommune: Tinglev
Antal ansatte: 6

Kort introduktion

Tommy Albers Murerfirma er en murer virksomhed lokaliseret i Tinglev med seks ansatte.

Grønne profil

Tommy Albers Murerfirma har endnu ikke gennemgået en omfattende, grøn omstilling, men de har ambitioner om at træffe grønne valg fremover. Virksomheden har dog investeret i nye firmabiler. Tommy Albers, direktør i Tommy Albers Murerfirma, siger, *"vi har ikke bekendt med elbiler til håndværkere, så vi valgte at investere i firmabiler, som kunne køre længere på literen i forhold til vores daværende biler"*.

Tommy Albers fortsætter, *"vi skal også i gang med at bygge en lagerbygning, og vil egentlig gerne træffe nogen miljøvenlige valg som brug af solcelleenergi og regnvand, men jeg har ikke vidst, hvor jeg har kunne søge ekstern rådgivning og vores erfaringer indtil nu siger, at de grønne valg typisk er de dyre valg på kort sigt"*.

Vi skal også i gang med at bygge en lagerbygning, og vil egentlig gerne træffe nogen miljøvenlige valg som brug af solcelleenergi og regnvand, men jeg har ikke vidst, hvor jeg har kunne søge ekstern rådgivning og vores erfaringer indtil nu siger, at de grønne valg typisk er de dyre valg på kort sigt

Virksomheden arbejder primært for en større entreprenørvirksomhed, og denne virksomhed stiller på nuværende tidspunkt ingen krav til deres underleverandørers – såsom Tommy Albers Murerfirma – miljømæssige bæredygtighed. Tommy Albers siger, *"der er ingen pres nogen steder fra om, at vi skal træffe grønne valg. Det der motiverer os til at købe mere miljøvenlige biler, at opbygge en energieffektiv lagerbygning og affaldssortere er, at vi gerne vil minimere vores CO₂-udledning for vores børns fremtiden samt at det på længere sigt vil blive en god økonomisk investering"*.

Vejen til den grønne virksomhed

Tommy Albers Murerfirma har endnu ikke gennemgået en grøn omstilling. Murerfirmaet er i en branche, hvor der ifølge Tommy Albers ikke er nogen konkurrencemæssige gevinster ved at arbejde mere miljøvenligt. Dog ønsker virksomheden stadig at udvide sin viden om mulige, grønne initiativer, som de kunne igangsætte. Tommy Albers siger, *"jeg har ikke søgt rådgivning om hvordan vi igangsætter en grøn omstilling af vores virksomhed, da jeg ikke ved hvorhenne jeg skal søge sådanne 1:1 rådgivning. Jeg har deltaget i events arrangeret af Dansk Byggeri om muligheder for tilskud til grønne initiativer"*.

En af udfordringerne i forhold til manglende viden om mulige grønne initiativer er, at Tommy Albers Murerfirma er en lille virksomhed, hvor det er omkostningstungt at prioritere sådanne informationsarrangementer i stedet for at være en del af murerarbejdet. Tommy Albers siger, *"som en lille håndværkervirksomhed, så bliver vi nødt til at prioritere sådanne arrangementer for at opbygge vores viden, da det er en nødvendighed. Udover, at vi har behov for at få større indsigt i de forskellige grønne muligheder, så er det også dyrt at en medarbejder skal bruge tid på at sætte sig ind i tingene, fremover at lave murerarbejde"*.

Virksomheden har dermed ambitioner om at kunne blive mere miljøvenlige i fremtiden, men Tommy Albers vurderer, at det kræver, at deres kunder og lovgivningen stiller højere krav til eksempelvis affaldssortering. Det vil skabe et øget økonomisk incitament for at sortere byggeaffaldet ude på byggepladserne i stedet for at smide al affaldet i samme container.

Samarbejdspartnere

Virksomheden har endnu ikke haft nogen samarbejdspartnere i deres grønne initiativer. Tommy Albers nævner, *"vi vil gerne have noget 1:1 rådgivning, så det er målrettet vores behov. Vi ved dog ikke hvorhenne vi kan søge sådanne rådgivning"*.

Vi vil gerne have noget 1:1 rådgivning, så det er målrettet vores behov. Vi ved dog ikke hvorhenne vi kan søge sådanne rådgivning

Kompetencer

Tommy Albers Murerfirma har haft udfordringer i forhold til at besidde de rette kompetencer inden for grøn omstilling. Virksomheden består udelukkende af murersvende- og lærlinge, og derfor er de ikke vant til at arbejde strategisk med miljømæssig bæredygtighed. Det har været en udfordring at gennemskue mulighederne, da det ikke er deres fagområde, og de ikke nødvendigvis er bogligt stærke.

Vinspecialisten Varde ApS

Modenhedsniveau: Novicerne
Branche: Detailhandel med drikkevarer
Kommune: Varde
Antal ansatte: 7



Kort introduktion

Vinspecialisten Varde ApS⁸² sælger et bredt udvalg af vin, delikatesser og spiritus. Virksomheden er en del af kæden Vinspecialisten H.J. Hansen Vin A/S, som står for indkøb og levering af vin til butikken i Varde. Ud over de to ejere beskæftiger virksomheden fire deltidsansatte og tre skoleelever.

Grønne profil

Arbejdet med grønne initiativer fulgte en naturlig udvikling i virksomheden, hvor man kiggede på energieffektivitet og udskiftede belysningsartikler med mere energieffektive alternativer. Vinspecialisten Varde fik også butikken bedre isoleret og monteret et nyt tag.

Virksomheden er en del af en branche, hvor produktets udseende og indpakning er meget vigtigt. Der anvendes i alt meget emballage. Hos Vinspecialisten Varde har de startet en genbrugsordning for de kasser, som deres produkter pakkes i til kunden. Kunden har mulighed for at returnere kassen, hvorefter kunden modtager en pose te eller kaffe. Dette initiativ har været en stor succes for butikken. En af ejerne, Janie Steffensen, anslår, at de i gennemsnit får 2/3 af kasserne tilbage fra kunden.

Vejen til den grønne virksomhed

Selv om virksomheden er godt på vej til at blive grøn på flere områder, er der stadig behov for større bevægelse fra markedet og leverandørerne på det grønne område. Virksomhedens grønne arbejde er forankret internt, da man i branchen stadig er storforbruger af emballage, og det derfor kræver en indsats på tværs af alle områder.

"Vi bruger 90 % færre plastikposer, efter det er blevet bestemt, at der skal opkræves penge for dem".

Janie Steffensen siger, at for dem som en lille virksomhed handler det om, at de omkringliggende aktører skal bevæge sig i en grønnere retning, hvis der skal ske noget ud over det interne. Da det for eksempel blev indført, at kunderne skulle betale for plastikposer, skete der noget. I butikken blev der solgt plastikposer i langt mindre omfang.

I samarbejde med den kæde, de er en del af, og deres vinleverandør, H.J. Hansen, arbejder de på at strømline processen med at levere produkter online. Janie Steffensen fortæller, at de arbejder på en lagerstyringsmekanisme, der kan kontrollere, om en vare er på lager, så den bestilte vare ikke skal sendes fra et fjernlager for derefter at blive afhentet af kunden, hvis butikken allerede har varen på lager.

Et godt råd

Det kan være en god idé at gennemgå gamle vaner og se, om de stadig er nødvendige. Er det f.eks. stadig nødvendigt for din virksomhed at distribuere reklamer? Derudover er det altid en god idé at

⁸² <https://www.hjhansen-vin.dk/vinspecialisten-varde>

gennemgå det interne og starte dér. Det kan være små skridt, som f.eks. at udskifte belysningen eller forbedre vedligeholdelsen, fortæller Janie Steffensen.

2. Internationale cases

2.1. Introduktion til internationale cases

I udvælgelse og analyse af de tre internationale cases har vi haft fokus på at analysere og beskrive international erfaring, som danske SMV'ers erhvervsfremme og supportstrukturer kan lære af.

Vi har særligt ville beskrive initiativer, der tilbyder

- samarbejdsplatforme for SMV'ers grønne omstilling, som vi ikke har i DK, men måske burde overveje at implementere
- Uddannelses- og kompetenceudviklingstiltag, som i udlandet har vist at have effekt på SMV'ers grønne omstilling
- facilitator-tilgange til SMV-samarbejdsrelationsskabelse, som er succesfuld i udlandet og med fordel kunne overføres til danske forhold
- international god praksis i branchemæssige samarbejdsflader, der har hjulpet flere SMV'er i den grønne omstilling eller specifikke eller generelle Internationale netværk, som danske SMV kunne drage nytte af, hvis de koblede sig på netværket, hvad enten det handlede om markedsførings-, ressource-, viden-, teknologi- eller værdikædesamarbejde.

I udarbejdelsen af de tre internationale cases er de fleste af ovenstående elementer beskrevet. Selve casene er baseret på en kombination af desk research samt telefon- og face-face-interview. For hver af de tre cases er én eller to personer med ledelsesmæssige ansvar for initiativet interviewet, og herudover er initiativernes planer, rapporter og evaluering analyseret.

2.2. Det Grønne Accelerationshuset for den Cirkulære Økonomi – Nederlandene

Initiativet blev startet i 2015 i forbindelse med forberedelserne til råstofaftalen mellem den nationale regering og andre parter om foranstaltninger til at fremskynde overgangen til den cirkulære økonomi. En online platform blev etableret som et online fællesskab og nåede over et par år en størrelse på 5.000 medlemmer, hvoraf et lille antal er særdeles aktive med nye updates og bidrag, og andre er mere passive modtagere af bidrag og nyhedsbreve fra platformen.

I 2019, i forbindelse med Implementeringsprogrammet 2019 til 2023, der skal forme Nederlandenes overgang til en cirkulær økonomi, etableredes Accelerationshuset. Med onlineplatformen havde man skabt grundlag for vidensudveksling, og nu skulle udvikling accelereres med fokus på de svære problemstillinger for små og mellemstore virksomheder og værdikædesamarbejde.

Accelerationshuset er et samarbejde mellem Ministeriet for Infrastruktur og Miljø, VNO-NCW/MKB-Nederland (en sammenslutning af virksomheder), Het Groene Brein og MVO Nederland. Herudover tilbydes adgang til et stort netværk af andre parter. Het Groene Brein er et netværk af næsten 150 forskere, der støtter virksomheder, der ønsker at tage skridt i retning af en ny, bæredygtig økonomi. MVO Nederland er organisationen der mobiliserer SMV'er og iværksættere i den nye økonomi. MVO Nederland⁴ repræsenterer et netværk af 2.000 virksomheder og partnere, der innoverer og implementerer sammen for at opnå den nye cirkulære ressourceøkonomi.

Accelerationshuset hjælper i dag virksomheder med at tage næste skridt i den cirkulære økonomi. Initiativet gør dette ved at inspirere og informere virksomhederne, bringe dem i kontakt med andre virksomheder eller vejlede dem med ekspertise og viden. Dermed arbejder huset også på sektorovergange. Der fokuseres på erhvervslivet, fordi virksomheder i stadig større grad bliver bevidste om effekten af den cirkulære økonomi for deres kunder, leverandører og i sidste ende forbrugeren. Sammen med regeringen forsøger Accelerationshuset at ændre systemet mod en cirkulær økonomi. Virksomhederne tilbydes ikke kun viden og inspiration, men hjælpes også med at tage rigtige skridt og realisere ændringer i værdikæder gennem matchmaking af aktører, produkt og markedstilpasning samt "Moonshots". Moonshots er initiativer der kræver omfattende grøn omstilling på tværs af værdikæder.

Hvert år arrangerer Accelerationshuset "Cirkulær økonomi Uge". I denne uge er cirkulære økonomi det væsentligste tema i Nederlandene. Alle fagfolk i netværket arrangerer forskellige arrangementer om den cirkulære økonomi. Målet med ugen er at vise, hvordan cirkulære forretninger fungerer i praksis, så besøgende kan lære af det. "Week of the Circular Economy" finder sted næste gang 7. til 12. februar 2022. I løbet af ugen får gode virksomhedseksempler en scene i hele landet, virksomhedsledere og fagfolk møder hinanden, og virksomheder, der påbegynder rejsen, får konkrete værktøjer til selv at komme i gang.

I løbet af den cirkulære økonomis uge overrækkes også Circular Awards til ikoniske, cirkulære projekter: innovative projekter og produkter fra virksomheder, offentlige institutioner og borgerinitiativer, der appellerer til fantasien og viser, hvad den cirkulære økonomi kan betyde for Nederlandene.

Matchmaking

Via Accelerationshuset kan virksomheder komme i kontakt med andre virksomheder på den digitale platform. Virksomhederne kan beskrive udfordringer og løsninger i dette digitale fællesskab. Så hvis en virksomhed står over for en udfordring, leder efter en forretningspartner, eller har en løsning til andre virksomheder, så er her muligheden for at indlede et samarbejde. Det foregår på www.circulairondernemen.nl. Der findes mere end 5.000 registrerede virksomheder i netværket, som man kan matche med, og 85 videnspartnere bidrager med viden, metoder og værktøjer inden for cirkulær økonomi.

Accelerationshuset henviser også virksomheder uden for det digitale fællesskab: virksomheder sender ca. 500 spørgsmål om året og i svaret henvises til partnere, der tilbyder cirkulære tjenester, eksperter og andre virksomheder, der kan hjælpe videre.

Ekspertter står gratis til rådighed og sammen med virksomheden, leder de efter, og guider virksomhederne til svaret på spørgsmål. For eksempel kan Accelerationshuset linke dig til vidensinstitutioner, producenter, leverandører eller andre virksomheder. Huset arbejder også sammen med såkaldte Accelerationspartnere. Disse er regionale, sektorielle eller for eksempel finansielle partnere, der tilbyder cirkulære tjenester og rådgivning.

For at realisere vejen til en cirkulær økonomi kræver nogle værdikæder en sektordækkende tilgang, altså en overgang, der ikke kun understøttes af få virksomheder, men af hele sektoren – hvor flere parter er involveret. Hvert år vælger Accelerationshuset fem komplekse værdikæder, hvor flere virksomheder arbejder sammen for i fællesskab at realisere en cirkulær kædeovergang. De kalder den slags gennembrudsprojekter "Moonshots".

Et Moonshot-projekt bidrager til den cirkulære økonomi og dens vækst. Det er markedsorienteret, og derfor består det ofte af et forretningsforslag til en løsning, et produkt eller en service i prækonkurrencfasen. Det skal være tilstrækkeligt modent til at fremskynde omfanget af forretningsaktiviteter. Det skal være et problem for hele sektoren. Med andre ord, flere parter er involveret. Problemstillingen er kompleks og kræver derfor national eller international opmærksomhed, og dermed kræver det en betydelig investering at kunne gennemføre.

De nuværende Moonshots tæller blandt andet tekstilindustrien, der har en stor, negativ indvirkning på mennesker og miljø. Det nuværende system er hovedsageligt baseret på input fra jomfrufibre i et næsten lineært take-make-waste-produktions- og forbrugssystem. For at ændre dette understøtter Accelerationshuset Dutch Circular Textile Valley (DCTV). Der er tale om et samarbejde, der har til formål at hjælpe med at skabe en cirkulær tekstilkæde, hvor cyklusser af produkter, materialer og råvarer lukkes. Mere end 150 frontløbere muliggør overgangen til den cirkulære tekstilkæde.

En anden Moonshot adresserer madraskæden, hvor 1,2 millioner madrasser om året kasseres på markedet som affald i Nederlandene. Der udvikles på en omkostningseffektiv forretningsmodel til behandling af den årlige mængde madrasser, bl.a. igennem et frivilligt producentansvar (UPV).

Grupper af virksomheder kan ansøge om et Moonshot og kan opnå en finansiering på 50.000 Euro. I ansøgningen fremsendes et udkast til en projektplan. Accelerationshuset har en styregruppe, der evaluerer ansøgninger og udvælger de bedste til finansiering. Et vigtigt kriterie er, at de deltagende virksomheder også er villige til at investere i projektet.

Accelerationshuset markedsfører initiativet via LinkedIn-posts, ved hjælp af Google Ads og benytter *online analytics* til at forstå brugernes adfærd til og fra sitet og til at placere markedsføringen strategisk omkring cirkulær økonomi. De 85 partnerorganisationer bidrager også til markedsføringen og henvisning af virksomheder til programmet.

Accelerationshuset er for nylig blevet evalueret af DRIFT in transition (The Dutch Research Institute For Transitions) fra Erasmus Universitet i samarbejde med NSOB. Evalueringen anbefaler, at de individuelle virksomhedsprojekter skal linkes bedre til den systematiske værdikædebetraktning for at skabe sammenhæng i den cirkulære økonomi.

Læring fra Accelerationshuset, der kan overføres til en dansk kontekst:

1. Initiativet sikrer samarbejde mellem regering/ministerieniveau og brancheorganisationerne. Det er på mange måder allerede realiseret igennem klimapartnerskaberne.
2. Initiativet etablerer et netværk af eksperter og rådgivere, der kan besvare alle typer af spørgsmål i forhold til den cirkulære økonomi – herefter handler det om at markedsføre, moderere og følge op på netværksudvekslinger.
3. Initiativet organiserer praktiske projektaktiviteter på virksomhedsniveau, der faciliteres igennem netværket og kobles tydeligt til den overordnede overgang til en cirkulær økonomi.
4. Ligesom i initiativet bør der fokuseres på store, cirkulære økonomiudfordringer, som det kræver hele værdikæder på tværs af sektorer at løse i fællesskab. Da mange af disse også går på tværs af landegrænser, giver det mening at indgå i internationale samarbejdsplatforme. En af disse, som MVO Nederland samarbejder med, er www.ecopreneur.eu, hvor foreløbigt syv Europæiske lande er repræsenteret.

2.3. Energieffizienz- und Klimaschutz-Netzwerke – Tyskland

Introduktion

Programmet er oprindeligt etableret i Schweiz og blev overført til Tyskland i 2008, hvor Økonomi og Energiministeriet etablerede et pilotforløb for at teste initiativet i en tysk kontekst. I pilotprogrammet gennemførtes 30 netværk frem til 2014. Det blev evalueret af samme Økonomi og Energiministerium og konklusionen var positiv. Initiativet havde potentiale til også i Tyskland at hjælpe virksomheder til væsentlige reduktioner i energiforbrug og CO₂-aftryk. Det førte til, at Økonomi og Energiministeriet etablerede et nationalt program i 2015 med et mål om at etablere 500 netværk frem til 2020. Der blev indgået samarbejde med 21 brancheorganisationer om, at de ville formidle muligheden til deres medlemmer og hjælpe med at etablere netværkene. Brancheforeningerne er blandt andet inden for håndværk, handel, byggesektoren etc. Det lykkedes ikke at nå 500, men 300 netværk blev etableret, og til gengæld nåede disse 300 netværk en samlet reduktion svarende til, hvad der havde været målet for de 500 netværk. Økonomi og Energiministeriet besluttede at fortsætte netværksinitiativet og har nu sat et nyt mål for perioden 2020-2025 på yderligere 300 netværk og den samme reduktion, der blev skabt fra 2015-2020.

Krav til netværk

Netværkene kan tage udgangspunkt i et lokalområde eller en branche eller f.eks. en større virksomheds samarbejde med dens mindre underleverandører.

Herudover stilles følgende krav til netværkene:

- De skal mindst køre i to år, men gerne længere (det hænger sammen med, at erfaringen siger, at det tager ét år at identificere energi-/CO₂-besparelsesmuligheder og ét år at få dem implementeret). Ofte fortsætter netværkene samarbejdet ud over de obligatoriske to år, hvor deltagerne kaster sig over yderligere energibesparende aktiviteter eller andre typer af grønne omstillinger.
- De skal have mindst fem deltagende virksomheder og gerne flere (de fleste netværk har omkring fem deltagende virksomheder, men der findes netværk med op til 15 deltagende virksomheder).
- De skal have tilknyttet en koordinator og en energiekspert.
- Deltagende virksomheder og netværket som helhed skal definere et mål for reduktion af energiforbrug og/eller CO₂-aftryk – dette mål kommunikeres til programadministrationen.

Facilitering og koordinering af eksterne

Netværkene hyrer selv en koordinator og en facilitator. Det kan være én og samme person. Herudover skal de tilknytte en energirådgiver og ekspert til at bistå dem i deres arbejde. Omkostningen til ekspert og facilitator dækkes af virksomhederne i netværket. Det sker dog, at f.eks. brancheforeninger tilbyder helt eller delvist at betale denne omkostning. Omkostningen ligger på omkring 3-8.000 Euro per år per netværk.

Det er særligt brancheforeninger, elforsyningsvirksomheder eller energirådgivningsvirksomheder, der er gode til at etablere og rekruttere til netværk. Det er frivilligt for virksomheder at deltage i netværkene, men hvis de gør, og de ønsker Økonomi og Energiministeriets anerkendelse for de resultater, de skaber, skal de følge de simple regler, der er opstillet for netværkene.

I et netværk vil der typisk være virksomheder med lidt erfaring og et par stykker med mere erfaring. I starten er det vigtigt at oparbejde en tillid virksomhederne imellem for at få dem til at dele erfaringer og viden. Det er koordinator og facilitators rolle at skabe de bedste vilkår for effektivt samarbejde. Når først tilliden er skabt, kan netværket arbejde konstruktivt mod deres fælles og individuelle mål.

Andre tilbud til virksomheder netværkene og SMV'ere i almindelighed.

Små og mellemstore virksomheder tilbydes andre støttemuligheder parallelt med netværksprogrammet i form af støtte til grøn omstilling, energibesparende investeringer i relevant måleteknologier, varmeudnyttelsesteknologier og energioptimering af eksisterende teknologier og produktionsapparat. I disse programmer kan SMV'er få mellem 40 og 50 procent af omkostningerne dækket af programmerne. Herudover tilbydes program til mindskning af CO₂-aftryk i virksomheder.

Nationalt center for netværkene

Økonomi og energiministeriet har etableret en central administration af netværkene. Denne administration bidrager med arrangementer, information, publikationer og indsamler målsætninger og resultatdata fra netværkene. Der gennemføres årlige evalueringer af netværkenes resultater, således at administrationen kan udstede certifikater til de netværk og virksomheder, som indfrier deres målsætninger. Det nationale center hjælper også deltagerne med at koble netværksarbejdet til opnåelse af givne ISO-standard inden for energi og miljøledelse (ISO 50001).

Eksempler på succesfulde netværk

Håndværksvirksomheder i Essen (regionalt netværk) har oplevet stigende energiomkostninger. Det var udslaget for, at ni kvindelige håndværksvirksomhedsejere i Essen startede et energieffektiviseringsnetværk. Sammen ville de ruste deres virksomheder bedre til at bidrage til fremtidens klimatilpasning. De ni håndværksvirksomheder afsluttede deres første to års samarbejde i 2018 og valgte at fortsætte samarbejdet, da de følte, der stadig var muligheder for i fællesskab at udvikle bedre og mere grønne løsninger. På det tidspunkt havde de allerede indfriet deres mål og faktisk igennem hele 65 tiltag skabt et bedre resultat end ventet i form af reduceret CO₂-aftryk, både for den enkelte virksomhed og for gruppen som helhed.

Ti maskinproducenter startede i 2015 i fællesskab et brancheorienteret energieffektiviseringsnetværk. Det lykkedes dem fra starten at skabe et godt samarbejdsklima. Det betød ikke noget, at de alle var maskinproducenter, for i sidste ende handler det for energiledere udelukkende om at finde energibesparelser og ikke om produkter og markeder. Netværket satte et fælles besparelsesmål på 6,7 mio. kilowatt-timer, og med 37 definerede tiltag har netværket mere end opnået det ønskede mål. Faktisk opnår netværket med besparelse på 9,6 mio. kilowatt-timer – et resultat der ligger 40 procent over det oprindelige mål. Virksomhederne valgte i 2018 at fortsætte samarbejdet i en anden runde for dels at gøre besparelserne færdige sammen, men også for at finde nye, grønne omstillinger sammen. I samarbejdet har virksomhederne delt data, erfaringer og teknologividen åbent for at hjælpe hinanden på vej.

Læring fra energi-effektiviserings-netværkene, der kan overføres til en dansk kontekst:

- Der behøver ikke at følge finansiering med til dette område – virksomhederne har et økonomisk incitament til at reducere energiforbruget.
- Selv konkurrenter kan have glæde af at samarbejde på dette område.
- Måling og årlige opsamlinger fra nationalt hold giver grundlag for mediebevågenhed, program-evaluering samt anerkendelse af de deltagende virksomheder.
- Rekruttering af deltagere kræver lokalt eller branchespecifikt kendskab og skal involvere regionale/lokale aktører eller brancheforeninger.
- Facilitatorer og koordinatore sikrer, at netværkene holder skruen i vandet og skaber fremskridt.
- Forløb kræver minimum to år for dels at identificere grønne tiltag og dels få dem implementeret.
- Programmet har allerede et dansk-tysk, fælles netværk, der involverer fjernvarmedistributører og blev startet i marts 2021.

- Energieffektiviseringsnetværk sker ikke med en systematisk tilgang i Danmark i dag, men der er gode erfaringer fra ProjectZero i Sønderborg og andre byer og brancher, hvor virksomheder bliver støttet i netværk til at reducere deres energiforbrug.

2.4. Green Deal – Delebiler (Nederlandene)

Green Deal projektet "Delebiler"⁸³ startede i 2015 og varede oprindeligt til 2018, men da målsætningerne ikke blev realiseret inden for tidsperioden, blev efterfølgeren "Delebiler II"⁸⁴ igangsat umiddelbart efter og løber indtil 31. oktober 2021 (Green Deals - Autodelen, 2021).

Green Deal-projektet er et samarbejde mellem offentlige og private organisationer med det formål at fremskynde brugen af debiler ved at gøre parternes fælles viden tilgængelig for alle via en uafhængig informationsplatform⁸⁵ (Autodelen - De Green Deal Autodelen, 2021).

Målsætningerne for projektet er (Green Deal - Green Deal Autodelen II, 2021):

- virksomheder, offentlige myndigheder og borgere skal i højere grad udnytte mulighederne for brugen af debiler
- netværket af debiler skal vokse til 100.000 biler, og 700.000 borgere skal have gjort brug af debilerne
- brugen af debiler skal reducere antallet af parkeringspladser og frigøre mere plads i byerne til grønne områder
- En CO₂-reduktion fra 8 til 13 procent per "debilsbruger" (de, som bruger debilen)

Projektet har løbende udvidet kredsen af partnere, og i 2021 er 42 partnere inkluderet i projektet. Partnerne er fordelt på ministerier, kommuner og små- og mellemvirksomheder beskæftiget primært inden for mobilitet og deleøkonomi (Green Deal - Green Deal Autodelen II, 2021). De fleste af partnerne er SMV'ere, som i den første periode skulle betale et årligt, økonomisk bidrag, men fra 2018 krævede det ikke længere et økonomisk bidrag.

Partnerne har samarbejdet på tværs og i forskellige konstellationer for at fremme brugen af debiler i Nederlandene, hvilket har krævet et højt niveau af koordinering. Koordineringen har inkluderet formidling af viden på den fælles informationsplatform, intern og ekstern deling af resultater fra projektets kundeundersøgelse, facilitering af møder, deltagelse i begivenheder og onlinekampagner samt kontinuerlig dialog om debiler med kommuner (Green Deal - Green Deal Autodelen II, 2021). Samarbejdet med kommunerne i projektet har været afgørende for skalering af debilsbranchen, da branchen stadig er ny og begrænset udbredt i mindre byer.

I projektet har den fælles informationsplatform bidraget til at samle et netværk af interessenter, der er aktive inden for debiler. Det er både erhvervs- og private udbydere af debiler, forbrugerne og kommuner. Platformen sikrer en fælles kommunikationskanal for al viden om debiler. Det vil sige, at debilsbranchen i fællesskab samarbejder om at fremme bevidstheden om debiler og mindske barrierer for forbrugerne via platformen. Samarbejdet om den fælles, uafhængige platform har også ført til, at projektets partnere har oprettet et universelt logo⁸⁶ til deling af biler. Logoet har bidraget til at øge graden af genkendelse af debiler på tværs af de virksomheder, der arbejder inden for bildeling (Green Deal - Inspiratiekaart Autodelen, 2021). Det antages, at det har hjulpet SMV'ere inden for denne branche, da forbrugeren hurtigere genkender og mindes om debiler, idet det samme logo anvendes.

⁸³ GD183 – Autodelen: <https://www.greendeals.nl/green-deals/autodelen>

⁸⁴ GD225 – Green Deal Autodelen II: <https://www.greendeals.nl/green-deals/green-deal-autodelen-ii>

⁸⁵ <https://autodelen.info/>

⁸⁶ <https://autodelen.info/pers>

Ifølge de involverede partnere har de gjort sig følgende læring ved at indgå i et offentlig-privat partnerskab med flere partnere (Green Deal - Inspiratiekaart Autodelen, 2021):

1. Undgå tvetydighed om juridiske konsekvenser for offentlige og private samarbejder ved at give eksempler på samarbejdsformularer på forhånd.
2. Sørg for, at alle involverede ministerier sidder med ved bordet. Inddrag kritiske barrierer aktivt, såsom ministerier med overlappende interesseområder.
3. For at skabe en varig forpligtelse mellem de private virksomheder yder deltagerne et økonomisk bidrag.
4. Lav klare aftaler om overholdelse af aftalerne. Giv vejledning om aftaleforvaltning. Find ud af de juridiske krav, som kræves for at få aftalen underskrevet af flere parter, selvom det er tidskrævende.
5. Sørg for, at forventningerne fra alle involverede er afstemt.
6. Vælg de målsætninger og partnere, hvor energien er stærkest. Vælg for eksempel hellere færre partnere, end uengagerede partnere.

If the green deal plan engagement of SMEs should be transferred to other countries what would be essential steps to take?

If it involves a 'niche' market with startups and SME's, make participation easy and accessible. For a SME even a relatively small amount of time or money can be a lot. For car sharing, we emphasize that it is important to cooperate as car sharing SME's instead of competing within a relatively small market. In this phase it is important to work together to work on the transition from car ownership to car sharing. In a growing car sharing market there is enough for every car sharing company.

Kilde: Interview med Martien Das fra Ministerie Van Infrastructuur En Waterstaat (Miljøministeriet)

What is Advier's involvement with the Dutch Green Deal Autodelen II?

Currently, Advier is the Secretariat and a partner in the Dutch Green Deal Autodelen II (Dutch Green Carsharing Deal). The purpose of the Green Deal is to encourage companies, governments, and citizens to fulfill in their mobility needs in a way that makes maximum use of the possibilities that car-sharing concepts offer. The parties involved wish to achieve a network of 100,000 shared cars in 2021 and a population of 700,000 car-sharing users. This can result in a CO₂ reduction of 8 to 13% per car-sharer. The parties also strive to reduce the number of parking places, so in urban areas more space becomes available for green areas and recreation and for mobility modalities that don't contain harmful emissions. The idea is to achieve the plan's goals within a 3-year timeframe and also spread its influence and initiatives to other areas, such as neighbouring Belgium. Advier promotes such actions by writing a minimum of two car-sharing articles annually, as well as sharing their knowledge and experience about car-sharing that they gain through a variety of EU projects. Additionally, Advier contributes to the Shared Mobility Rocks event which is organized by the Belgian SHARE-North partners, Autodelen.net and Taxi-stop. The Shared Mobility Rocks event is an international conference with the theme consisting of all forms of shared mobility, with an important role for car-sharing and innovation. Both organizations, Advier and Autodelen.net, are committed to an International Green Deal or shared mobility concept to achieve car-sharing. Currently, Advier is committing itself to promote and implement the Mobihub concept.

Kilde: <https://northsearegion.eu/share-north/news/from-green-deal-for-carsharing-to-shared-mobility-in-real-estate-developments-getting-to-know-share-north-partner-advier/>

Hvor de fleste *Green deals* er et bottom-up-tiltag, er delebiler både bottom-up og top-down på den måde, at politikere har ønsket et initiativ på dette område, men ikke har kunnet finde de rigtige aktører og det rigtige program. Samtidig har der været et ønske både fra byer og SMV'er om at få større klarhed over muligheder og begrænsninger ved delebil-forretninger.

I perioden fra 2016 til i dag er delebiler i Nederlandene gået fra ikke at være en forretning til nu at være et vækstmarked, men vel og mærke et vækstmarked med stor usikkerhed. I dag består markedet af 85.000 biler (estimat for 2021), som tilbydes til deleordninger. Hovedparten tilbydes i form af peer-til-peer-delning, og en mindre del tilbydes som faktiske delebiler. Samtidig var antallet af personer, som deltog i delebilordninger ca. 730.000 i 2020 og forventes at nå 1 mio. eller 5 procent af befolkning med kørekort i 2021.

I 2020 fik virksomhederne også support fra Covid-19-støttekampagnen fra den Nederlandske stat. Men for de fleste virksomheder voksede markedet hurtigt, da restriktionerne blev løst. Indtil da havde mange virksomheder i branchen oplevet en hurtig nedgang i efterspørgsel.

Nogle af de deltagende SMV'ere har været meget optimistiske om, hvad *Green deal*-samarbejdet kunne skabe af forretningsmuligheder, og nogle af disse har knækket halsen, medens dialogerne har foregået over de fem år. SMV'ere har nydt særlig godt af samarbejdet med repræsentanter fra de deltagende byer. På dialogmøder er det lykkedes for både virksomheder og byernes relevante afdelinger at udveksle erfaringer og problemer samt at drøfte potentielle, brugbare modeller for implementering af bildeleordninger i byerne.

Hvilken læring kan man udlede af *Green deals* og delebilssamarbejdet?

- Omstilling af måden, mennesker, byer og virksomheder gør ting på, tager tid, f.eks. i deres daglige mobilitetsvaner. Omstilling til delebiler kræver et andet mindset blandt borgere, offentlige instanser og virksomheder. Det kræver også forandring af infrastrukturer i byerne.
- For at løse grøn omstilling af mobilitet og andre større hverdagsaktiviteter skal der ske forandring også i andre sektorer (delebilordninger kræver forandring af byggerier, parkeringsinfrastruktur og betalingssystemer, forsikringer etc.).
- Casen om bildeleordning viser, at tæt dialog mellem sektorer samt offentlige og private aktører kan fremme forandring og den grønne omstilling, inklusive den gensidige forståelse af rammerne og trinene i forandringerne.
- Initiativer som delebilssamarbejdet kan være grundlag for pilotaktiviteter og eksperimenter for at opnå erfaringsgrundlag til større skaleringer.

2.5. Bibliografi og interview bag internationale cases

Autodelen - De Green Deal Autodelen. (26. 07 2021). *Autodelen - De Green Deal Autodelen*. Hentet fra Autodelen: <https://autodelen.info/greendeal-autodelen>

Green Deal - Green Deal Autodelen II. (26. 07 2021). *Green Deal Autodelen II*. Hentet fra Green Deals: <https://www.greendeals.nl/green-deals/green-deal-autodelen-ii>

Green Deal - Inspiratiekaart Autodelen. (26. 07 2021). Hentet fra <https://www.greendeals.nl/sites/default/files/downloads/GD183-inspiratiekaart-Autodelen.pdf>

Green Deals - Autodelen. (26. 07 2021). *Autodelen*. Hentet fra Green Deals: <https://www.greendeals.nl/green-deals/autodelen>

Green Deals. (26. 07 2021). *Aanpak*. Hentet fra <https://www.greendeals.nl/aanpak>

Accelerationshuset for cirkulær økonomi i Nederlandene [Vernellingshuis CE](#)

Evaluering af Accelerationshuset for cirkulær økonomi <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/10/18/eindrapport-evaluatie-versnellingshuis-nederland-circulair>

Monitoring der Initiative Energieeffizienz-Netzwerke, Vierter Jahresbericht, BMWi-Projekt-Nr.: 018/17.

Kort over Energieeffizienz-Netzwerke: <https://www.effizienznetzwerke.org/initiative/unsere-netzwerke/netzwerkkarte/>

Erfaring fra deltagende virksomheder I Energieeffizienz-Netzwerke,

<https://www.effizienznetzwerke.org/initiative/erfolgsgeschichten/>

Interviews

Martien Das fra Ministerie Van Infrastructuur En Waterstaat (Miljøministeriet i Nederlandene)

Friso Metz, Director, Advier, Nederlandene, et bæredygtigt mobilitetskonsulentbureau

Dr. Akamitl Quezada, Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) Seniorexperte Energiedienstleistungen

Laura Westhoff, Kommunikationsansvarlig i Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) Seniorexperte Energiedienstleistungen

Erin Troost, programleder for Accelerationshuset for Cirkulær økonomi i Nederlandene, MVO Nederlandene.

