

Afkobling 2030

Indsigter om de danske produktions-
virksomheders arbejde med
bæredygtig omstilling

Indhold

03	Indledning
04	Metode
05	Case 1: Danespo
06	Del 1: Beskrivelse af virksomhederne i Afkobling 2030
19	Case 2: KT Erhvervsbyg
20	Del 2: Hvordan bidrager Afkobling 2030 til produktionsvirksomhedernes bæredygtige transformation
30	Case 3: GreenTech
36	Case 4: Dan Vals
38	Case 5: Carletti
40	Del 3: Bevægelser op ad modenhedstrappen og et blik fremad

Indledning

Velkommen!

I perioden marts 2023 til oktober 2024 har vi budt velkommen til 71 danske produktionsvirksomheder, når vi har inviteret dem indenfor i programmet Afkobling 2030. Formålet har været at hjælpe dem med at afkoble værdiskabelse fra klima- og miljøbelastning helt ud i værdi- og forsyningskæder og samtidig styrke konkurrenceevnen.

Nu byder vi velkommen til dig, kære læser.

Sideløbende med at de mange virksomheder har været aktive i Afkobling 2030, har et team af projektkollegaer, der dels har antropologisk baggrund, dels har kendskab til virksomhedernes hverdag, indsamlet viden om, hvordan de deltagende virksomheder arbejder med og forstår bæredygtighed, samt hvordan de har oplevet at være med i Afkobling 2030. Denne indsats har vi kaldt Insights.

Denne publikation beskriver resultaterne af Insights-arbejdet. Rigtig god læselyst.

Insights-teamet i Afkobling 2030

Økosystemanalyse: Ud over denne Insights-rapport har Pluss udarbejdet en økosystemanalyse, der har fokus på økosystemet af aktører rundt om virksomhederne.

Metode

Afkobling 2030 er i sin natur eksperimenterende, hvorfor programmets resultater hverken kan eller skal kontrolleres på forhånd. Programmet skal kunne definere og omdefinere sine opgaver og portefølje, i takt med at der opbygges viden om, hvad der er behov for i omstillingen og i virksomhedernes hverdag, og i takt med at verden forandrer sig. Vi vil sikre en dyb forståelse af, hvad der reelt skaber forandringer og bevægelser i virksomheden – og det udforsker og dokumenterer vi via insights.

Vi har anvendt en praksisteoretisk tilgang til skabelse af insights. Med en praksisteoretisk tilgang forstår man menneskers ageren i relation til de forskellige aspekter, der påvirker, former og mulig- eller umuliggør menneskers ageren. Det skaber grundlag for at forstå den forandring, der finder sted som led i virksomhedernes og værdikædernes bæredygtige omstilling, og hvad der er afgørende for, at en virksomhed lykkes (eller ikke lykkes) med en bæredygtig omstilling (Buch, 2017, Shove 2003).

Insightssporet udgør derved de observationer, refleksioner, læringer, viden, data og erfaringer, der løbende er opstået og indsamlet gennem programmets virke, så insights kan være med til at guide retningen og strukturen, herunder særligt tilrettelæggelsen af kommende aktiviteter. Den samlede empiri, som denne rapport er baseret på, er en kombination af kvalitativt og kvantitativt data, der er indsamlet gennem antropologiske studier og 'høst' af digitale data.

Mere specifikt er denne rapport baseret på:

9 dybdegående kvalitative interviews med medvirkende virksomheder, der har afsluttet deres Afkobling 2030-forløb.

39 virksomheder, der har besvaret 1 opstarts-survey, 1 afsluttende survey og 4 modulevalueringer.

75 dokumenterede screeningsamtaler.

37 dokumenterede navigationsinterviews.

6 afsluttede interviews med projektmedarbejdernes indsigter.*

6 igangværende labs med projektmedarbejdernes hidtil indhentede indsigter.*

Alle citater i rapporten er fra de medvirkende produktionsvirksomheder. Citaterne er anonymiserede undtagen i de fem cases.

*Her er vi særligt opmærksomme på vores egen bias og subjektivitet.

Case 1

Danespo: En grøn rejse sammen med medarbejderne

Danespo A/S er en planteforædlingsvirksomhed med 100 medarbejdere, som udvikler robuste kartoffelplanter til en fremtidig dagligdag, hvor vi oplever mere ekstreme vejrforhold og vanskeligere vækstvilkår.

Udfordring

Danespo fik for 2 år siden en henvendelse fra en af deres største kunder med krav til bæredygtighed. Dette satte en rejse i gang for Danespo, hvor man ønskede at arbejde mere strategisk med bæredygtighed. Det har været vigtigt for Danespo, at alle medarbejdere i virksomheden er med på denne rejse. Det er en udfordring at inkludere alle medarbejdere, men samtidig ses bæredygtighed netop som en katalysator for at arbejde på tværs af organisationen.

Danespo i Afkobling

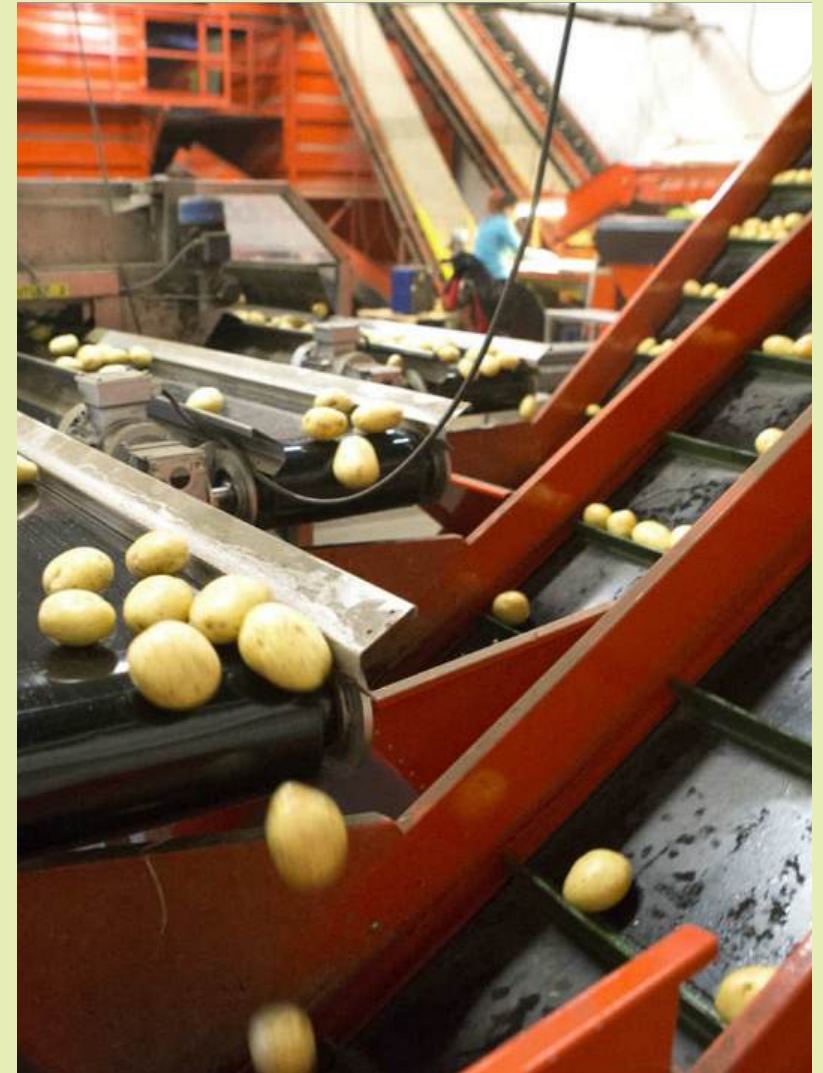
Danespo deltog i Afkobling 2030's *Lab for bæredygtig strategi og ledelse* i efteråret 2023. Labbet gav Danespo værktøjer til at gøre arbejdet med bæredygtighed meget konkret. Fra at bæredygtighed var komplekst og uoverskueligt, hjalp labbet med at definere, hvor man kunne begynde arbejdet.

"Bæredygtighed er ofte beskrevet meget komplekst, og der var Afkobling 2030 meget godt for os, da det blev meget konkret. Vi vidste ikke, hvor vi skulle begynde, og hvordan man kom i gang. Det hjalp Afkobling 2030 os med".

Anne-Kathrine Hauge, Quality & Compliance Manager, Danespo A/S

Hvad har Afkobling 2030 betydet?

1. **Strategi og implementering:** Der er blevet skabt en oversigt over bæredygtighedsprojekter i Danespo, hvor der er blevet defineret ansvarlige samt deadlines for de enkelte projekter. Desuden er bæredygtighed blevet en del af Danespos årsrapport.
2. **Viden:** Afkobling 2030 har givet Danespo en grundforståelse for ESG-rapportering, som Danespo nu arbejder med. Desuden har Danespo lært at arbejde med prøvehandlinger, og det har gjort, at de har lettere ved at sætte projekter i gang.
3. **Medarbejderinddragelse:** Afkobling 2030 har bidraget til at sikre, at alle medarbejdere kom med på den grønne rejse. Programmet har hjulpet med konkrete værktøjer til, hvordan man sikrer ejerskab og deltagelse.
4. **Grøn strøm:** Et tiltag som Danespo er kommet i mål med er, at de har fået sat flere solceller på deres tage. Der er blevet lavet en analyse af alle tage på deres lokationer, og efterfølgende blev der sat solceller op.



Del 1:

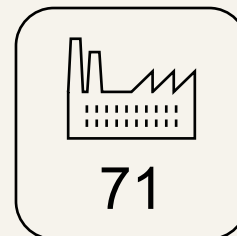
Beskrivelse af virksomhederne i Afkobling 2030



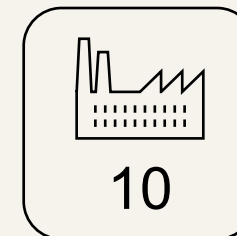
I denne første del af rapporten kigger vi nærmere på de virksomheder, der deltager i Afkobling 2030 og beskriver, hvad der kendetegner dem – herunder hvordan de forstår bæredygtighed og organiserer arbejdet med bæredygtighed, hvad der driver dem, og hvad der gør, at de deltager i Afkobling 2030.

Antal og placering på modenhedstrappen

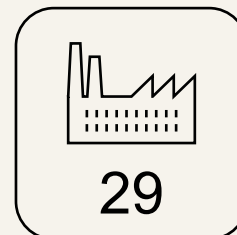
Afkobling 2030 henvender sig til alle typer af danske produktionsvirksomheder. Hidtil har 71 virksomheder deltaget eller deltager i et Afkobling 2030-forløb (i 1:1-lab, 1:flere-lab og værdikæde-lab som beskrevet yderligere længere fremme i rapporten). 10 virksomheder har deltaget på 2 eller flere forløb. 29 virksomheder har afsluttet deres forløb, 10 virksomheder er sprunget fra undervejs, og 46 virksomheder er fortsat i gang med deres Afkobling 2030-forløb.



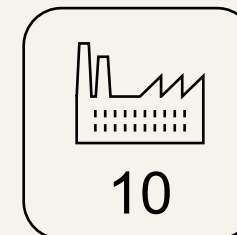
71 virksomheder har deltaget eller deltager i et Afkobling 2030 forløb (i 1:1-lab, 1:flere-lab og værdikæde-lab)



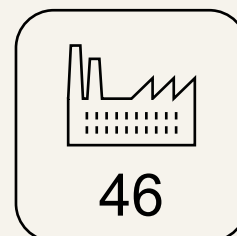
10 virksomheder har deltaget på to eller flere forløb



29 virksomheder har afsluttet deres forløb



10 virksomheder er sprunget fra undervejs



46 virksomheder er fortsat i gang med deres Afkobling 2030 forløb

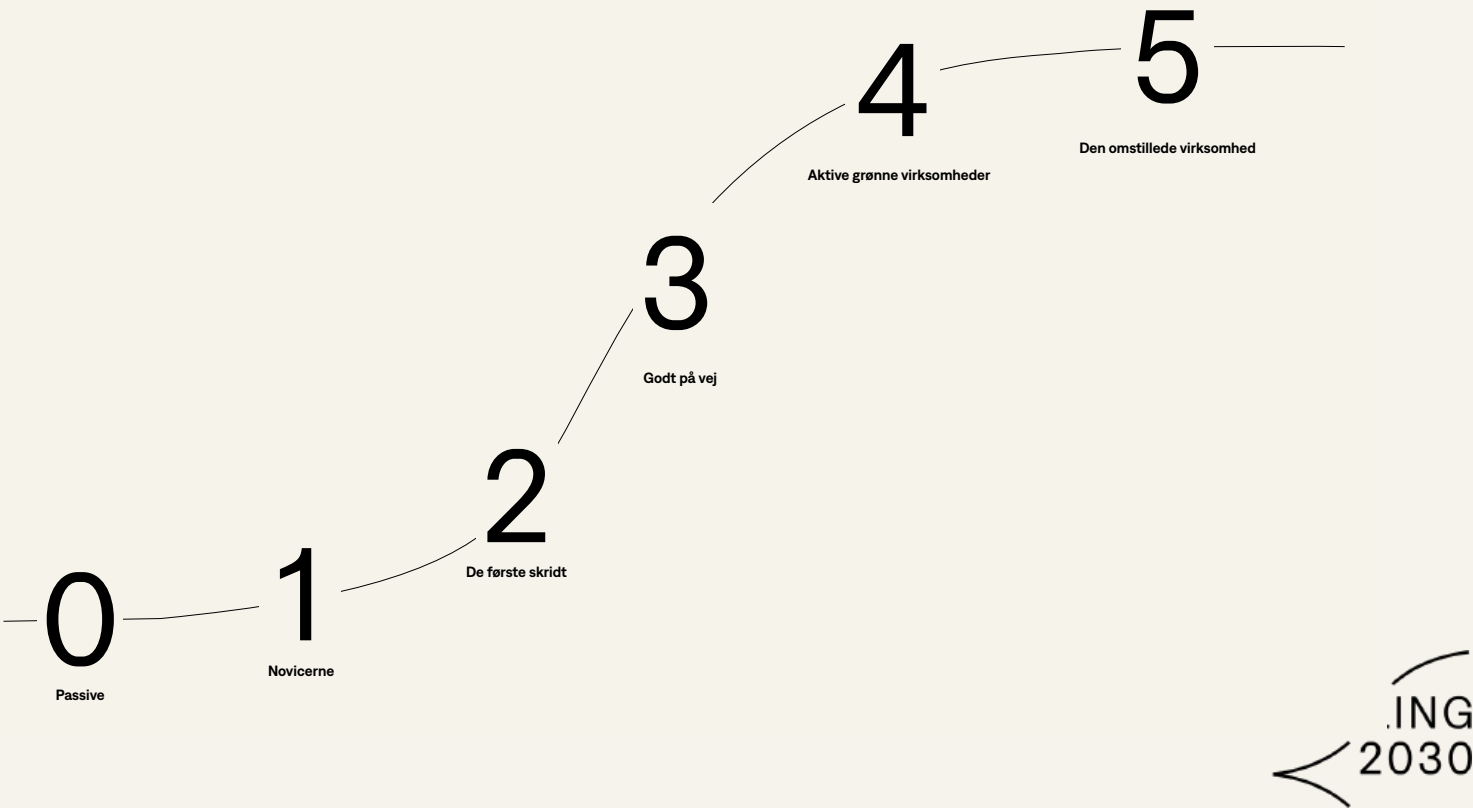
De deltagende virksomheder i Afkobling 2030 bliver screenet og vurderet ud fra deres modenhedsniveau, når de træder ind i Afkobling 2030, både i forhold til, hvordan virksomheden vurderer sin egen modenhed, og hvad teamet i Afkobling 2030 vurderer på virksomhedernes vegne.

I et forsøg på at beskrive virksomhedernes bæredygtighedsrejse, hvor de befinder sig på den, og hvordan de måtte bevæge sig i løbet af deres deltagelse i Afkobling 2030, benyttes en modenhedstrappe (se side 6).

Under forprojektet til Afkobling 2030 samt en kortlægning af nuværende offentlige og private virksomhedsrettede initiativer for bæredygtig omstilling i Danmark blev det fra starten vurderet, at fokus skulle være på at rekruttere virksomheder, der var placeret på De første skridt, Godt på vej, Aktive grønne virksomheder og Den omstillede virksomhed (jf. modenhedstrappen). Virksomheder der ikke vurderes parate til at deltage i Afkobling 2030 (De passive og Novicerne), eller som havde andre behov end dem, Afkobling 2030 kan opfylde, er blevet henvist til øvrige programmer (f.eks. Klimaklar Produktionsvirksomhed og SMV Grøn) eller er blevet anbefalet at arbejde videre på egen hånd eller benytte konsulenter til at blive omstillingsklar.

De 71 virksomheder, der har deltaget eller deltager i Afkobling 2030, bliver ved indtrædelsen tilknyttet en navigatør, som følger dem på deres rejse. På baggrund af en kortlægning af deres virksomhed vurderes, hvilke initiativer der vil have størst effekt på virksomhedens konkurrencekraft og klima- og miljøbelastning, samt hvilket udviklingsforløb de får mest ud af at deltage på. I Afkobling 2030-regi kalder vi disse udviklingsforløb for labs.

Det er også navigatøren, der vurderer virksomhedens modenhedsniveau. Størstedelen af de 71 virksomheder er blevet placeret på De første skridt og Godt på vej, et fåtal er placeret på Novicerne og Aktive grønne virksomheder og ingen på Den omstillede virksomhed.





Lokalitet, størrelse og ejerforhold

I første programperiode har Afkobling 2030 zoomet ind på et afgrænset regionalt økosystem i Trekantområdet, da vi fra starten har haft et vedholdende blik på, hvordan det lokale økosystem af erhvervs- og videnaktører omkring virksomhederne bedst kan mobiliseres til på sigt selv at varetage den langsigtede omstilling af virksomhederne. Størstedelen af de medvirkende virksomheder har derfor produktion i eller nær tilknytning til Trekantområdet.

Virksomhederne varierer i størrelse – fra store til små, fra startups til veletablerede virksomheder. Nogle er en del af en koncern, andre har udenlandske ejerforhold, og andre er familieejede virksomheder. Virksomhederne varierer også i forhold til, hvor langt de er i den bæredygtige omstilling – fra dem der er langt, til dem der lige er startet. Dertil producerer de også alt fra cremer til stål, kartofler, gymnastikredskaber og meget mere.

Virksomhederne i Afkobling 2030 deltager med 1–8 medarbejdere. Disse medarbejdere varierer i titel og rolle i deres respektive organisationer. Som regel er virksomhederne repræsenteret ved en CEO, administrerende direktør, direktør eller CSR, ESG & bæredygtighedsansvarlig, men også kommunikation, HR, finans, forretningsudvikling, produktionschefer og andre titler ser vi repræsenteret. Det afhænger af virksomheden størrelse, hvor bæredygtighed er forankret i virksomheden (hvis det er), og hvilket lab de deltager på.

Forståelse af bæredygtighed

Inden virksomhederne går ind i Afkobling 2030, giver de udtryk for, at de ser bæredygtighed som noget, der på den ene side er meget komplekst og vanskeligt (regler, lovgivning, rapporter, teori) og på den anden side er meget konkret (sortere affald, spare på strømmen, minimere transport). Bæredygtighed rummer altså både stor kompleksitet og det at gøre noget konkret. En medarbejder udtrykker det således:

"Bæredygtighed kan både være noget meget specifikt og konkret, men det kan også være mange ting og fluffy på samme tid."

Mange virksomheder i Afkobling 2030 er enige om, at det er yderst vigtigt at gøre arbejdet med bæredygtighed meget konkret. Oplevelsen af bæredygtighedsarbejdet kan hurtigt blive meget overordnet og abstrakt, og hvis den enkelte medarbejder skal kunne se sig selv i det, er det af afgørende betydning, at arbejdet gøres konkret.

"Når man arbejder med bæredygtighed, er det vigtigt at gøre det konkret, så man kan se sig selv i det. Det er jo i virkeligheden bare en masse små handlinger. Hvordan minimerer vi strømforbrug, hvordan bruger vi mindre plast, mindre vand osv."

Vi har dykket yderligere ned i, hvad det så er, der gør, at virksomhederne oplever bæredygtighedsarbejdet som fluffy og svært at få greb om. Med andre ord: hvilke barrierer forestiller man sig skal nedbrydes, før arbejdet med bæredygtighed kan blive konkret og håndterbart?

Oplevede barrierer

Før virksomhedernes går ind i Afkobling 2030 har de udpeget en række barrierer, der udfordrer deres bæredygtige transformation. Hvilke – og hvor meget de fylder – varierer naturligvis fra virksomhed til virksomhed.

En af de mest fremtrædende barrierer er **manglen på strategisk forankring** af bæredygtighedsarbejdet. Mange virksomheder har ikke en klart defineret strategi for bæredygtighed, hvilket gør det vanskeligt at prioritere og koordinere indsatser på tværs af organisationen. Denne manglende strategiske retning kan føre til, at bæredygtighedsinitiativer ikke bliver fuldt ud implementeret eller evalueret.

”Bæredygtighedsarbejdet er som en byld på siden af vores forretningsstrategi. Hvis vi skal lykkes, skal det integreres i strategien.”

Viden og kompetencer udgør en anden betydelig barriere. Flere virksomheder oplever at have begrænset viden og mangel på de nødvendige kompetencer for at navigere i reguleringslandskabet, svare kvalificeret på kundekrav- og forespørgsler samt drive bæredygtige innovationsprojekter. I forbindelse med screening af virksomheder inden deltagelse i Afkobling 2030 har de angivet viden og kompetencer som de største barrierer for bæredygtig transformation.

Adgang til data og digitalisering er også en udfordring for mange virksomheder. For at kunne styre, forbedre og rapportere deres bæredygtighedsindsats har virksomhederne brug for en bred vifte af data. Det kan være en ressourcetung proces at samle, analysere og anvende disse data effektivt. Mange virksomheder arbejder endnu ikke struktureret med digitalisering, hvilket hindrer dem i at etablere den nødvendige gennemsigtighed og kontrol over deres bæredygtighedsdata.

Begrænset tid og manglende økonomiske ressourcer anses af deltagerne også som væsentligt begrænsende faktorer i forhold til deres bæredygtighedsarbejde. I opstarts-surveyet vurderes manglende tid som den største barriere af alle, hvor økonomiske ressourcer vurderes lidt lavere.

Flere virksomheder beskriver også **barrierer relateret til interne processer og kultur**.

At få hele organisationen med på bæredygtighedsrejsen kræver en kulturel ændring, der understøtter bæredygtige handlinger hos alle medarbejdere. Det kan være en udfordring at skabe og vedligeholde et fælles sprog og engagement omkring bæredygtighed i virksomhederne.

”Vi har behov for at kunne kommunikere tydeligere om bæredygtighed og få en definition af, hvad bæredygtighed betyder i praksis.”

Selvom regulering og lovgivning for nogle virksomheder opleves som en drivkraft for ændring, kan de mange **compliance-fokuserede opgaver** også fungere som en barriere. De kræver betydelige ressourcer og tid, hvilket kan stjæle opmærksomheden fra andre vigtige bæredygtighedsinitiativer. Dermed bliver det en balancegang for virksomhederne at overholde lovgivningen, samtidig med at de skal fremme deres egne bæredygtighedsmål.

”Jeg synes mest, at det er en hovedpine (...) Vi ville gerne have friere rammer til at identificere forbedringsmuligheder og implementere løsninger.”

Hvem driver og har ansvar for bæredygtighedsarbejdet?

Vi ser, at der er forskel på, hvem der får ansvaret for, at bæredygtighedsarbejdet organiseres, og at dette har ret stor indvirkning på virksomhedens tilgang til bæredygtighed.

Når bæredygtighed løftes af ensomme (ild-)sjæle

I de virksomheder, der har været en del af Afkobling 2030, er det kun meget få, der har egentlige bæredygtighedsafdelinger med mange ansatte eller formelle tværgående bæredygtighedsindsatser. Den typiske måde at organisere arbejdet med bæredygtighed på er at give denne opgave til én enkelt medarbejder, eller også har man spredt bæredygtighedsinitiativerne ud over flere personer, der samtidig har andre funktioner i virksomheden – f.eks. en økonomichef, en controller og en Quality Manager. Fælles for dem er desuden, at de ikke har en egentlig uddannelse indenfor bæredygtighed og lidt tilfældigt er havnet som ansvarlige for de bæredygtige initiativer i virksomheden. Mange af de fortællinger, vi hørte om bæredygtighed i virksomhederne, er desuden, at det er en hård opgave at arbejde alene med bæredygtighed eller at være få til at drive det i virksomheden. F.eks. siger en medarbejder:

”Jeg mangler tid og ressourcer til at implementere de forskellige bæredygtighedsinitiativer. Mine kollegaer forstår behovet for bæredygtighed, men de er ikke særligt begejstrede eller engagerede i det.”

Så skal arbejdet gøres, er der behov for en eller flere hårdtarbejdende og dedikerede ildsjæle. Er man den der 'har den' i forhold til bæredygtighed i virksomheden, er det af afgørende betydning, at man har en ledelse, der bakker op om bæredygtighed. Gør ledelsen ikke det, er det endnu hårdere at være den eneste ildsjæl, og der er en fare for, at man kan brænde ud. Ildsjæle har ikke behov for skåltaler men en ledelse, der bakker op. En ildsjæl beskriver det meget præcist:

”Der har været møder med relevante personer fra ledergruppen, og det har været svært at få dem til at tage ejerskab om bæredygtighed. Så det er hårdt.”

Selvom bæredygtighed ofte lander hos få medarbejdere i virksomheden, er alle dog enige om, at bæredygtighedsprojekter er projekter, som går på tværs i en virksomhed. Bæredygtighed kan ikke foregå i én afdeling men kræver, at medarbejdere fra forskellige afdelinger og enheder arbejder sammen. At alle medarbejdere skal inddrages og være medspillere i bæredygtige projekter er vigtigt, men det er samtidig det, som gør det til et vanskeligt arbejde for ildsjælene.

En medarbejder fortæller:

”Det er vigtigt, at alle medarbejdere er med på den her bæredygtighedsrejse, og vi er også afhængige af, at folk kommer med input i forhold til nye tiltag. Det kunne f.eks. være mindre plast i produktionen. Vi har nok tidligere været vant til at arbejde i siloer, men bæredygtighed kræver, at man arbejder på tværs i organisationen. Vi skal kunne se på tværs af vores produktioner. Har de lavet et tiltag, som kunne gavne andre steder, så synes jeg, vi er blevet bedre til at bruge den viden på tværs.”

I ovenstående citat ses det, at bæredygtighed ikke alene kræver, at man arbejder på tværs i organisationen, men at bæredygtighed ligefrem kan være en katalysator for at arbejde på tværs.

Når ejerlederen 'har den'

Det vi har oplevet i arbejdet med Afkobling 2030 er, at når ejerledere 'har den' – altså bæredygtighedsagendaen – så sker der noget. Ejerledere har – naturligt nok – flere muligheder for at drømme og lykkes med deres arbejde end de ansatte, da de ejer virksomheden og kan sætte helt andre mål og ressourcer bag deres tiltag (penge og tid).

Vi ser i Afkobling 2030 eksempler på virksomheder, hvor en stærk ejerleder har taget bæredygtighedsagendaen til sig og sætter handling bag ordene. For disse ejerlederne handler bæredygtighed ikke udelukkende om lovgivning og krav men er blevet en integreret del af forretningsudviklingen.

Lad os give ordet til vores ejerledere og deres ansatte, der gerne skulle vise, hvor stor en betydning det har, når ejerlederen 'tager den':

”Jeg har talt meget med min far (faderen er nuværende ejer og CEO i virksomheden. Sønnen skal på sigt overtage virksomheden, red.) omkring bæredygtighed og fået grønt lys til at køre en række bæredygtighedsprojekter i vores virksomhed. Bl.a. har vi vist, at vi ved at pakke vores produkter kunne spare en masse plads og derved CO2 og penge.”

”Vi begyndte vores arbejde med bæredygtighed for over 10 år siden, og her blev det valgt, at det ikke måtte blive dyrere for vores kunder. Det at vores direktør og ejer har stort engagement i bæredygtighed, det smitter af på alle i virksomheden.”

Hvordan forskellen på, hvem der 'har den' påvirker tilgangen til bæredygtighed

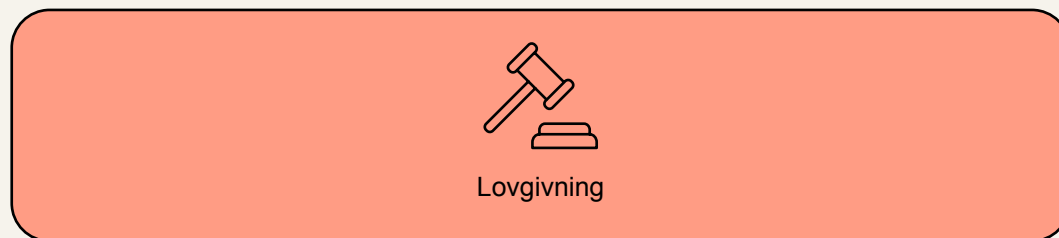
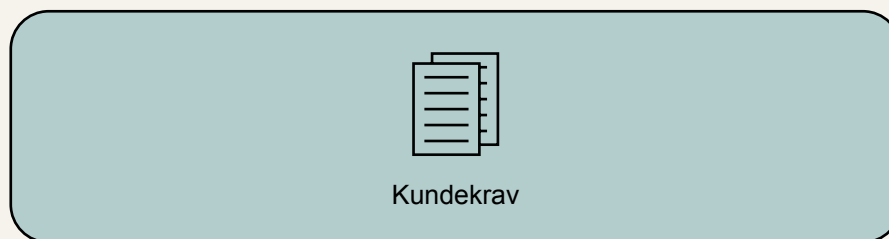
Noget andet, der ligeledes synes at stå klart, er forskellen i tilgangen til arbejdet med bæredygtighed. Det er tydeligt, at der hvor vi har enkelte ildsjæle, der arbejder alene med bæredygtighed, der handler det meget om at opfylde krav og lovgivning. Her kæmper den enkelte medarbejder med at blive *compliant*, og som vi tidligere har set, er dette arbejde meget hårdt og slidsomt. Det er typisk heller ikke særlig sjovt udelukkende at arbejde på at opfylde krav og lovgivning.

En anden måde at arbejde med bæredygtighed på er at bruge bæredygtighed som en løftestang i virksomhedens forretningsudvikling. Her bruges bæredygtighed som et princip for at gentænke forretningen, så den både bliver mere grøn og en bedre kommerciel forretning. Dette aspekt har vi særligt set i de ejerledere virksomheder med en stærk, bæredygtigheds-orienteret ejerleder. Dette arbejde er også typisk sjovere end at arbejde på at blive compliant. Det ene udelukker naturligvis ikke det andet. Typisk skal man overholde lovgivningen før eller samtidig med, at man kan begynde at tænke i bæredygtig forretningsudvikling. Den bæredygtige forretningsudvikling er det trin, man tager efter eller parallelt med, at man har overholdt lovgivning og krav. Dette har vi forsøgt at vise i nedenstående model.

Model 3: Bæredygtighedstilgang

Vi definerer initiativer

Innovation



Andre definerer initiativer

Leve op til krav

Drivere for bæredygtighed

Der er en række eksterne og interne faktorer, der tilsammen beskriver, hvad der motiverer til at gå i gang med bæredygtighed. De to eksterne faktorer, der er med til at skubbe virksomhederne i en mere bæredygtig retning, er store kunder og lovgivning.

Store kunder er de virksomheder, som er store og vigtige for virksomheden. De er typisk de 'store fisk' i fødekæden, og dem som kan tillade sig at stille krav længere ned i fødekæden, da de køber varer og ydelser fra de mindre produktionsvirksomheder. Mange af de virksomheder, vi talte med i Afkobling 2030, fortæller, hvordan deres store kunder er begyndt at stille krav til dem. Når de store kunder begynder at stille krav til deres leverandører, er man nødt til at leve op til dem, da man ellers kan miste sin kunde. En medarbejder fortæller:

"Det er de store kunder, der starter det for os. De siger: kom i gang med at kigge på det. Vi presser jer ikke nu, men det kommer vi til."

Den anden eksterne faktor, der skubber til virksomhedernes arbejde med bæredygtighed, er lovgivningen. De forskellige virksomheder arbejder inden for forskellige brancher med forskellige lovgivninger, men fælles er, at disse lovgivninger har været med til at skubbe til virksomhederne, da de er nødt til at leve op til de krav, lovgivningen sætter:

"Lige nu bliver vi tyndet og bundet af ny lovgivning, som tvinger os til at følge faste rammer."

Samtidig med at de eksterne faktorer har været med til at kickstarte virksomhedernes arbejde med bæredygtighed, er der også en række interne faktorer, der er med til at skubbe til arbejdet med bæredygtighed. De tre interne faktorer, vi har identificeret, er: certificeringer, rekruttering og ildsjæle. Flere virksomheder bruger forskellige certificeringer indenfor bæredygtighed som interne drivere og tydelige guidelines for arbejdet med bæredygtighed. Certificeringer kan fungere som en intern målsætning, man skal prøve at leve op til, og en målsætning, der er mere ambitiøs end lovgivningen. Dette så vi bl.a. hos en virksomhed i byggebranchen, der bruger certificeringer aktivt i sit arbejde med bæredygtighed, fordi det giver en retning og nogle helt konkrete opgaver, som man skal arbejde med. En medarbejder forklarer:

"Nye tiltag indenfor bæredygtighed kommer nok meget fra de her certificeringer, som inspirerer os. Så lige nu er vi ved at tale om, at vi vil tage noget fra de her certificeringer i alle vores byggerier."

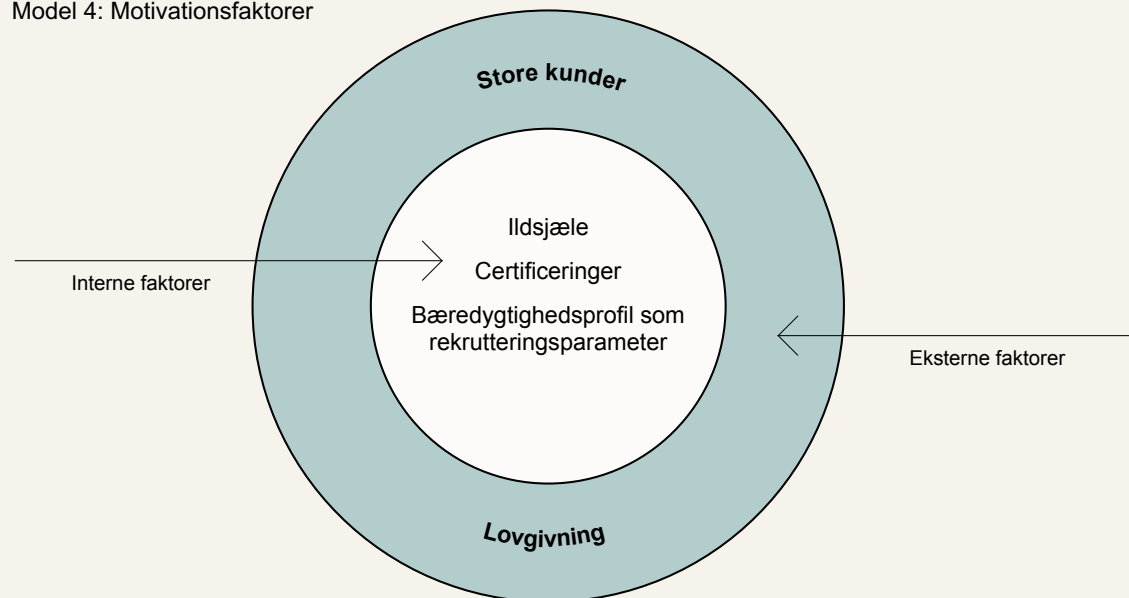
En anden intern faktor, der er med til at skubbe på arbejdet med bæredygtighed, er, at det bliver mere afgørende at have en mere bæredygtig profil, hvis man skal **rekruttere medarbejdere**. Virksomhederne giver udtryk for, at de oplever, at flere og flere medarbejdere synes at vægte en mere bæredygtig profil højt, og således har det tilskyndet flere virksomheder til at arbejde med bæredygtighed og kommunikere dette arbejde.

En ejerleder siger:

”Det at arbejde med bæredygtighed har gjort os til en mere attraktiv arbejdsplads for nye medarbejdere.”

Den tredje interne faktor har vi tidligere beskrevet, og den handler om de interne ildsjæle i virksomhederne. Disse ildsjæle kan være nogle der 'har fået den', men det kan også være ejerledere, der 'tager den'. Som tidligere beskrevet sker der virkelig noget med bæredygtighed, hvis det er en ejerleder, der 'tager den'.

Model 4: Motivationsfaktorer



Hvad håber virksomhederne at få ud af Afkobling 2030?

Virksomhederne deltager i Afkobling 2030 for at få hjælp til at nedbryde de barrierer, de oplever, og få værktøjer til konkret at kunne arbejde med bæredygtighed.

Nogen virksomheder peger på, at de bliver en del af Afkobling 2030, fordi bæredygtighed er **et stort og komplekst felt**, som virker uoverskueligt, og de **mangler et sprog**, før de tør kommunikere om deres bæredygtighedstiltag.

Flere virksomheder håber på, at Afkobling 2030 kan hjælpe dem med **at skabe retning og strategi** – særligt i forhold til deres nuværende **kunder og fremtidige kunder**. De peger også på, at bæredygtighed er et vigtigt organisatorisk anliggende, og de håber på at **få medarbejderne involveret** og derved sikre **en dybere forankring** i virksomheden gennem Afkobling 2030.

Dertil peger andre virksomheder på, at de er blevet en del af Afkobling 2030 for at få en bedre forståelse for og **komme på forkant med kommende lovgivning**.

Andre virksomheder ønsker at **udvide deres bæredygtighedsfokus og -forståelse** via Afkobling 2030 – og derigennem være med til at forandre verden.

“Vi er ikke gode til at kommunikere til kunderne om alle de tiltag, vi gør. Det vil vi gerne blive bedre til.”

“Vi vil gerne have medarbejderne med på rejsen.”

“Vi arbejder med bæredygtighed for at skabe en bedre verden.”

Case 2

KT Erhvervsbyg: Når kunderne begynder at købe grønne certificeringer

KT Erhvervsbyg A/S er en entreprenørvirksomhed baseret i Give, som er specialiseret i erhvervs- og industribyggeri. Virksomheden blev grundlagt i 2011 og har siden vokset sig til en af Danmarks mest anerkendte aktører inden for erhvervsbyggeri.

Udfordring

KT Erhvervsbyg opererer i en branche, hvor bæredygtighed i de seneste år er blevet stadig vigtigere. Virksomheden oplever en stigende efterspørgsel fra bygherrer på DGNB- og BREEAM-certificeringer. For at imødekomme denne efterspørgsel ønsker KT Erhvervsbyg at integrere bæredygtighed som en kernekomponent i både deres forretning og interne processer.

KT Erhvervsbyg i Afkobling 2030

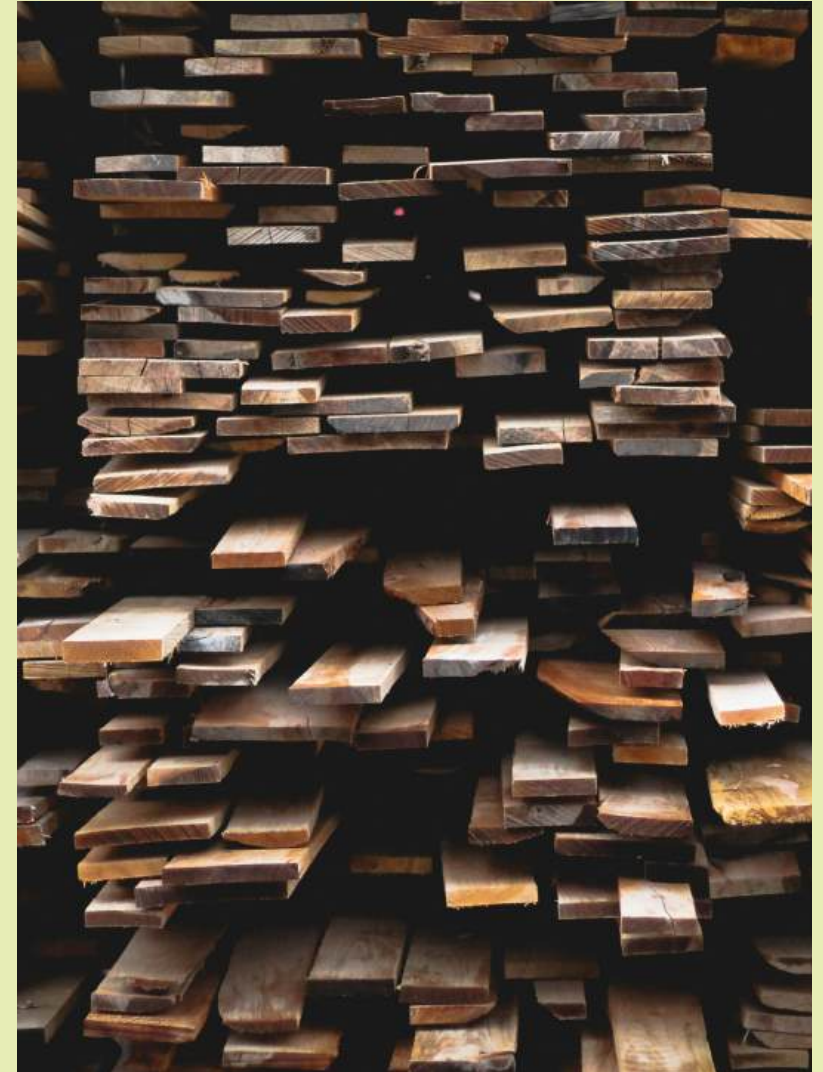
KT Erhvervsbyg deltog i Afkobling 2030's *Lab for bæredygtig strategi og ledelse* i efteråret 2023. KT Erhvervsbyg var allerede godt på vej i deres grønne omstilling, men Labbet gav KT Erhvervsbyg det sidste skub og hjalp KT Erhvervsbyg med at få et overblik over deres projekter. Desuden fik KT Erhvervsbyg modet til at tage fat på deres værdikæde tidligere end planlagt.

“Afkobling 2030 var virkelig godt. Der var meget kompetente rådgivere, og jeg synes særligt, at deres tilgang til prøvehandling var inspirerende. Afkobling 2030 har gjort, at vi er kommet i gang med at kigge ind i vores værdikæder hurtigere, end vi havde forventet”.

Thomas Gilhøj Lundsgaard, Afdelingsleder for Bæredygtighed, KT Erhvervsbyg A/S

Hvad har Afkobling 2030 betydet?

1. **Strategi og implementering:** KT Erhvervsbyg har fået en mere struktureret tilgang til bæredygtighed og har fået et overblik over de forskellige bæredygtighedsinitiativer, der kører i virksomheden.
2. **Cirkulær/social økonomi:** Afkobling 2030 har været med til at skubbe til en prøvehandling i samarbejde med STARK og Møgelkær Fængsel. Her bliver træ fra én af KT Erhvervsbyggs byggepladser i Vejle transporteret til Møgelkær Fængsel, hvor det renses, skæres op og sælges som genbrugstræ i STARK.
3. **Partnerskab:** KT Erhvervsbyg er blevet mere proaktive i forhold til deres værdikæde og arbejder nu med mantraet: *“Vores værdikæde, vores udfordringer”* frem for *“Vores virksomhed, vores udfordringer”*. Denne tilgang har styrket samarbejdet med eksterne partnere og skabt tættere relationer.

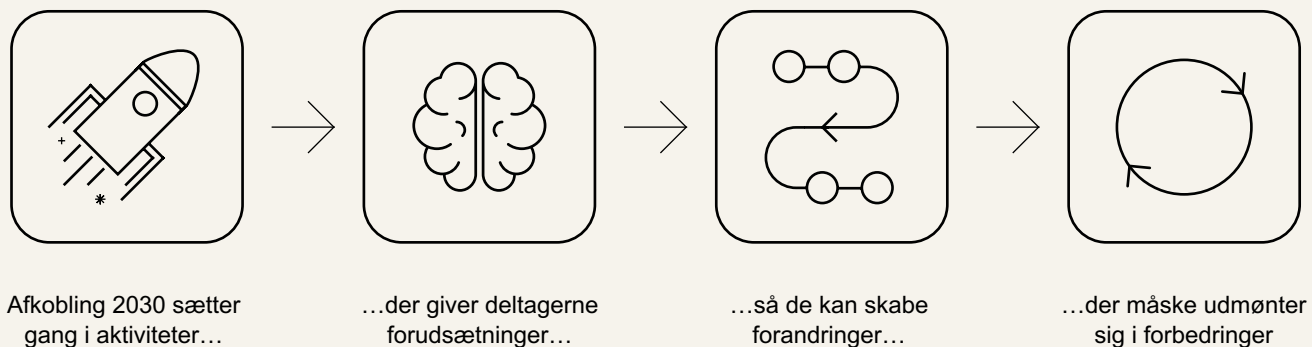


Del 2:

Hvordan bidrager Afkobling 2030 til produktionsvirksomhedernes bæredygtige transformation?

I dette afsnit beskrives, hvordan de virksomheder, der medvirker i Afkobling 2030, oplever det, hvilke aktiviteter de medvirker i, og hvilke nye forudsætninger de får ud af det. Det beskrives, hvordan virksomhedernes medarbejdere bruger disse nye forudsætninger til at skabe forandringer, og om der kan ses ansatser til forbedringer på de fem baseline indikatorer: ressourcer, vand, affald, energi og CO2 og bevægelser op ad modenhedstrappen på vej mod omstilling. Denne tankerække er illustreret nedenfor:

Afkobling 2030: bevægelser mod omstilling



Sådan deltager virksomhederne i Afkobling 2030

Virksomhederne møder Afkobling 2030 gennem forskellige labs. Hvilket lab, der vil være det rigtige for den enkelte virksomhed, afklares som nævnt i det indledende screening- og navigationsforløb. Virksomhederne kan deltage i flere labs men vil typisk kun deltage i ét lab ad gangen.

De forskellige labs er:

1:1-lab:

En virksomhed kobles med en eller flere af projektets videnpartnere og modtager ekspertrådgivning indenfor et område, hvor virksomheden har særligt brug for eller potentiale for at rykke sig. 1:1-labs er som udgangspunkt udformet som et skræddersyet innovationsforløb, hvorigennem virksomhederne udvikler konkrete nye løsninger for at fremme deres bæredygtighedsindsats. Formatet giver både adgang til kortlægnings-, prioriterings-, conceptualiserings- og planlægningsværktøjer og adgang til partnerkredsens specialiserede viden inden for forskellige domæner, som er en betingelse for at træffe informerede valg i forbindelse med design af nye og mere bæredygtige værditilbud. Desuden bidrager partnernes ekspertviden til virksomhedernes forudsætninger for at kunne implementere de skitserede løsninger i praksis.

7 virksomheder har deltaget eller deltager i 1:1-labs.

1:flere-lab:

En række virksomheder deltager sammen i et på forhånd tilrettelagt lab, der løber over 3–4 måneder med 3–4 fysiske mødedage. I perioden marts 2023 til oktober 2024 har Afkobling 2030 tilbudt følgende labs: Bæredygtig strategi

og ledelse, Data og digitalisering, Bæredygtig emballage samt *Cirkulære forretningsmodeller og produktdesign*.

Tanken bag disse lokalt forankrede og specialiserede 1:flere-labs er, at kompetenceudviklingen og forandringerne sker ved at give virksomhederne adgang til den nyeste viden og helt konkrete værktøjer til at omstille virksomhederne i en bæredygtig retning. Den viden og de værktøjer, virksomhederne præsenteres for, har blandt andet fokus på kortlægning af virksomhedernes strategiske og teknologiske udgangspunkt, analyse af handlingsrum for innovationsindsatser, conceptualisering af nye løsninger og initiativer samt strategisk og organisatorisk forankring. Det er også tanken med udformningen af lab-forløbene, at forandringen sker igennem den fortrolige sparring, der opstår mellem virksomhederne undervejs i lab-forløbet, og når virksomhederne opfordres til at gå fra ny viden og dialog til konkret handling, hvor de igennem prøvehandling udvikler og tester bæredygtige løsninger i egen virksomhed, alt imens de løbende kan modtage ekspertrådgivning. Selvom den overordnede struktur for labbet er tilrettelagt på forhånd, er det målet at se verden gennem virksomhedernes briller og løbende tilpasse forløbet efter deres behov og de nye udfordringer, de støder på undervejs i forløbet.

56 virksomheder har deltaget eller deltager i 1:flere-labs – hvoraf 9 virksomheder er sprunget fra undervejs*.

*De virksomheder der vælger ikke at fortsætte i Afkobling 2030 begrundes deres valg med, at de efter første modul erfarer, at det vil kræve mere tid/ressourcer, end de havde forventet og har til rådighed, eller at de finder ud af, at lab-forløbet har et andet fokus, end de forventede. En enkelt virksomhed er sprunget fra, fordi virksomhedens ejere valgte at ændre fokus i virksomheden. Endelig er der en enkelt virksomhed, der har måttet springe fra pga. sygdom.

Værdikæde-lab:

Et skræddersyet lab, hvor Afkobling 2030 arbejder på tværs af værdikæder og tager udgangspunkt i nye cirkulære, ressourceoptimerende og infrastruktur skabende samarbejder mellem leverandører med et særligt fokus på de områder, der reducerer virksomhedens miljøpåvirkning både i Scope 1, 2 og 3. Her er der i udgangspunktet tale om en stor virksomhed (værdikædeejers), der gerne vil arbejde med kunder eller leverandører og være sparringspartner for at forbedre Scope 3 for hele værdikæden.

4 procent af de virksomheder, der arbejder med bæredygtig omstilling, dokumenterer arbejdet i Scope 3, dvs. de indirekte udledninger – også omtalt som værdikædeudledninger, der kan udgøre op til 90 procent af en virksomheds samlede udledning. Så tanken med værdikæde-labs er at arbejde aktivt på at hjælpe virksomhederne med at arbejde i Scope 3.

Det er forventningen, at de forskellige værdikæde-labs kan have store indvirkninger, forandringspotentialer og effekter, når man for eksempel har med en virksomhed som Salling Group at gøre, der har 650.000 varenumre og forvalter 600 tons tekstiler/årligt, der kan cirkuleres. Det antages også, at en værdikædeejers kan skubbe til SMV'ernes bæredygtige omstilling, idet de store kunder er en af årsagerne til, at virksomhederne i Afkobling 2030 arbejder med bæredygtighed (som beskrevet i afsnittet Drivere for bæredygtighed).

24 virksomheder har deltaget eller deltager i 5 forskellige værdikæde-labs. Én virksomhed er sprunget fra undervejs. Alle værdikæde-labs beskrives mere detaljeret længere fremme i rapporten.

K-lab:

Et K-lab (kompetenceopbygning) er tværgående aktiviteter som masterclasses og events, der skal bidrage til at løfte kompetenceniveauet i de deltagende virksomheder. Er typisk målrettet virksomheder på et lavere modenhedsniveau.

195 virksomheder har deltaget i K-labs. Labbets varighed har varieret fra en halv til en hel dag.

*Note om K-labs: På tværs af de afholdte K-labs har vi erfaret, at det har været relativt nemt at få virksomheder til at deltage i K-labs. Vi formoder, at det skyldes, at de fleste kan overskue at afsætte en halv til en hel dag. Tanken med K-labs var ligeledes, at det skulle give virksomhederne lyst til at fortsætte i et af de andre labs i Afkobling 2030, men desværre har det vist sig, at kun meget få virksomheder fra K-labs er fortsat i nogle af de andre labs i Afkobling 2030.

Oversigt over hvad virksomhederne arbejder med i de forskellige 1:flere-labs

De virksomheder, der har deltaget på 1:flere-lab, har ved endt lab-forløb opnået følgende:

Lab for bæredygtig strategi og ledelse

- Fået adgang til de nyeste kompetencer og redskaber
- Fået overblik over ny og kommende lovgivning
- Identifieret konkrete nye løsninger, der kan fremme bæredygtighed
- Udarbejdet en liste af nye forretningsudviklingsmuligheder
- Tilrettelagt og gennemført interview med kunder, kollegaer, leverandører, bestyrelse/ledelse
- Udarbejdet overblik over data og digitale muligheder
- Kortlagt værdikæde mhp. identifikation af miljømæssige hotspots og mulige interventionspunkter
- Lavet en vision for hvor de gerne vil være i 2030
- Udarbejdet en ny eller revideret strategi
- Udarbejdet ideer til medarbejderinvolvering
- Tilrettelagt og gennemført en eller flere prøvehandlinger
- Udarbejdet konkrete handleplaner
- Etableret nye partnerskaber med andre produktionsvirksomheder, der også er igang med bæredygtig omstilling.
- Modtaget personlig rådgivning og ekspertsparring, der understøtter fremdrift og konkrete resultater

Lab for data og digitalisering

- Fået adgang til de nyeste kompetencer og redskaber
- Fået overblik over ny og kommende lovgivning
- Identifieret konkrete nye løsninger, der kan fremme bæredygtighed
- Udarbejdet en liste af nye forretningsudviklingsmuligheder
- Tilrettelagt og gennemført interview med kunder, kollegaer, leverandører, bestyrelse/ledelse
- Udarbejdet overblik over data og digitale muligheder
- Udarbejdet en ny eller revideret strategi
- Tilrettelagt og gennemført en eller flere prøvehandlinger
- Udarbejdet konkrete handleplaner
- Etableret nye partnerskaber med andre produktionsvirksomheder, der også er igang med bæredygtig omstilling.
- Modtaget personlig rådgivning og ekspertsparring, der understøtter fremdrift og konkrete resultater

Lab for cirkulære forretningsmodeller og produktdesign

- Fået adgang til de nyeste kompetencer og redskaber
- Fået overblik over ny og kommende lovgivning
- Identifieret konkrete nye løsninger, der kan fremme bæredygtighed
- Udarbejdet en liste af nye forretningsudviklingsmuligheder
- Kortlagt værdikæde mhp. identifikation af miljømæssige hotspots og mulige interventionspunkter
- Lavet en vision for hvor de gerne vil være i 2030
- Udarbejdet en ny eller revideret strategi
- Udarbejdet konkrete handleplaner
- Etableret nye partnerskaber med andre produktionsvirksomheder, der også er igang med bæredygtig omstilling.
- Modtaget personlig rådgivning og ekspertsparring, der understøtter fremdrift og konkrete resultater

Lab for bæredygtig emballage

- Fået adgang til de nyeste kompetencer og redskaber
- Fået overblik over ny og kommende lovgivning
- Identifieret konkrete nye løsninger, der kan fremme bæredygtighed
- Udarbejdet overblik over data og digitale muligheder
- Tilrettelagt og gennemført en eller flere prøvehandlinger
- Udarbejdet konkrete handleplaner
- Etableret nye partnerskaber med andre produktionsvirksomheder, der også er igang med bæredygtig omstilling.
- Modtaget personlig rådgivning og ekspertsparring, der understøtter fremdrift og konkrete resultater

Afkobling 2030 giver deltagerne nye forudsætninger

Medarbejderne fra de forskellige virksomheder, som har deltaget i Afkobling 2030, har opnået en række nye forudsætninger for at arbejde med bæredygtighed, hvilket fremmer både interne og eksterne handlings- og kommunikationskompetencer.

Vi kan ikke sige, om Afkobling 2030 er eneste årsag til de nye forudsætninger, men ved at lytte til deltagerne får vi indblik i, hvor de selv oplever, at Afkobling 2030 har været med til at ruste dem og dermed gøre dem bedre i stand til at skabe de ønskede forandringer.

Deltagerne giver udtryk for, at Afkobling 2030 har skærpet deres forudsætninger for at arbejde med **bæredygtighed som en innovationsdagsorden**. Ved at udvikle nye strategiske initiativer og handlingsplaner for at strukturere bæredygtighedsindsatsen har virksomhederne fået et bedre overblik over, hvordan de kan realisere deres bæredygtighedsmål.

Dette har ligeledes skærpet deres forudsætning for at se nye forretningsmuligheder foranlediget af deres bæredygtighedstiltag. I det afsluttende survey tilkendegiver 50% af de virksomheder, der har deltaget i et lab, at deltagelsen har givet dem øget indsigt i, hvordan bæredygtighed kan styrke virksomhedens konkurrencekraft.

"Afkobling 2030 er et af de mest ambitiøse programmer, vi har været med i. Fordi det er så langsigtet og samtidig med en drivkraft, der gør, at vi kan bygge projekter omkring vores bæredygtighed og levere på en mere strategisk måde."

"Afkobling 2030 har åbnet øjnene for ny forretning i bæredygtighed."

"Vi har trænet vores sælgere i at tale med kunderne om bæredygtighed. En af vores sælgere blev opmærksom på, at kontaktpersonen hos vores kunde havde skiftet titel til bæredygtighedskordinator. Sælgeren kontaktede vedkommende og fortalte, at vi kan levere grønt aluminium. Det betød, at vi fik ordren, og at de i fremtiden kun vil handle med os."

En central forudsætning er udviklingen af konkrete værktøjer og skabeloner, der hjælper virksomhederne med at overgå fra idéstadiet til konceptudvikling. Dette er afgørende for at kunne implementere bæredygtige forretningsmodeller og takeback-systemer, som flere virksomheder nu er begyndt at arbejde med. Deltagerne siger det bl.a. således:

"Afkobling 2030 er super konkret, og det er godt, at vi kan tage udgangspunkt i vores egen virksomhed. Nu ved vi, hvor vi skal starte og komme i mål – og hvordan vi skal inddrage medarbejderne."

"Nu forstår vi, at bæredygtighed ikke kun er CO2-regnskab."

"Afkobling 2030 lærte os at gøre noget ved det, vi kan ændre."

"Afkobling 2030 gør det hele mere enkelt."

Derudover har virksomhederne opnået en bedre forståelse af værdikæden og har styrket deres evne til at kommunikere om bæredygtighed både internt og eksternt. Dette skyldes blandt andet en forbedret evne til at definere mål for virksomhedens bæredygtighedsinitiativer samt større viden om cirkulær økonomi og de tekniske, organisatoriske og menneskelige aspekter af bæredygtighedsarbejdet, som er blevet tilgængelige gennem viden og oplæg samt gennem netværk og samarbejde med andre aktører.

"Jeg er glad for, at der bliver lagt op til samarbejde. Når vi taler sammen, bliver det tydeligt, at de fleste andre også er i tvivl om, hvordan man bedst kommer mod målet."

"Afkobling 2030 har givet os en Grønspættebog i bæredygtighed."

"Afkobling 2030 er en brønd af inspiration – en magt-giterning af viden."

Virksomhederne har også fået mod til at tackle udfordringer som green-washing, og flere har fået bekræftet, at de er på rette vej med deres eksisterende initiativer.

"Nu føler vi os rustet til at kommunikere om det, vi gør for at øge bæredygtighed."

"Afkobling 2030 har bekræftet, at vi er godt på vej."

En yderligere forudsætning er den øgede motivation og inspiration blandt medarbejderne, som er opnået gennem engagement i prøvehandling og sparring med andre virksomheder. Denne tilgang til samarbejde har skabt en kultur af tillid og åbenhed, der understøtter innovation og kreativ problemløsning. I det afsluttende survey tilkendegiver 30% af virksomhederne, at deres deltagelse i Afkobling 2030 har medført en øget motivation blandt medarbejderne, mens det samme gør sig gældende for ledelsen for 60% af virksomhederne.

"Forløbet har styrket min motivation til at arbejde med bæredygtighed."

"Det skaber stolthed at få syn for alt det, vi allerede gør for at øge bæredygtighed."

"Værdien af prøvehandling er enorm. Vi ved nu, at vi igennem prøvehandling på en enkel måde kan få afprøvet initiativer og se effekten af dem."

"Vi har erfaret, at arbejdet med bæredygtighed nedbryder siloer og er en katalysator for samarbejde."

En række konkrete forandringer begynder at ske

Deltagelsen i Afkobling 2030 har medført konkrete positive forandringer blandt de deltagende virksomheder. Disse ændringer kan observeres på flere niveauer:

Strategisk integration af bæredygtighed

- Flere virksomheder har formuleret deres første bæredygtighedsstrategi.
- ESG er blevet en integreret del af virksomhedernes overordnede strategi.
- Virksomheder har udarbejdet ESG-rapporter, hvilket har givet dem klarhed og struktur i deres bæredygtighedsarbejde.

Medarbejderinddragelse og kompetenceudvikling

- Medarbejdere er blevet inddraget i bæredygtighedsprocesser, hvilket har øget deres engagement og medført, at de aktivt er begyndt at bidrage med idéer til nye bæredygtighedsinitiativer.
- Der er gennemført træning af medarbejdere, så de kan kommunikere om bæredygtighed med kunder.

Konkrete initiativer og handlinger

- Nogle virksomheder har implementeret take-back-systemer.
- Der er sat fokus på affaldshåndtering og optimering af transport.
- Virksomheder har indgået aftaler om 100% grøn energi.

Kommunikation og partnerskaber

- Virksomheder er begyndt at fortælle om deres bæredygtighedsindsats, hvor de tidligere frygtede beskyldninger om greenwashing.
- Der er etableret dialog i værdikæden om bæredygtighed.
- Bæredygtighed er blevet synliggjort på virksomhedernes hjemmesider.

Kulturel forandring

- Medarbejdere begynder at bakke op om bæredygtighedsinitiativer, når de kan se værdien af indsatsen.
- Der er sket en forandring i ansættelsen af nye ressourcer med fokus på bæredygtighed.

Overordnet set har Afkobling 2030 været en katalysator for væsentlige forandringer i virksomhedernes tilgang til bæredygtighed. Det har ført til en mere struktureret og strategisk indsats, øget medarbejderengagement samt implementering af nye initiativer.

Virksomhederne bevæger sig mod omstilling

Til måling af virksomhedernes omstilling til bæredygtig produktion afgrænser Afkobling 2030 sig til ATV-rapportens indikatorer: ressourcer, vand, affald, energi og CO2. Virksomhederne har ikke skullet sætte tal på deres eventuelle reduktion af de fem indikatorer. I det afsluttende survey er de deltagende virksomheder dog blevet bedt om at vurdere, hvilke konkrete reduktioner deres deltagelse i Afkobling 2030 på sigt vil medføre. Besvarelserne ses i figuren på næste side.

Allerede på nuværende tidspunkt og på trods af virksomhederne relativt korte involvering i Afkobling 2030 kan vi begynde at se ansatser til tiltag, der kan reducere de fem indikatorer.

Nedenfor beskrives nogle eksempler på sådanne ansatser.

Dan Vals reducerer vandforbruget

Dan Vals har specialiseret sig i profilvalsning og bukning af stål og aluminium og er ordreproducerende til særligt vind-, industri-, bygge-, transport- og den maritime branche.

Som led i Dan Vals forberedelse af stål, fryses stålet ned, og det foregår i store tanke, der hidtil er blevet fyldt med rent drikkevand. De har indkøbt tanke til opsamling af regnvand, og i en prøvehandling i regi af Afkobling 2030 afprøver de, om de kunne erstatte det rene vand med regnvand. Det ser ud til at lykkes, og de har dermed fundet en vej til markant at mindske deres forbrug af rent vand.

Læs mere om Dan Vals i virksomhedscasen på side 91.

KT Erhvervsbyg reducerer ressourceforbruget

KT Erhvervsbyg er en entreprenørvirksomhed, der er specialiseret i erhvervs- og industribyggeri.

Virksomheden har igennem noget tid haft et ønske om at reducere materialeforbruget og har igangsat forskellige initiativer. Et af dem går på at gøre genbrugstræ nemmere tilgængeligt. Virksomheden har sammen med Vejle Kommune, Stark og Møgelkær Fængsel iværksat et initiativ, hvor træ fra nedbrydning i Vejle Kommune renses af indsatte i Møgelkær Fængsel og sælges i Stark som genbrugstræ. Tiltaget vil reducere brugen af jomfrueligt træ.

Læs mere om KT Erhvervsbyg i virksomhedscasen på side 85.

JEVI vil reducere produkters CO2-aftryk

JEVI er en industrivirksomhed, som producerer el-tekniske varmeløsninger til en række industrier, herunder offshore, pharma og fødevarerproduktion.

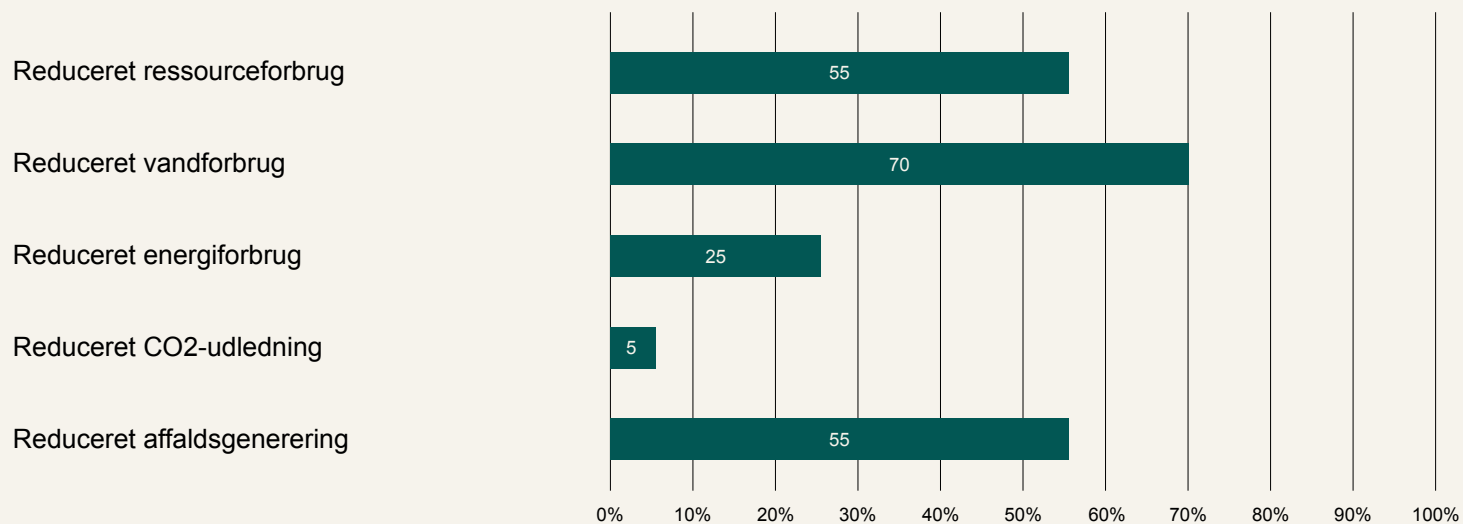
JEVI arbejder aktivt med at forbedre deres bæredygtige profil. Som en del af deres engagement i Afkobling 2030 fokuserer JEV I på at udvikle metoder til CO2-beregning på produktniveau. Dette initiativ skal hjælpe JEV I med at forstå miljøpåvirkningen af deres produkter bedre, hvilket gør dem i stand til at træffe mere bæredygtige valg i design-processen. Ved at analysere CO2-udledningen forventer JEV I at kunne identificere områder, hvor de kan reducere deres klimaaftryk og optimere ressourceforbruget. Dette arbejde vil både opfylde kundernes stigende krav om klimaregnskaber og hjælpe JEV I med at forbedre deres produkter i en mere bæredygtig retning.

KE Fibertec reducerer materialeforbrug

KE Fibertec er en international virksomhed, der er specialiseret i tekstil-baserede ventilationssystemer.

Virksomheden har i over et årti været dedikeret til at forbedre deres bæredygtige profil gennem en række initiativer. Gennem deltagelse i Afkobling 2030 har virksomheden arbejdet med en strategi for implementering af et take-back system, hvor brugte produkter kan returneres til genbrug. Dette system vil gøre det muligt for KE Fibertec at genanvende op mod 95 % af deres materialer, hvilket reducerer behovet for nye ressourcer og minimerer affald. Virksomheden har allerede indgået dialog med deres leverandører for at sikre, at komponenter som lynlåse og dyser kan genbruges effektivt. Dette initiativ understøtter KE Fibertecs mål om at reducere deres klimabelastning og skabe en mere cirkulær økonomi inden for deres branche.

Forventede reduktioner på sigt efter deltagelse i Afkobling 2030



Case 3

GreenTec: Fra grønne fingre til grønne strategier

GreenTec A/S er specialist i maskiner til landskabspleje. Siden 1979 har virksomheden udviklet en omfattende serie af maskiner, der hovedsageligt anvendes til græsslåning, hækklipning og træbeskæring.

Udfordring

GreenTec er på en mission for at skabe en digital og bæredygtig transformation. De ønskede at integrere bæredygtighed som en kernekomponent i deres strategiske planlægning og processer. Samtidig skulle de implementere et nyt ERP-system for at forbedre deres datahåndtering og processtyring. De ønskede at blive i stand til at udnytte de nye data som led i deres bæredygtige transformation, men det store arbejde rejste samtidig bekymringer om ressourcer og tidskrav blandt medarbejderne.

GreenTec i Afkobling 2030

GreenTec deltog i Afkobling 2030's Lab for bæredygtig strategi og ledelse i efteråret 2023. Labbet gav GreenTec praktiske værktøjer til at integrere grønne initiativer direkte i deres strategiske planlægning og processtyring fremfor at gennemføre adskilte småprojekter.

“Afkobling 2030 kommer til at blive en nøgle for vores succes. Det er et af de bedste værktøjer, vi er stødt på indtil nu, fordi det er så langsigtet og fleksibelt”.

Mads Christensen, Sustainable Development Coordinator, GreenTec A/S

Hvad har Afkobling 2030 betydet?

- Strategi og implementering:** GreenTec har formået at køre arbejdet med bæredygtig strategi parallelt med implementeringen af deres nye ERP-system. Det nye system giver bedre adgang til data og styrker virksomhedens evne til at arbejde med Scope 3.
- Effektivisering:** Det nye ERP-system, som blev implementeret sideløbende med Afkobling 2030, har reduceret den tid, det før tog at udføre administrative opgaver som f.eks. lønkørsel og ordrebehandling. Det har øget virksomhedens effektivitet og forandrigsparathed. I Afkobling 2030 fik GreenTec øjnene op for det store potentiale, der er i at bruge de data, de nu har fået gjort tilgængelige – hvilket efterfølgende har resulteret i, at de har igangsat et projekt, der skal kigge yderligere på dette – herunder, hvordan de kan bruge AI.
- Dataindsamling:** GreenTec har identificeret mangler i deres datagrundlag og har udviklet en dataindsamlingsplan. Dette har resulteret i en række prioriteringsopgaver, som ledelsen skal arbejde videre med. Herudover har virksomheden fået værktøjer til projekt- og processtyring.
- Netværk og sparring:** Gennem labbet har GreenTec modtaget værdifulde anbefalinger fra andre deltagere, herunder brugen af kunstig intelligens. Dette har ført til opstart af et nyt AI-projekt.
- Medarbejderudvikling:** Projektet har bidraget til at efteruddanne medarbejderne i cirkulær økonomi, produktoptimering og datahåndtering. Dette har øget medarbejdertilfredsheden og virksomhedens attraktivitet som arbejdsplads.



Erfaringer fra værdikæde-labs

Som beskrevet tidligere har en række virksomheder deltaget i værdikæde-labs. Da disse er noget anderledes end 1:flere-labs og 1:1-labs, har vi valgt at beskrive dem separat i dette afsnit.

I perioden marts 2023 til september 2024 er der i Afkobling 2030 igangsat fem værdikæde-labs.

Der er endnu ingen afsluttede værdikæde-labs, så de opsamlede erfaringer går derfor på virksomhedernes motivation for at gå med i et værdikæde-lab og de potentialer, de ser i det.

Værdikæde-lab med Danfoss som værdikædeejер

Siden efteråret 2023 har Afkobling 2030 været i dialog med Danfoss om at indgå i et samarbejde om et værdikæde-lab. Gennem workshops med forskellige afdelinger i Danfoss og forskellige fjernvarmevirksomheder (bl.a. Trefor) er potentialer og temaer blevet undersøgt og scopet. I sensommeren 2024 blev rammerne sat for Nye hybridløsninger i industriområder, hvor Afkobling 2030 i samarbejde med Danfoss, fjernvarmeselskaber og en række virksomheder vil skabe fremtidens energiløsninger i Vejle Nord og undersøge mulighederne for nye grønne varme- og kølehybridløsninger.

Værdikæde-labbet skal hjælpe de medvirkende fjernvarmeselskaber og virksomheder med at opnå en grønnere profil og potentielt tjene penge på varm luft. Det er planen, at man i fællesskab vil undersøge muligheden for at udvikle bæredygtige og omkostningseffektive løsninger inden for fjernvarme og fjernkøl.

Bjarne Schultz, Head of Controls & Metering Line of Business in Hydronics Division hos Danfoss fortæller, at de er gået med i værdikæde-labbet, fordi:

"Vi er gået med for at vise vores commitment i forhold til at hjælpe fjernvarmeselskaberne med at dekarbonisere deres forretninger og for sammen at skabe løsninger, der reducerer CO2-udledningen gennem anvendelse af Danfoss produkter. Et sådant samarbejde vil også bringe os tættere på fjernvarmeselskaberne, så vi kan bane vejen for flere fælles projekter i fremtiden."

Efter dette indledende arbejde, hvor labbet er blevet igangsat, og man har fundet et fokusområde, er næste skridt at rekruttere evt. yderligere fjernvarmeselskaber og en række virksomheder til labbet i Vejle Nord. Disse virksomheders roller bliver at være modtagere og afgivere af hhv. fjernvarme og overskudsvarme samt at være med til at undersøge potentialet for fjernkøling.

Værdikæde-lab med Kolding Havn som værdikædeejер

I samarbejde med virksomheden Kolding Havn har Afkobling 2030 siden januar 2024 arbejdet på et værdikæde-lab, som har fået titlen *Kolding Havn – sammen om en grøn fremtid*. I tæt samarbejde med Kolding Havn og havne-virksomhederne er formålet at skabe en grøn klynge, som giver en fælles identitet med fælles mål, indsatser og forretninger – en klynge, som løbende kan udvides med nye virksomheder.

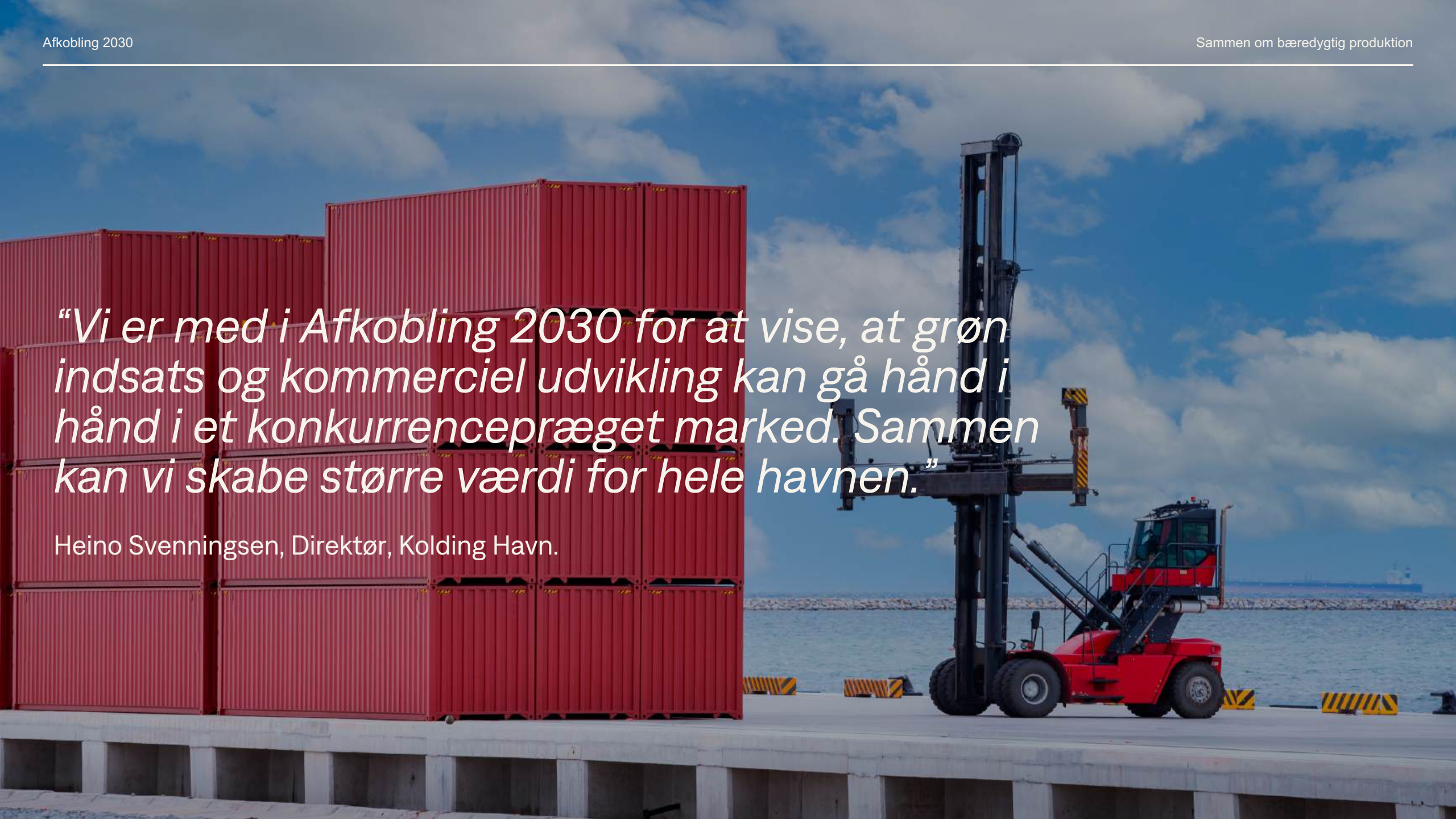
Konkret arbejdes der med fem tematikker: 1) Klimasikring og kritisk infrastruktur, 2) Viden, læring og data, 3) Energisamarbejde og løsninger, 4) Affald og CØ og 5) Biodiversitet.

En af virksomhederne, der deltager i dette lab, er NCC Industry. De håber på at opnå endnu større miljøforbedringer, som kan styrke den udvikling, virksomheden allerede arbejder med:

"Hos NCC arbejder vi aktivt på at reducere vores energi-forbrug og CO2-udledning i produktionen. Gennem Afkobling 2030 kan vi dele vores erfaringer og samtidig få nye perspektiver og idéer, der kan fremme denne udvikling. Grøn omstilling kræver samarbejde på tværs af virksomheder og brancher. Netværket på Kolding Havn gør det muligt for os at udnytte hinandens overskydende ressourcer som energi og affald på en effektiv og innovativ måde. Det skaber reel værdi."

Susanne Soelberg Carlsen, KMA Coordinator, NCC Industry

Status på labbet er, at de medvirkende aktører er identificeret og har sagt ja til at være med, samt at man har fundet frem til de fælles fokusområder. Arbejdet med at identificere, hvad man konkret kan tage fat på sammen, og med at undersøge, om nogle af disse idéer kan afprøves i prøvehandling, er allerede i gang for 2 ud af 5 temaer.

A photograph of a port scene. On the left, a large stack of red shipping containers is visible. On the right, a red forklift with a black mast is positioned on a concrete pier. In the background, there is a body of water and a distant ship. The sky is blue with scattered white clouds. The text is overlaid on the left side of the image.

“Vi er med i Afkobling 2030 for at vise, at grøn indsats og kommerciel udvikling kan gå hånd i hånd i et konkurrencepræget marked. Sammen kan vi skabe større værdi for hele havnen.”

Heino Svenningsen, Direktør, Kolding Havn.

Værdikæde-lab med Salling Group som værdikædeejere

I samarbejde med Salling Group igangsatte man i efteråret 2023 to værdikædelabs. Det første om tekstiler: Danmarks største storskala CØ-loop for tekstil og det andet om emballage: Danmarks mest bæredygtige kødemballage.

”I Salling Group har vi et ambitiøst mål om at være klima-neutrale i 2050. Da 95% af vores CO2-udledninger stam-mer fra værdikæden, kan vi ikke nå i mål alene. Det kræver stærke samarbejder på tværs af værdikæder, og derfor er vi stolte af at deltage i Afkobling 2030 som værdikædeejere.”

Henrik, Vinther Olesen, Group Vice President Communication, Sustainability & Public Affairs hos Salling Group

Det første lab – med fokus på tekstiler – vil etablere et kommercielt partnerskab, som kickstarter et storskala-tekstilgenbrugsprojekt i Danmark og involverer flere værdikædepartnere. Det cirkulære loop skal udvikles, så kvalitet, prisniveau, håndtering og forbrugeraccept respekteres i forhold til nuværende forventninger.

Formålet er:

- At blive Danmarks første storskala-genanvendelsesaktør på tekstil gennem partnerskab med en værdikæde – et nyt tekstil CØ-loop.
- At øge den nuværende andel af genanvendte tekstiler, der bruges per person per år.
- At definere nye designkriterier og samarbejdsmodeller for bæredygtige/CØ-tekstiler.
- At vise vejen for flere værdikædesamarbejder og CØ-loops.

Det andet lab – med fokus på emballage – skal undersøge og nyudvikle emballage til fødevarer (kød). Formålet er at udvikle en emballage, der er kosteffektiv, god at håndtere, har en lav miljøpåvirkning, beskytter fødevaren effektivt, er skalerbar, brugervenlig, kan genanvendes eller bionedbrydes og er kompatibel med varierende internationale reguleringer og standarder. Lykkes man med dette, vil det gavne både Salling Group og de medvirkende underleverandører.

Status på de to labs er, at fokus er fundet og beskrevet. Næste skridt er at finde og påbegynde dialog med yderligere SMV’er/underleverandører (Fiberpartner er allerede med i tekstil-labbet), der skal være med til at virkeliggøre visionen for de to labs.

Værdikæde-lab med Trinity Synergies som værdikædeejere

Labbet blev igangsat i forsommeren 2024 med ønsket om at bidrage til løsningen af det omfattende globale problem med at nyttiggøre farligt affald

(i første omgang tagplader med og uden asbest og mineraluld) ved at destruere og konvertere det til en genanvendt ressource som Trinity cement i betonindustrien. Afkobling 2030 hjælper Trinity Synergies med at skabe et overblik over den værdikæde, der skal aktiveres, for at få det til at lykkes. I labbet deltager både deponier og aftagere.

“Afkobling 2030 kan hjælpe os på to fronter. 1) Det er en stor og kompleks værdikæde, vi skal afdække, og uden Afkobling 2030 ville det tage alt for lang tid. 2) Den afdækning, som Afkobling 2030 bidrager med, åbner for indsigter om barrierer og potentialer, som vi ellers ville være stået med alt for sent i processen. Med hjælpen fra Afkobling 2030 står vi stærkere i forhold til at realisere anlæg, værdikæde og samfundsværdi i 2026.”

Jesper Schmidt, CEO, Trinity Synergies

Målet med labbet er at producere cementerstatning ud fra mineraluld og fibercement, uden at udlede CO2 eller andre skadelige stoffer.

Status er, at fokus for labbet er identificeret, og man har påbegyndt afdækningen af værdikædeaktørerne. Næste skridt er at kontakte disse og finde de værdikædeaktører, som skal medvirke til at realisere visionen for labbet.

Hvilke bevægelser har Afkobling 2030 igangsat med værdikæde-labs?

Når vi kigger på tværs af de fem værdikæde-labs og sammenligner dem med de bevægelser, vi har set ske i 1:1- og 1:flere-labs, ses det, at man befinder sig i den indledende aktivitetsfase. Arbejdet med de fem værdikæde-labs viser, at:

- Det tager 6 til 12 måneder at etablere et værdikæde-lab.
- I ét ud af fem værdikæde-labs har man fundet de værdikædeaktører, der er nødvendige for at virkeliggøre visionen med labbet. I de fire andre værdikæde-labs er næste skridt at finde disse aktører.
- Man er ikke i nogle af de fem værdikæde-labs nået til at igangsætte aktiviteter, der kan skabe de nødvendige forudsætninger, som kan føre til forandringer og ønskede forbedringer endnu.

Spørger man ind til potentialerne for de igangværende værdikæde-labs, kan man se at:

- Værdikædeejere tror på potentialet i værdikæderne.
- Værdikædeejere giver udtryk for at have brug for Afkobling 2030 til afdækning og afklaring.
- Værdikædeejere giver udtryk for en forventning om, at processen med etablering og arbejde med værdikæden kan afkortes med Afkobling 2030 ombord.

I næste programperiode, når man er nået længere i de igangværende værdikæde-labs, forventer vi at kunne komme med mere uddybende viden om, hvordan virksomhederne arbejder i labsene, og hvordan Afkobling 2030 understøtter dette.

Forbedringspotentialer i Afkobling 2030

Deltagerne i de forskellige labs har givet værdifuld feedback på, hvordan lab-forløbene kan forbedres for at optimere læringsudbyttet og understøtte deres bæredygtige omstilling endnu bedre.

- Nogle deltagere ønsker mere tid til forskellige aspekter af forløbet. De giver også udtryk for, at det kun kan gavne at få endnu mere tid til dialog og erfaringsudveksling mellem deltagerne.
- Der er et ønske om større deltagergrupper for at fremme mere dynamik og dialog i sessionerne. Et deltagerantal på 5–8 virksomheder vurderes som ideelt.
- Nogle deltagere ønsker en klarere introduktion til de enkelte labs, samt hvem forløbet er relevant for.
- Nogle deltagere har foreslået, at modeller og materialer bliver gjort tilgængelige elektronisk på forhånd, så de kunne forberede sig bedre.
- Deltagerne giver udtryk for, at hjemmearbejdet er vigtigt, fordi det er dér, de får arbejdet konkret med den nye viden. De giver dog udtryk for, at hjemmearbejdet ikke må fylde for meget, da deres hverdag i forvejen er hektisk.
- Konkret feedback og eksempler fra virksomheder, der allerede arbejder med grøn omstilling, efterspørges endnu mere.
- Enkelte deltagere efterspørger mere 1:1-sparring, hvor de kan få rådgivning om specifikke spørgsmål og udfordringer, de står overfor. Der er dog også flere deltagere, der ikke benytter sig af muligheden for 1:1-sparring.

Samtidig med at deltagernes evalueringer peger på en række fremadrettede forbedringspotentialer for de enkelte labs, så tydeliggør de også en generelt høj tilfredshed med kvaliteten af lab-modulerne, som i gennemsnit er vurderet til 4,3 ud af 5 på baggrund af 107 evalueringer.

Case 4

Dan Vals: Vi ville ønske, vores kunder stillede flere grønne krav til os

Dan Vals A/S er en ordreproducerende fremstillingsvirksomhed, som blev etableret i 1999 og er baseret i Haderslev. Dan Vals har specialiseret sig i profilvalsning og bukning af stål og aluminium og er ordreproducerende til særligt vind-, industri-, bygge-, transport- og den maritime branche. Halvdelen af virksomhedens emner bliver eksporteret.

Udfordring

Dan Vals var allerede godt på vej i deres bæredygtige omstilling, da de tilmeldte sig Afkobling 2030. De havde deltaget i forprojektet til programmet Klimaklar produktionsvirksomhed og iværksat en række initiativer, såsom solceller på taget, CO2-beregner og papirløs produktion. Dan Vals A/S manglede en strategi for deres grønne og bæredygtige tiltag. Desuden havde de undersøgt mulighederne for at indkøbe grønt aluminium og stål men oplevede, at deres kunder ikke ville betale for det. Samtidig var ejerleder Kenneth træt af at snakke om drift og ville i højere grad have bæredygtighed på agendaen blandt sine medarbejdere:

“Jeg var træt af drift og af at tale om drift. Det har ændret mit mindset at arbejde med grønne initiativer, og at det så ovenikøbet kan medføre besparelser, gør mig helt høj. Vi vil gerne bidrage til at gøre verden lidt mere grøn.”

Kenneth Paulsen, Partner, CEO, Dan Vals A/S

Dan Vals i Afkobling 2030

Dan Vals deltog i Afkobling 2030's Lab for bæredygtig strategi og ledelse med opstart i sommeren 2024. Labbet gav Dan Vals den inspiration, de manglede for at igangsætte nye initiativer. De fik også værktøjer til at udvikle sig strategisk samt sparring med andre virksomheder i samme situation.

“Vi har trænet vores sælgere i at tale med kunderne om bæredygtighed. En af vores sælgere blev opmærksom på, at kontaktpersonen hos vores kunde havde skiftet titel til bæredygtigheds-koordinator. Sælgeren kontaktede vedkommende og fortalte, at vi kan levere grønt aluminium. Det betød, at vi fik ordren, og at de i fremtiden kun vil handle med os.”

Leif Juhl, PTA , Dan Vals A/S

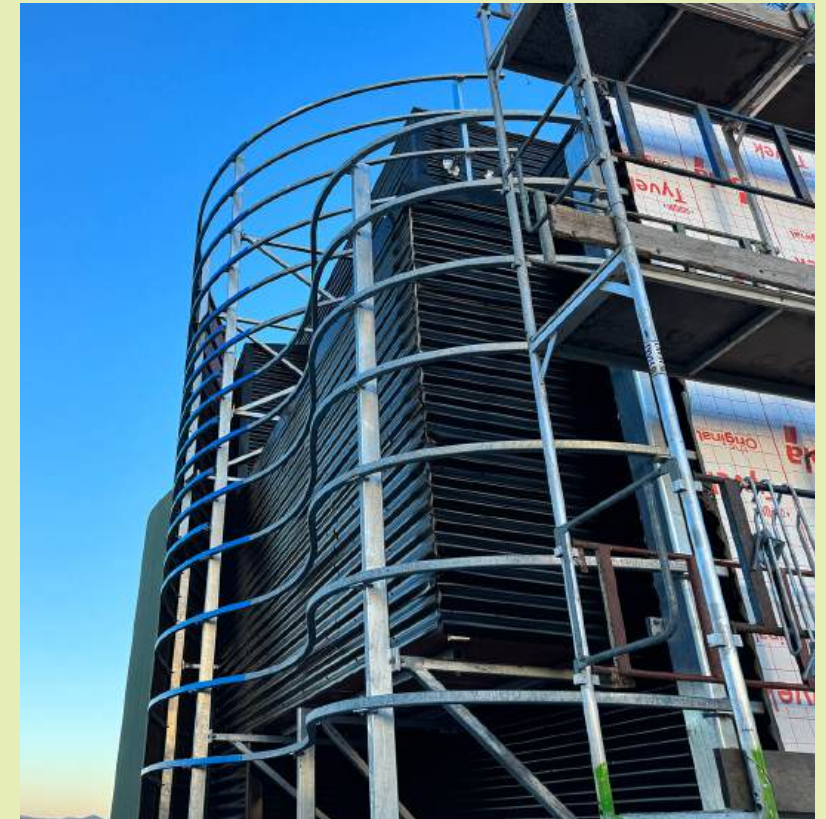


Case 4 (fortsat)

Dan Vals: Vi ville ønske, vores kunder stillede flere grønne krav til os

Hvad har Afkobling 2030 betydet?

1. **Prioritering af tiltag:** Dan Vals har gennem labbet fået ny inspiration og hjælp til at prioritere virksomhedens forskellige bæredygtighedstiltag.
2. **Inspiration til nye tiltag:** Virksomheden har opnået ny viden om bæredygtighed og har fået brugbare værktøjer, som på jordnær og forståelig vis er blevet introduceret til dem gennem labbet.
3. **Prøvehandlinger:** Dan Vals har igangsat en række prøvehandlinger, der skal være med til at nedbringe deres vandforbrug, f.eks. ved at investere i tanke til regnvand, så produktionen ikke længere kræver rent drikkevand, samt minimere affald og spild i produktionen, f.eks. ved at undervise deres lagermand i måden, hvorpå de pakker deres vogne.
4. **Medarbejderudvikling:** Labbet har givet anledning til, at Dan Vals har undervist deres medarbejder i salgsafdelingen i at formidle og kommunikere om bæredygtighed til deres kunder og underviser løbende deres medarbejdere i at blive mere bæredygtige på tværs af afdelinger.
5. **Værdikædeindflydelse:** Ved at stille krav til transportleverandør bliver der nu kun leveret til Dan Vals tre gange om ugen: "Vognmanden har taget vores tilgang til sig og ændret sin adfærd og vaner. Han fortæller, at det har sparet ham det, der svarer til 35 lastbiler."
6. **Kommunikation og forretningsudvikling:** Gennem deltagelse i Afkobling 2030 har Dan Vals lanceret en side om deres bæredygtighedstilgang og -tiltag på hjemmesiden.



Case 5

Carletti: En ildsjæl går forrest og skaber overblik

Carletti A/S er en fødevarer virksomhed, der producerer chokolade og slik. Carletti har hovedkontor i Aarhus og produktion i Vejle og blev grundlagt i 1918 af de to brødre Henry Peder Jakobsen og Niels Carl Jakobsen. Virksomheden er siden blevet en del af Givisco-koncernen, som også DanCake m.fl. er en del af.

Udfordring

Carletti havde forud for deres deltagelse i Afkobling 2030 oplevet øgede kundekrav i forhold til bæredygtighed samt udfordringer med at overholde lovgivning og kommende krav. Selvom Carletti allerede havde en bæredygtighedsstrategi, var den forældet og 'levede' ikke i organisationen. Fra strategien:

Carletti A/S er bevidste om, at produktion, emballering og transport af vores produkter kan påvirke miljøet og arbejder derfor målrettet på at udvikle forretningen på en ansvarlig og bæredygtig måde. Carletti A/S' mål er at reducere koncernens negative klima- og miljøpåvirkning mest muligt, dog således at beslutninger truffet under Klima- & Miljøstrategien nødvendigvis også skal være kommercielt, økonomisk og kvalitetsmæssigt bæredygtige.

Med dette in mente har de udarbejdet denne klima- og miljøstrategi, som skal udrulles i de kommende år. Dog er der allerede flere tiltag i gang: Biodiversitet, opsamling og genanvendelse af sukkervand fra produktionen m.m. Viden om dette er forankret hos ildsjælen, men tanken er at det skal ud og leve i organisationen.

Carletti i Afkobling 2030

Carletti har deltaget i Afkobling 2030's Lab for bæredygtig strategi og ledelse med opstart i sommeren 2024, 1:1-lab om *Kommunikation* i sensommeren 2024 og et 1:flere-lab om *Bæredygtig emballage* med opstart i efteråret 2024.

“Det er dejligt at komme til et sted med kufferten fuld af spørgsmål, og så er der nogen, der lytter og prøver på at svare.”

Gitta Walsted, Project manager ESG, Carletti A/S



Case 5 (fortsat)

Carletti: En ildsjæl går forrest og skaber overblik

Hvad har Afkobling 2030 betydet?

1. **Prøvehandlinger:** Ved at deltage i Afkobling 2030 har Carletti igangsat en lang række prøvehandlinger initieret af ildsjælen, der har udbredt det til resten af organisationen. Det har givet anledning til at tænke bæredygtighedsforslag ind på tværs af afdelinger.
2. **Kommunikationsplan:** Igennem 1:1-labbet er der skabt overblik over de forskellige tiltag, der er udarbejdet og grupperet i forhold til, om de er compliance-tiltag, eller om de er bedre end lovgivning og krav fra kunder.
3. **Go-to person:** Carletti-medarbejderen har samlet en oversigt over forskellige tiltag og er blevet go-to-person for medarbejdere, der har idéer til affaldssortering og andre tiltag.
4. **Netværk:** Carletti har via Afkobling 2030 fået netværk til andre virksomheder, der arbejder med skovrydningsforordningen og emballage, og som bruges som sparringspartnere.



Del 3:

Bevægelser op ad modenhedstrappen og et blik fremad

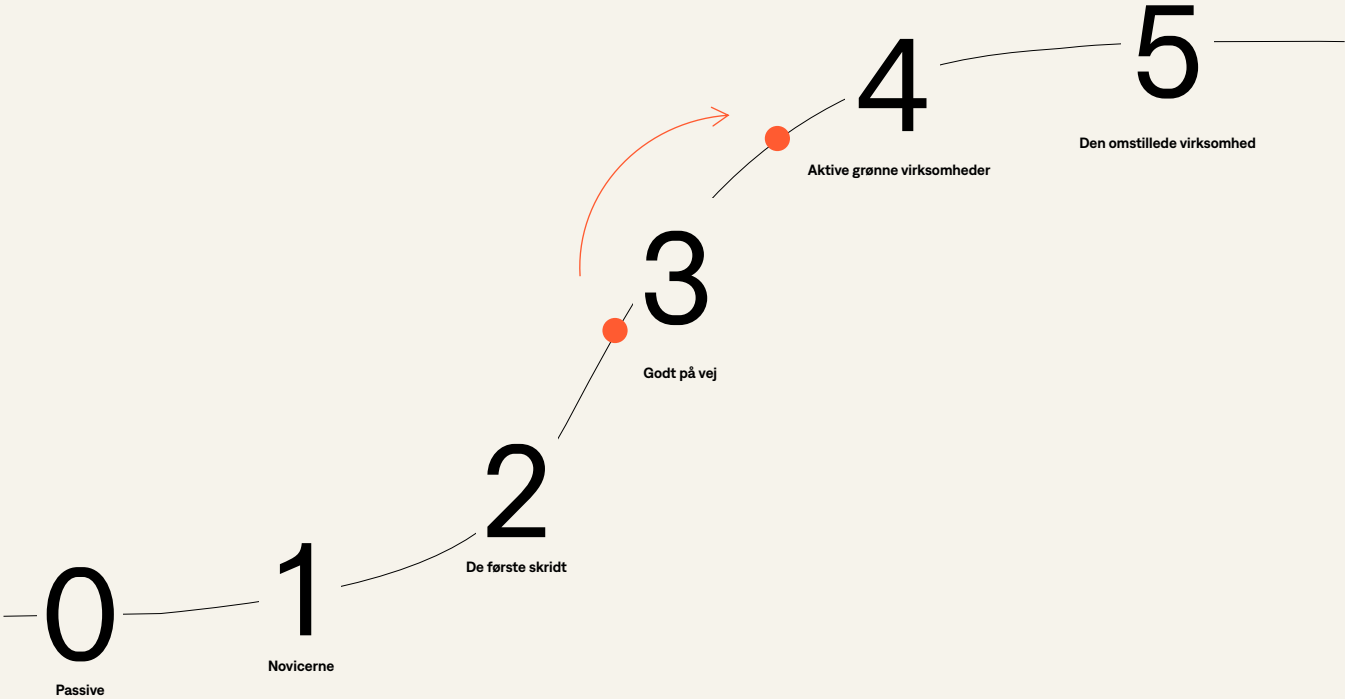


Det er et mål i Afkobling 2030 at hjælpe virksomhederne op ad modenheds-trappen.

29 virksomheder har oktober 2024 afsluttet et lab-forløb. Når vi sammenholder virksomhedernes placering på modenhedstrappen fra opstarts-surveyet (inden deres deltagelse i et lab) med placeringen i det afsluttende survey (efter lab-deltagelse) ser vi, at 53% af virksomhederne har flyttet sig ét eller flere trin op ad modenhedstrappen. Når vi oversætter de forskellige trin på modenhedstrappen til et tal fra 1–5 (hvor 1 er Novicerne og 5 er Den omstillede virksomhed) ser vi, at virksomhederne i gennemsnit har rykket sig fra 2,8 til 3,5.

Af de virksomheder, der har rykket sig på modenhedstrappen, har 33% rykket sig ét trin, mens 67% har rykket sig to trin. Samtidig ser vi, at 12% af virksomhederne placerer sig lavere på modenhedstrappen efter deres lab-deltagelse, hvor de ligeligt placerer sig hhv. ét og to trin lavere (hvad dette skyldes, er ikke undersøgt, men én mulig forklaring kan være, at de har fået et mere realistisk syn på deres virksomheds arbejde med bæredygtig omstilling). I både opstarts-surveyet og det afsluttende survey er virksomhederne ligeledes blevet bedt om at give udtryk for, hvor på modenhedstrappen de gerne vil være i 2030. Her ser vi et minimalt ryk fra 4,3 til 4,2.

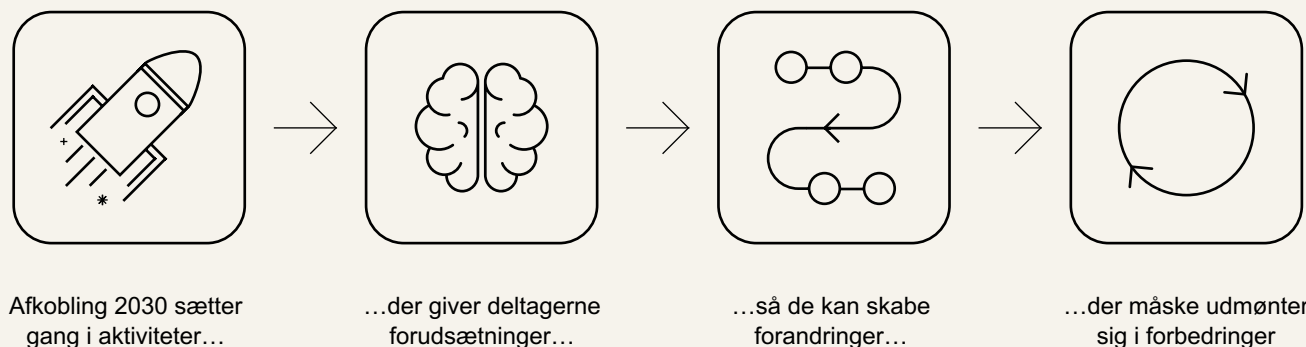
Ydermere har vi har erfaret, at en virksomhed ofte står på flere forskellige trin på samme tid. Denne erkendelse gør det også sværere entydigt at sige, om de har flyttet sig. De kan have flyttet sig på ét aspekt men stadig være på samme trin i forhold til andre aspekter.



De virksomheder, som accepterer Afkobling 2030's princip om ikke at være et compliance-program (men derimod et program, der arbejder tæt sammen og i øjenhøjde med virksomhederne), som fastholder fokus på implementering, og som arbejder eksperimenterende og undersøgende dem ser vi udvikle innovative bæredygtige løsninger, der skaber reelle forandringer. Herved kan vi kombinere model 1 og 3 og dermed illustrere, at de virksomheder, der befinder sig på *Godt på vej* og *Aktive grønne virksomheder* formår at hæve blikket over lovgivning og arbejder på at designe nye bæredygtige produkter og services og dermed bevæge sig mod *Den omstillede virksomhed*, som Model 8 på næste side illustrerer.

Der sker altså bevægelser og fremskridt i størstedelen af virksomhederne. Med udgangspunkt i de bevægelser og initiativer, som vi ser, at virksomhederne igangsætter med tiltag som f.eks. prøvehandlingerne, forventer vi at se flere spring i løbet af den kommende tid (hvor også flere af de virksomheder, der stadig er i gang i Afkobling 2030, har afsluttet deres forløb). Vi ser frem til at følge virksomhedernes udvikling frem mod udgangen af 2030.

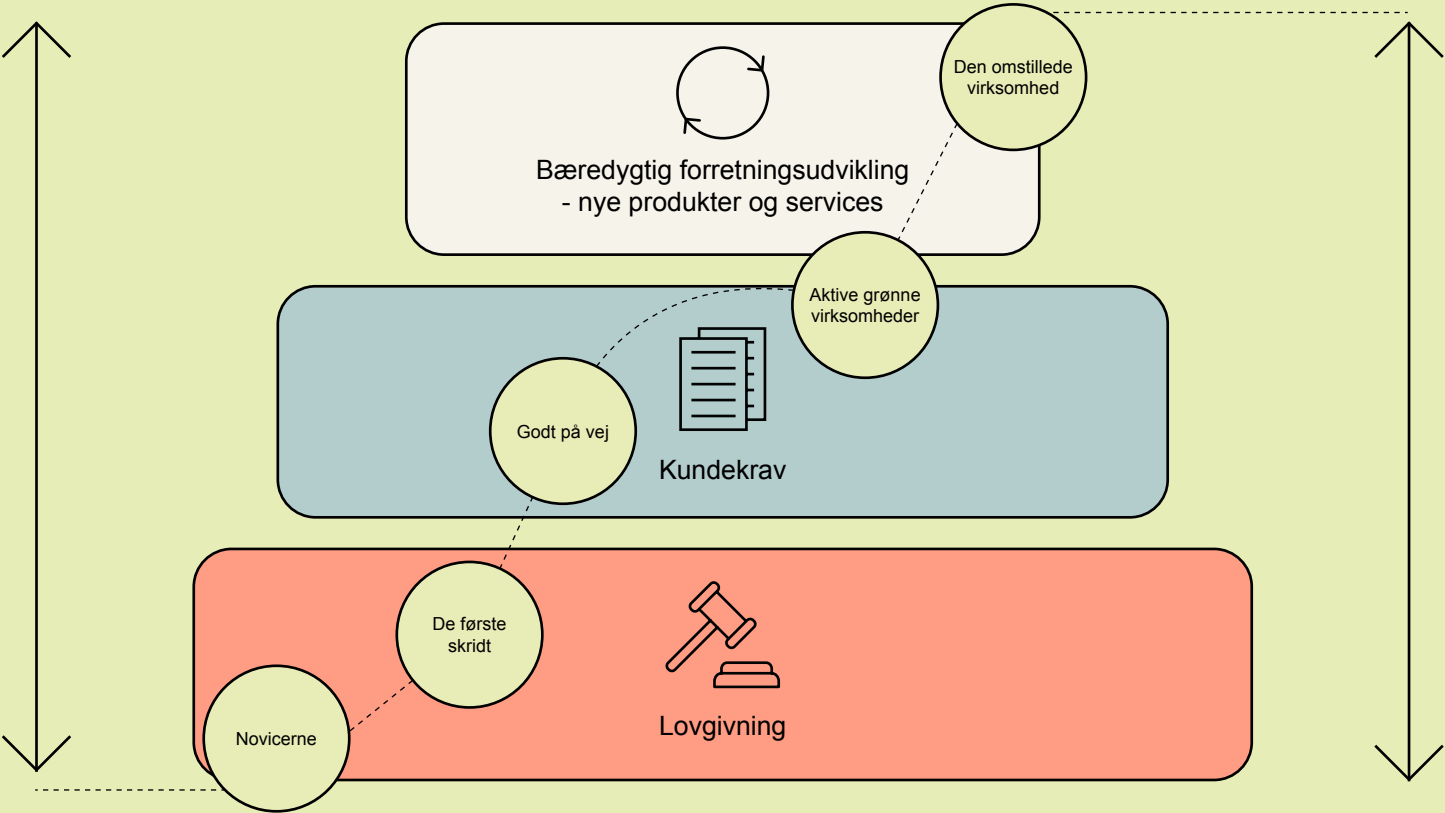
Som nævnt bidrager Afkobling 2030 til produktionsvirksomhedernes bæredygtige transformation på denne måde:



Model 8: Bevægelser mod omstilling

Vi definerer initiativer

Innovation



Andre definerer initiativer

Leve op til krav

Et blik fremad

Ovenstående indsigter skal danne grundlag for dialogen om, hvordan Afkobling 2030 skal positioneres i næste periode. Gennem de forskellige aktiviteter har vi mødt virksomheder, der grundlæggende arbejder med bæredygtighed på to forskellige måder. Den ene del arbejder med bæredygtighed i forhold til lovgivning, hvor det handler om at leve op til krav. I dette arbejde er man på mange måder altid bagefter. Det arbejde, der skal gøres, er bestemt udefra/af lovgivningen. Arbejdet er tit slidsomt og hårdt, og det er ofte drevet af få ildsjæle. Og så er der de virksomheder, der arbejder med bæredygtighed strategisk og bruger det som en løftestang for innovation og produktudvikling og til at gentænke produkter og services. Dette arbejde bliver særligt stærkt, hvis det er båret af en stærk ejerleder.

I og med at indsigterne viser, at Afkobling 2030 er lykkedes med at få virksomhederne til at 'løfte blikket' og indse, at bæredygtighedsarbejde rummer langt større potentialer end compliance, er der noget, der peger på, at Afkobling 2030-programmet også fremover særligt skal understøtte bæredygtig innovation og forretningsudvikling. Det er på dette niveau, virksomhederne i særlig grad kan løftes – og det er i denne tilgang, man i særlig grad får adgang til forretningsudviklingsmuligheder og styrkelse af virksomhedens konkurrencekraft.

På den måde er Afkobling 2030 med til at vise vejen for den næste generation af virksomheder, der forbliver konkurrencedygtige, samtidig med at de afkobler deres værdiskabelse fra miljø- og klimabelastning – helt ud i værdi- og forsyningskæderne.

Afkobling 2030

Indsigter om de danske produktions-
virksomheders arbejde med
bæredygtig omstilling