

## Projekt 'Kickstart til Grøn omstilling'

### Notat baseret på 15 virksomhedsbesøg

Af lektor Søren Vøxted, SDU

Grøn omstilling er et af tidens plus-ord. Et mål og en proces som hele verdenssamfundet taler om og sigter imod.

Grøn omstilling er også det overordnede tema for projektet, der ligger bag dette første notat i en planlagt forundersøgelse. Orkestreret af UCL og med Erhvervsakademi Sydvest søges og bevilges der Forsknings- og Udviklingsmidler fra VEU-puljen i 2020 netop til et projekt, der har grøn omstilling som sit fokus, og hvor Dansk Industri, TEKNIQ arbejdsgiverne, Teknisk Landsforbund, HK, Dansk Metal og Dansk EI-forbund indgår som partnere. Formålet er at etablere efteruddannelse, der kan understøtte virksomheders grønne omstilling. I projektbeskrivelsen er det formuleret:

*Det partnerskab, der står bag denne ansøgning, anser kompetencegivende uddannelse som værende et gedigent og understøttende bidrag til sikring af grøn omstilling. Projektets formål er derfor at udvikle og afprøve ny 'bedst praksis' med modeller for nye (incl. afprøvning af nye undervisningsmetoder, tilrettelæggelse, samarbejdsprocesser samt evaluering og kvalitetsopfølgning) målrettede kompetencegivende grønne uddannelsespakker på AU-niveau der kan understøtte den grønne omstilling i udvalgte brancher og virksomheder i Syddanmark.*

Kort listet op er projektets formål at understøtte virksomhedernes igangsatte og planlagte indsatser i retning af grøn omstilling, og i den forbindelse har virksomhedernes medarbejdere nogle opgaver, de skal varetage, som stiller krav til deres kompetencer. Mere specifikt sigter projektet imod erhvervsakademiernes (AU-udbyderes) opgave med at levere tilbud til dette kompetenceløft.

Som en del af projektet skal der udarbejdes en forundersøgelse, der afdækker virksomhedernes erkendte og potentielle behov for opkvalificering. Denne forundersøgelse blev lagt i hænderne på en samarbejdspartner i regi af Syddansk Universitet. Dette notat er det første bidrag til denne forundersøgelse.

#### **Hvad menes der med grøn omstilling?**

Som anført i indledningen er grøn omstilling et af tidens modeord. Det står højt på den politiske dagsorden, det er en udfordring erhvervslivet tager overordentligt seriøst, og det er et tema udfoldet i regeringspublikationer, i udmeldinger fra interesseorganisationer og for forskning (fx Christiansen & Georg, 2016; Loiseau et al., 2016) både nationalt og internationalt. Men det er også et begreb, der kan dække over mange typer af indsatser og potentielle initiativer. For nok er ambitionen om grøn omstilling kædet tæt sammen med det stigende CO2 indhold i atmosfæren, men det omfatter også mere ansvarlig brug af råvarer og energi, det er andre og alternative energiformer i både produktion og distribution, det er reduktion og udfasning af farlige stoffer, det er affaldshåndtering, det er at alle fysiske produkter indgår i recirkulering, der sigtes imod at reducere mængden af emballage, hvor det især er at anvendelsen af plast der skal erstattes, reduceres og genanvendes etc. etc.

Samtidig med disse brede miljømæssige udfordringer er der også et krav til den grønne omstilling, at den skal finde sted på en måde i økonomisk og konkurrencemæssig henseende, der ikke udsætter velfærd og virksomheders indtjeningsevne for et uoverstigeligt pres.

Grøn omstilling er med andre ord ikke et entydigt begreb, ligesom det ikke nødvendigvis en dagsorden alle virksomheder er lige fortrolige med for nuværende.

### **Forundersøgelsens specifikke formål**

Netop det forhold at der var en tese om, at grøn omstilling ikke var et fælles og fastlagt begreb i virksomhederne gjorde, at designet for forundersøgelsens første del blev langt bredere og mere åben overfor selve begrebet 'grøn omstilling'. Dette ved at undersøge hvordan de 15 virksomheder der indgår i undersøgelsen, arbejder med grøn omstilling frem for at afdække specifikke kompetencebehov. Gennemgangen af undersøgelsens resultater vil udfolde, at dette var en fornuftig beslutning, idet der langt fra i alle virksomheder er et klart billede af, hvad det er for kompetencer der efterspørges i forhold til den grønne omstilling, når det omhandler de ansatte der er potentielle deltagere i AU-forløb. De udfordringer virksomhederne ser ind i når det handler om grøn omstilling er anderledes ukonkrete og af en karakter der endnu ikke indbefatter medarbejderuddannelse.

Undersøgelsen vil dog i overensstemmelse med projektets formål samle op og pege på spor for det videre arbejde med at etablere opkvalificering rettet imod ansatte og ledere i den type virksomheder, der udgør projektets målgruppe.

### **De 15 virksomheder**

Forundersøgelsens første del omfattede besøg på i alt 15 meget forskellige virksomheder med det til fælles, at de er indenfor DI og TEKNIQ Arbejdsgiveres område. Jeg vil i det efterfølgende afsnit udfolde undersøgelsen og dens metode, men forud kort opliste de 15 virksomheder. Blandt de virksomhederne er de 13 placeret i region Syddanmark, mens to virksomheder er placeret i det øvrige Jylland. De 15 virksomheder er i alfabetisk rækkefølge:

- AB Electric A/S. El-montage og automation. Ca. 60 ansatte. Placeret i Kolding. Hovedvirksomhed.
- AGUAGAIN Folding smed A/S. Etablering og montage indenfor rensningsanlæg, drikkevand og biogas. Ca. 50 ansatte. Placeret i Brørup. Hovedvirksomhed.
- Bramidan A/S. Maskinindustri, komprimeringsanlæg til affald. Ca. 115 ansatte. Placeret i Bramming. Hovedvirksomhed.
- Den kommunale selvstyrehavn Esbjerg havn. Transport/havn. Selve virksomheden har ca. 75 ansatte, men er ramme for ca. 200 virksomheder med ca. 7.500 ansatte. Placeret i Esbjerg. Kommunalt ejet.
- GK Danmark A/S. Bygge & anlæg, ventilation, køling og VVS. Virksomheden har ca. 200 ansatte i Danmark. Odense (det danske hovedkontor). Del af norsk ejet koncern.
- Haderslev el-teknik ApS. Bygge & anlæg, elinstallation, automation og industriservice. Ca. 37 ansatte. Placeret i Haderslev. Hovedvirksomhed.
- Harsø maskinfabrik. Produktion af landbrugsredskaber til gyllehåndtering. Ca. 40 ansatte. Placeret i Årre. Hovedvirksomhed.
- Holger Christiansen A/S (HC-CARGO). Handelsvirksomhed, komponenter til transportbranchen. Ca. 200 ansatte. Placeret i Esbjerg. Ejet af Bosch Group Company, Tyskland.
- Hvidesande Shipyard. Værft industri. Ca. 225 ansatte. Placeret i Hvidesande. Hovedvirksomhed.

- Kverneland Group Kerteminde A/S. Produktion af landbrugsredskaber. Ca. 450 ansatte. Placeret i Kerteminde. Del af den norske Kverneland Group der igen er ejet af japanske Kubota.
- MAN diesel. Produktions af skibsmotorer. Ca. 450 ansatte. Ejer af MAN Energy Solutions der igen er ejet af Wolkswagen, Tyskland
- Rantec ApS. Produktion af værktøjer og emner i metal. 12 ansatte. Hovedvirksomhed.
- Siemens Wind power A/S. Vindmølle producent. Siemens Danmark har ca. 2.000 ansatte. Placeret i Brande der er hovedkontor i Danmark. Ejet af Siemens Gamesa der er tysk/spansk.
- Sønderborg Fornikling A/S. Overfladebehandling. 32 ansatte. Placeret i Sønderborg. Hovedvirksomhed.
- Uhdal Jernstøberi A/S. Jernstøberi. Ca. 60 ansatte. Placeret i Vejen. Ejet af den danske Birn koncern.

Det er aftalt med virksomhederne, at deres deltagelse listes op, men de enkelte resultater der udfoldes i notatet ikke kan forbindes med de respektive virksomheder.

### **Metode**

Undersøgelsen fandt den sted som interviews og en rundvisning i hver af de 15 virksomheder. Besøgene fandt sted i perioden maj 2021 til september 2021.

Virksomhederne er tilfældigt udvalgt og henvist af UC Lillebælt med baggrund i deres kontakter. Der var dog de kriterier for valg af virksomheder, at de var placeret i region Syddanmark. Der er indgår dog to virksomheder uden for denne region (Hvidesande Ship Yard A/S og MAN Diesel). Det indgår endvidere i udvælgelse, at det var virksomheder fra forskellige brancher indenfor den overordnede målgruppe, og at de havde varieret størrelse. Altså at den samlede population havde en variationsbredde.

I overensstemmelse med tesen om at virksomhederne ikke nødvendigvis havde en identisk opfattelse og tilgang til grøn omstilling, og at de ikke nødvendigvis er så langt fremme i denne omstilling, at de kan pege på konkrete kompetencebehov, var tilgangen til undersøgelsen og interview meget åbent. Jeg anvendte en induktiv metode i form af Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967; Goulding, 2002), hvor der spørges åbent ind til emnet uden på forhånd fastlagte yderligere spørgsmål. De spørgsmål jeg stillede til indledning var:

- 1) hvad virksomhederne forstod ved grøn omstilling?
- 2) hvordan virksomheden arbejder med den grønne omstilling?

Yderligere spørgsmål udsprang af interviewet, hvor jeg spurgte ind med det formål at få uddybet svar. I interviewene havde jeg medtænkt temaer som krav til og fra kunder og leverandører til grønne løsninger, hvordan virksomheden opgør det grønne aftryk, affaldshåndtering, initiativer til energioptimering og recirkulation af produkter. Men udgangspunktet var at samtalen foregik på respondentens præmisser for at finde frem til, hvad der var deres forståelse og udfordringer ved grøn omstilling.

Respondenterne var i 13 af de 15 virksomheder en eller flere ledende medarbejder. Der var dog også interviews, hvor der deltog ansatte fra især stabsfunktioner. I to af interviewene var det alene med en stabsmedarbejder.

Hvert interview varede fra 30 minutter til 75 minutter. Alle interviews blev efter aftale optaget og efterfølgende transskriberet. Måden interviewene er blev analyseret på, er at jeg har fundet emner i udskrifterne, der er samlet og systematiseret.

Jeg har i kodningen identificeret 10 temaer der præsenteres i dette notat. Det er temaer valgt ud fra, at de går igen i flere af casene, og at de har relevans for virksomhedernes forståelse og tilgang til grøn omstilling. De ti emner der hver udgør et afsnit i den efterfølgende tekst er:

1. Grønne løsninger vs. økonomiske vilkår. Der ses her på konkurrencedygtighed og investeringshorisont.
2. Opgørelse af den grønne indsats og aftryk. Fx opgørelse af CO2 aftryk.
3. Værdikædebetragtninger. Samarbejde om grønne løsninger, krav til og fra kunder og leverandører til grønne løsninger og i hvilket omfang grønne målsætninger fører til silo-tænkning.
4. Input: løsninger og problemstillinger omkring energianvendelse, råstoffer, transport mv.
5. Eksternaliteter: affaldshåndtering, håndtering af miljøskadelige stoffer, recirkulering af produkter.
6. Vidensgrundlag og kvalitetssikring, herunder certificeringsordninger.
7. Virksomhedernes idegenerering af grønne løsninger.
8. Ansattes kompetencer og motivation ift. grøn omstilling.
9. FNs 17 verdensmål.
10. Andre resultater, residualkategori.

Som det fremgår, er emner der direkte omhandler kompetenceudvikling og uddannelse begrænset til bare en af de 10 emner. Dette skyldes at de problemstillinger der blev diskuteret, var på et stadie, hvor virksomhederne endnu ikke gør sig tanker om, hvilke kompetencer de ansatte har behov for. Flere af dem fortalte direkte med henvisning til at undersøgelsen er igangsat af erhvervsakademier, at de ikke kunne se et uddannelsesbehov ud fra hvor de befandt sig.

Det skal med i denne diskussion, at flere af de øvrige emner rummer potentiale for kompetenceudvikling.

Netop potentiale for et videre arbejde belyser jeg i efterfølgende fire temaer, som tværgående diskuterer de 10 emner. Disse fire temaer er:

- 1) Opgørelse og formidling af de grønne løsninger. Det at opgøre CO2 belastning, opgørelse af energiforbrug og at udregne rentabilitet af grønne løsninger er udfordringer for flere af virksomhederne som de italesætter og som flere af virksomhederne også arbejder konkret med.
- 2) Den grønne omstilling er også og i høj graden udfordring for værdikæden, hvor de grønne løsninger enten ikke slår igennem senere i værdikæden, forbliver indkapslet eller der sendes problemer videre i form af fx forskydninger af CO2 belastning. Undersøgelsens temaer lægger op til, at der i lige så høj grad skal ses på den samlede værdikæde som de enkelte virksomheders bidrag i lighed med når der anskues processer til optimering af produktion.
- 3) Grøn omstilling handler også om virksomheders idegenerering på strategisk niveau og som løsninger og justeringer i den daglige drift. Temaet diskuterer både de strategiske udfordringer der ses i materialet, og peger på bidrag der fremkommer gennem løbende tiltag med involvering af de ansatte.
- 4) Endelig er det sidste tema åbninger for kompetenceudvikling og efteruddannelse ud fra resultaterne på tværs af de ti emner og 15 cases. Som allerede angivet er det ikke et tema, der står særskilt tydeligt i materialet, men der er åbninger og perspektiver som diskuteres her.

Det sidste afsnit i notatet er en opsamling og en perspektivering der peger frem mod det videre forløb i projekt Grøn omstilling.

## **Emne 1:**

Grønne løsninger vs. økonomiske vilkår. Der ses her på konkurrencedygtighed og investeringshorisont.

Når samspillet mellem grønne løsninger overfor økonomisk rentabilitet er det første emne der tages op i denne gennemgang, har det den årsag, at det var dette emne der fyldte mest i de 15 interviews. Der kan tegnes den enkle konklusion på tværs af de 15 cases, at alle bidrager hellere end gerne til et grønnere samfund, men det skal hænge sammen økonomisk, og det må ikke gå ud over virksomhedens konkurrenceevne.

Et flertal af virksomhederne peger på, at der ikke for nuværende efterspørges grønne eller grønnere løsninger fra deres kunder. I de tilfælde hvor kunder efterspørger grønnere løsninger, er det typisk med den præmis, at løsningen ikke må adskille sig (væsentligt) i pris. Det fortællendes eksplicit i interviewet i fem af virksomhederne, at produktets miljøbelastning eller grønne bidrag slet ikke indgår i kundens beslutningsgrundlag. I to af casene fortællendes det, at dette også gør sig gældende, når kunden er offentlig (fx kommunen).

Hertil kommer at fem af casene fortæller, at de ikke har den direkte kontakt til bestiller og den egentlige betaler. Fire af disse fem er installationsvirksomheder, der fortæller, at de godt ville kunne levere grønnere løsninger, men at det ikke efterspørges af en hovedentreprenør. Her er forestillingen, at slutbrugeren godt kunne have en anden opfattelse.

Når det forholder sig sådan i det store flertal af virksomhederne, at de grønne løsninger ikke efterspørges eller ikke er udslagsgivende, er det et spørgsmål om økonomi. Hertil kommer at spørgsmålet er mere komplekst end hvad der umiddelbart fremstår som billigst, det er også måden det opgøres på. Det fortællendes af nogle af virksomhederne, er at selve løsningen er dyrere, men at der er besparelser i form af mindre forbrug og bedre holdbarhed. Seks af virksomhederne peger på, at såfremt de havde det nødvendige datasæt, kunne de antagelig overbevise kunder om fordelene ved den grønnere løsning. Men der er langt fra altid, at de har data fra fx komponenter, hvor der blev peget på, at komponenter fra østen sjældent har præcise angivelser. Og selvom der er et tilstrækkeligt grundlag til at lave en grøn business case, er det fortsat et problem at lave et overbevisende beslutningsalternativ. Fem af virksomhederne peger på, at deres problem med at overbevise kunder knytter sig til den tidshorisont der arbejdes med. Ganske typisk opererer virksomheder i et B2B marked med et break-even på tre eller fem år, hvor de grønne business cases har en break-even der ligger længere fremme i tiden, og derfor også objektivt er behæftet med en større usikkerhed. Det gør, at grønne løsninger fravælges, selvom de faktisk tilbyder et bedre afkast.

Flere af casene omtaler i forlængelse at skatte- og afskrivningsregler i visse tilfælde udgør barrierer for de grønne løsninger. I seks af casene fremkommer dette argument, fx fradrag for etablering af el-lade standere, regler for beskatning af genanvendelse af varme og tidsrammer for afskrivninger. Der er ligeledes tre af casene der udfolder løsninger, der kun blev muliggjort fordi der var opnået tilskud fra enten staten eller en koncern. Dette er de dystre sider der beskriver, hvorfor grønne løsninger fravælges eller kun er mulige med subsidier. Der er dog også mere positive fortællinger i casene. Nogle af virksomhederne peger på, at store og toneangivne virksomheder aktuelt efterspørger grønne løsninger. At det må forventes at lovgivningen fremadrettet gør grønne løsninger mere attraktive/eneste valg, hvilket fire af virksomhederne peger på allerede nu er tilfældet på de markeder, hvor de opererer. I tre af casene er der et pres på og en forventning fra koncernen om at bidrage til den grønne omstilling. Der er for nuværende politiske beslutninger der sigter imod at skatte- og afskrivningsregler ikke modarbejder den grønne omstilling, målet er tvært imod. Tre af virksomhederne forventer at grønne løsninger vil blive efterspurgt fremadrettet, hvilket de aktivt forbereder sig på.

## **Emne 2:**

### Opgørelse af den grønne indsats og aftryk. Fx opgørelse af CO2 aftryk

Et andet gennemgående tema i besøgene, der fremstod langt mere presserende for virksomhederne end de ansattes kompetencer, er at opføre effekter af den grønne indsats og det klimaaftryk som deres aktiviteter efterlader. Dette udgør et tema, der blev trukket frem i samtlige de 15 virksomheder, hvor problemstillingen en i en række af interviewene var overordentlig central.

At beregne CO2 belastning af den enkelte virksomheds egne aktiviteter, er ikke noget større store problem. Det var beregninger, der blev foretaget i ti af de 15 cases. Men det kræver at ekspertisen er til stede, og det er den ikke i de resterende fem, overvejende mindre virksomheder. På den vis kan der argumenteres for, at udarbejdelse af forskellige typer af grønne regnskaber er en kompetence, der enten skal tilføres virksomheder gennem nyansættelser, eller som skal udvikles hos eksisterende ansatte gennem efteruddannelse. Dette understreges af, at det er hele ti af virksomheder, der i dag beregner deres CO2 aftryk.

Der hvor den store udfordring indtræffer, også med blik for en fremtidig afgift- og skattepolitik, med at beregne det aftryk, der knytter sig til leverancer ind i organisationen, og hvilket aftryk der 'eksporteres' og dermed placeres i næste led i værdikæden, herunder også beregning af den miljøbelastning der er forbundet med transaktion mellem de respektive led i værdikæden. Dette er en problemstilling, der tages op i det efterfølgende emne.

Den problemstilling der peges på under dette emne, er manglende færdigheder til at udfærdige de grønne opgørelser, og at der i mange tilfælde ikke eksisterer data til at beregne det grønne aftryk fra leverandører. Subsidiært at de data der oplyses, ikke er valide og tilstrækkeligt dokumenteret.

Til det første om ekspertise peger seks af de 15 cases på, at de har ansat medarbejdere, der specifikt arbejder med opgørelser der knytter sig til grønne tiltag. I de øvrige virksomheder der laver opgørelser af de grønne tiltag, er denne opgave placeret hos bestemte ansatte, eksempelvis hos en produktionschef i en af casene. Det oplyses også i nogle af casene, at ansatte der har kompetencer til at udregne det grønne aftryk og det især når værdikæden indgår, er en flaskehals.

Det andet problem der tages op i dette emne 2, er, at der ikke er data på stumper. Dette var et centralt punkt i interviewene i virksomheder indenfor installationsbranchen, hvor der blev peget på, at de store europæiske leverandører af komponenter har en god dokumentation. Mens det sjældent forekommer ved komponenter fra Asien, der også typisk er betydelig billigere. Et andet eksempel er, når der indkøbes større komponenter til montering mv., fx ventilationsanlæg eller afkølingssystemer. Dette er langt mere energikrævende enheder, hvor det påpeges, at dokumentation nok er der, men forbruget og kvaliteten fremstilles alt for positivt og beregninger er i øvrige uigennemskuelige. Disse enheder bliver af nogle af respondenterne sammenlignet med biler, hvor det er alment kendt og anerkendt, at der kan stilles ret store spørgsmålstejn ved producenternes angivelser af brændstofforbruget.

To af virksomhederne angiver direkte, at det ikke vil tjene noget formål at opføre fx CO2 aftryk. Men det er alt andet lige kun to. Når et flertal af virksomhederne finder, at deres CO2 aftryk relevant, er det især fordi der er en forventning til, at det vil få betydning. Det er dog ikke kun forventningerne til fremtiden der driver behovet for at opgøres virksomheders miljøaftryk. Tre af virksomhederne fortæller at deres miljøopgørelser har ført direkte over i løsninger der har forbedret økonomien, og en af virksomhederne fortæller at de tilbyder kunder CO2 reducerende løsninger i deres produktportefølje.

Når jeg i dette notat sætter fokus på hvordan og hvorfor virksomhederne indsamler og anvender data, er det fordi, at oplysningerne ikke kun afdækker virksomhedernes behov for at opgøre et aftryk af grønne løsninger. Valg af metoder siger også noget om, hvad det er for emner der prioriteres som vigtige, når der spørges til grøn omstilling, og det siger noget om hvorvidt ledelser efterspørger data til fremadrettet og strategisk at arbejde med den grønne omstilling.

Det gælder til dette emne som til mange af de øvrige, at de større og mere professionelt ledede enheder i højere grad arbejder med at opgøre miljøeffekt og klimaaftryk. I denne iagttagelse indgår, at fire af virksomhederne er datterselskaber af danske eller udenlandske koncerner, hvor koncernen har sat forpligtigende mål.

### **Emne 3:**

Værdikædebetragtninger. Samarbejde om grønne løsninger, krav til og fra kunder og leverandører til grønne løsninger og i hvilket omfang grønne målsætninger fører til silo-tænkning

Et meget citeret organisationsteoretisk bidrag (Håkansson & Snehota, 1989) starter med sætningen: *No Business is an Island*. Det gør sig også gældende her. Den grønne omstilling vedrører ikke kun den specifikke virksomhed. Virksomheder indgår i værdikæder, der er relevante at indtænke og medtage i beslutninger både af forretningsmæssig karakter og når der som her arbejdes med den grønne omstilling.

Et af de temaer der står centralt i procesledelse som et værktøj til at styrke organisationers konkurrenceevne gennem fokus på værdikæden er 'silotænkning'. At de enkelte enheder lukker omkring sig selv og suboptimere ved at sende problemer videre og ofte i en forstærket form. Eller at tiltag et sted ikke videreføres eller optages i et senere led i værdikæden. Netop silotænkning indgår i form af to markante eksempler på i materialet bag dette notat.

Det første eksempel er når miljøbelastninger flyttes til anden aktør. Et fænomen der ofte omtales med ord som 'green washing' eller 'CO2 eksport'. Det typisk og ganske gennemskuelige eksempel, som også nævnes i interviewene, er at når transport out-sources, så forbedres CO2 regnskabet selvsagt for virksomheden og føres over til en anden part. Dette er et rimeligt banalt eksempel, som der relativt nemt kan tages højde for i en fremtidig afgift politik eller i grønne opgørelser. Men i seks af casene italesættes det, at placering af hvor CO2 aftryk er placeret, er en anderledes vanskelig proces. Lige nu er dette ikke så afgørende, men det bliver det, hvis eller måske snarere når virksomheder skal redegøre detaljeret for deres miljøbelastning, og at der lægges afgifter på CO2 udledning.

Det andet forhold har ligeledes allerede været berørt. Det er, når en virksomhed er i stand til at indfri en grønnere løsning, også indenfor økonomisk konkurrencedygtige rammer, men ikke har adgang til dette. Løsningen efterspørges ikke senere i produktions- og værdikæden.

I 7 af de 15 cases omtales der eksempler på 'grøn silo-tænkning', hvilket efterlader et problem for hele den grønne omstilling.

Der er omvendt også eksempler på i datamaterialet, at værdikæden indtænkes i løsninger, og at flere af virksomhederne anerkender værdikædens betydning. Netop fokus på værdikæden italesættes som en strategisk ambition og praksis i syv af virksomhederne. Fire af virksomhederne indgår i strategiske partnerskaber om grønne løsninger med andre organisationer. Store kunder efterspørger dokumentation for compliance nævnes i fem af casene. I fire af casene er man inde over aftagere og/eller leverandørers processer også med et grønt fokus. Sagt med andre ord er der også data fra undersøgelsen der viser, at der

arbejdes steder ud fra en værdikædebetragtning. Her som ved mange af de andre emner er det de større enheder, der er forgangseksempler.

#### **Emne 4:**

##### **Input: løsninger og problemstillinger omkring energianvendelse, råstoffer, transport mv.**

Når det handler om bidrag til grøn omstilling er ændringer og optimering af input et indsatsområde, der omfatter samtlige 15 cases.

Det gennemgående tema for alle casene er initiativer til besparelser på varme og elektricitet. Der anvendes LED pærer, der er isoleret, kuldebroer er elimineret, der er automation på anlæg der reducerer strømforbrug osv. Tiltag som typisk både forbedrer økonomien, og bidrager til mindre CO<sub>2</sub>, og som dermed også er iværksat med økonomi for øje. I de her tider, hvor der tales om at finde de lette og indlysende løsninger, at 'plukke de lavthængende frugter', er det for de 15 cases mit billede, at frugterne er plukket, underforstået at de oplagte muligheder er tæt på udtømte. Dette inkluderer også, at de ansatte er bevidste om vigtigheden af disse tiltag, og efterlever dem. Ofte er disse tiltag baseret på en minimal indsats. En leder af en mindre virksomhed fortæller, at han på bare to timer årligt typisk finder 8-10.000 kr. i besparelser på virksomhedens elregning.

For otte af virksomhedernes vedkommende er dette arbejde sat anderledes i system. Her arbejdes der systematisk med at optimere input, ved at de enkelte dele af virksomheden og dets forbrug bliver afdækket, at der skabes et avanceret datagrundlag, og der udarbejdes en 'grøn' businesscase der peger på både det grønne aftryk og de økonomiske konsekvenser. Disse steder fortælles det, at denne systematik har givet dokumenterede resultater. Det indgår også, at disse steder er der ansatte, der specifikt varetager dette arbejde, og at det kræver specialviden, hvorfor det er løsninger som ses i de større af undersøgelsens virksomheder.

Flere af virksomhederne anvender også stoffer, som er potentielt farlige for både helbred og omgivelser. I mange tilfælde er der ikke noget valg til disse stoffer i virksomhedernes optik, hvorfor udfordringen er forsigtighed omkring anvendelse og bortskaffelse. I tre af virksomhederne fortælles det imidlertid, at de til gavn for både det ydre miljø og arbejdsmiljøet har implementeret mindre farlige løsninger.

Et område som ikke berøres i særligt stort omfang i interviewene, er transport. Kun to af de største virksomheder arbejder med et grønt aftryk i logistik. Den ene ved et program for 'carbon-management' ved transportløsninger, den anden virksomhed har differentieret leveringsomkostninger der har medregnet det grønne aftryk. At det kun er to ud af 15 virksomheder, forekommer som bemærkelsesværdigt få på et ellers oplagt indsatsområde. Antallet skal dog ses med to forbehold. For det første er transport ikke aktuelt for en række af virksomhederne, det er umiddelbart uden for deres indflydelse. Andre fortæller, at de har vanskeligt ved at se muligheder ud over almindelig omtanke. El-biler blev diskuteret i flere af installationsvirksomhederne som en sympatisk løsning. Men bilernes rækkevidde, tiden det tager at oplade, at der ikke er lade strøm på arbejdsdestinationerne og skatteregler ved hjemmeoplader for montører gør, at denne teknologi ikke er tilstrækkelig attraktiv.

Kun en virksomhed fortæller de arbejder med recirkulation af vand.



## **Emne 5:**

### Eksternaliteter: affaldshåndtering, håndtering af miljøskadelige stoffer, recirkulation af produkter

Den grønne omstilling set fra et virksomhedsperspektiv handler også om affald, overskydende stoffer og energi og recirkulation. Det sidste er at et udtjent produkt indgår i nye typer af produktion.

I lighed med emne 4 omtaler alle cases at de arbejder med affaldshåndtering. Men i lighed med det foregående emne, er de virksomheder jeg fremdrager dem, der omtaler en særlig indsats. Det er ti af de 15 cases.

Affaldshåndtering finder som nævnt sted alle steder, og har gjort det før den grønne omstilling kom på dagsorden. Der har gennem årtier været penge i bestemte typer af affald, som derfor blev opsamlet. Der er også en lovgivning på området, som påbyder en fortsat mere findelt sortering af affald.

For en række virksomheder er affaldshåndtering imidlertid sat i system og faciliteret gennem ansatte og endog ledere, der har affaldshåndtering som deres arbejdsområde (et eksempel er en waste-manager). Med til at drive denne udvikling er også, at et fortsat mere finmaskede kildesorteringssystemer forudsætter viden. I en af casene var affald inddelt i 35 kategorier! I mange af virksomhederne fortælles det, at ansatte er meget bevidste om affaldshåndtering. Men med de systemer der er skabt, er det vel forventet at der sker fejl blandt ansatte, der har fokus på deres arbejde, uden det kan tilskrives manglende bevidsthed.

Det er ikke kun den grønne omstilling, men også de nuværende prisstigninger og mangel på en række produkter, der har skabt markant forbedret økonomisk incitament for affaldshåndtering. I tre af virksomhederne omtales der et systematisk arbejde med at finde mere økonomisk fordelagtige løsninger til håndtering af deres affald.

Et eksempel på en anderledes tilgang til håndtering af affald var en af virksomhederne, der i forbindelse med service på de anlæg rensede smørelolie frem for at skifte den og producere et affaldsprodukt. De havde tilmed opnået resultater, hvor kvaliteten af olien blev forbedret af denne renseproces. Ganske interessant efterspurgte en af de øvrige virksomheder en sådan løsning, men havde ikke fundet en teknisk farbar løsning.

Der er dog fortsat affaldsproblemer, der stiller store udfordringer til udvikling af nye og hidtil ukendte løsninger. I nogle af casene faldt snakken på behandling af glasfiber fra eksempelvis møllevinger og håndtering af el-bilers batterier når de er udtjente. Der henstår fortsat løsninger, som ikke kan klares af den enkelte virksomheds gode ideer.

Et emne der kom op, er at flere af virksomhederne har processer der producerer store mængder af varme, som for nuværende ikke eller kun udnyttes i begrænset omfang. Dette finder virksomhederne, at der bør laves om på, fx en tilknytning på et fjernvarmenet. Når dette ikke er sket, skyldes det efter virksomhederne opfattelse skatteregler og et regelsæt der modarbejder en sådan løsning. Dette er i øvrigt et område og en kritik, der nu er taget hånd om fra politisk side.

## **Emne 6:**

### Vidensgrundlag og kvalitetssikring, herunder certificeringsordninger

Det sjette emne der tages op i analysen, er på mange måder en forlængelse og konkretisering af de foregående emner. Tilgang her er en opsamling på, hvordan vidensgrundlag etableres og om den grønne praksis fastholdes og dokumenteres gennem kvalitetsstandarder og certificering. Data til dette emne omfatter 12 af de 15 virksomheder. Det er de virksomheder, der er omfattet af et kvalitets- eller certificeringssystem.

Af disse 12 virksomheder er der seks virksomheder, der enten er miljøcertificeret, eller er inde i en proces frem imod at blive miljøcertificeret. Også blandt disse virksomheder, i alt otte af de 12 cases angives det en smule paradoksalt, at miljøcertificeringen ikke nødvendigvis har nogen betydning. Det er ikke standarder, der efterspørges af kunder og leverandører, og det anvendes ikke aktivt i det interne kvalitetsarbejde. Når flere af virksomhederne alligevel har en ambition om at være miljøcertificeret, de fleste er i gang med processen, er forklaringen flere af stederne, at de har en forventning om, at det vil blive efterspurgt i fremtiden. To af casene peger konkret på, at miljøcertificering kan imødegå fremtidig lovgivning.

En løsning der peges på i seks af de 12 (15) cases, er at fremme den grønne omstilling ved at integrere miljø i eksisterende kvalitetssystemer. De 12 virksomheder der indgår i dette emne, har alle kvalitetssikringssystemer, der bidrager til dokumentation af standarder og styring af processer. De ser at den grønne omstilling kan integreres i det øvrige kvalitetsarbejde, hvilket igen sandsynligvis bliver mere aktuelt i takt med at krav fra lovgivning, større virksomheders behov for at dokumentere compliance og at grønne kravsspecifikationer vinder frem.

To af de 12 virksomheder udarbejder egentlige miljøredegørelser, uden at de for nuværende indgår i deres formelle kvalitetsarbejde.

Det andet emne der tages op/samles op på i dette emne, er virksomhedernes vidensgrundlag til at gå ind i den grønne omstilling. Af de 15 cases peger seks på, at deres vidensgrundlag til for alvor at få etableret grøn omstilling ikke er til stede. Dette er IKKE ensbetydende med, at det er det i de ni øvrige cases! Et typisk fænomen i virksomheder er det, at mere og høj viden også åbner op for, hvad man ikke ved, hvilket lige netop er tilfældet her. De seks virksomheder er alle blandt dem, der arbejder mest systematisk med den grønne omstilling, og som for nuværende har ansatte, hvis jobfunktioner er knyttet til den grønne omstilling. Men de angiver samtidig, at de ikke kan få de ansatte med specialviden, der kan løfte indsatsen yderligere, og at de har et mangelfuldt vidensgrundlag også med de nuværende ansatte på området.

## **Emne 7:**

### **Virksomhedernes idegenerering af grønne løsninger**

Idegenerering af grønne løsninger, og her specifikt et systematisk arbejde med at udvikle grønne løsninger, er et emne der bliver arbejdet med i et flertal af casene: 11 ud af de 15 virksomheder. Igen ved dette emne som i flere af de øvrige, er det de mindre virksomheder, der falder udenfor.

Flere af virksomhederne arbejder systematisk med løbende forbedringer, der også involverer de ansatte. Eksempelvis er Lean anvendt i flere af virksomhederne, hvilket er et bevidst strategisk tiltag, der også har omfattet kompetenceudvikling på AU-niveau. Det er en indsats, der primært er iværksat for løbende at forbedre kvalitet og produktivitet. Men det er også løbende forbedringer, der sigter imod grøn omstilling i de respektive organisationer.

I fire virksomheder italesættes der et ønske om at igangsætte eller videreudvikle strategier for grøn omstilling. Med dette henvises der til virksomheder, hvor en ny strategi aktuelt er eller er ved at blive formuleret af de respektive ledelser.

Endelig vil jeg til dette punkt omtale to virksomheder, hvor det lokale sikkerhedsudvalg anvendes til at diskutere og udvikle løsninger, der kombinerer grønne løsninger med forbedring af de ansattes sikkerhed og arbejdsmiljø.

Tre af virksomhederne peger på, at de indgår i meget store projekter, der sigter imod grøn omstilling, og som har karakter af egentlige forskningsprojekter. Dette dækker over tiltag, der kræver investeringer og

ekspertise der rækker langt ud over den enkelte af de virksomheder der indgår, og også rækker ud over et nationalt niveau. Dette er projekter som dog er ganske interessante, og som kan få afledte konsekvenser også i måden produktion og distribution varetages på, som rækker ud over dette projekts handlerum i første omgang. Eksempelvis indgår en af virksomhederne i en koncern, der er ved at omstille deres produkt til en mere grøn virkelighed. Det er en koncern, hvis produkt isoleret set står for 1,20 pct. af hele verdens CO2 udledning!! De to andre tiltag omfatter et program der skal optimere den maritime logistik inklusive landtransport i en grønnere retning med et enormt potentiale. Det tredje projekt er udvikling af nye brændstoftyper indenfor skibsfart.

### **Emne 8:**

#### Ansattes kompetencer og motivation ift. grøn omstilling

Projektet Grøn omstilling som dette notat er første del af, har kompetenceudvikling og efteruddannelse i AU regi som sit formål. Set i det lys er det interessant og relevant, hvad der bliver formuleret eksplicit af kompetencebehov i de 15 interviews. Det er ganske beskedent hvad der kom ud af undersøgelsen, hvilket i sig selv er et interessant og relevant resultat.

Der blev diskuteret kompetencebehov i flertallet af interviewene (11 ud af 15 cases). At der er fire cases, hvor dette enten ikke blev omtalt eller italesat som ikke relevant, er en forholdsvis høj andel. Dette er i alle fire tilfælde i undersøgelsens mindre virksomheder.

Der er dog resultater, som på forskellig vis berører efteruddannelse. I det foregående emne om idegenerering omtales det, at i syv af virksomhederne fortælles det, at de ansatte bidrager til løbende forbedringer herunder at pege på grønne løsninger. Dette er i sig selv et kompetencefelt, hvor der er et direkte sammenfald med kompetenceudvikling til forbedring af produktivitet og kvalitet og grøn omstilling.

Mere selvstændigt ift. grøn omstilling er de ansattes bidrag til affaldshåndtering, der er et tema der er behandlet i emne 5. Her peges der ligeledes i syv af casene på, at det er et område, hvor der har været arbejdet med de ansattes bidrag og motivation. Der er i øvrigt kun et sammenfald fra den generelle ide generering på to cases, så det fremstår som et selvstændigt felt, der kræver de ansattes motivation og kompetencer i fem af casene.

Videre er der to af casene, hvor der peges på at de ansatte kan og bør kvalificeres til at udarbejde data og dokumentation af den grønne omstilling. Dette er tilsvarende at ansatte i produktionen bidrager til dokumentation af produkter og processer og levere data til produktionsoptimering (det kendes bl.a. fra Six-Sigma værktøjer, se bl.a. Jeston, 2018).

Der hvor de ansatte kompetencer efterspørges i relation til den grønne omstilling, er dermed som et bidrag til den generelle procesoptimering og specifikt affaldshåndtering. Der er dog i tilknytning i fem af casene hvor det efterspørges overvejelser over, om disse kompetencer også kan bidrage til løsninger der knytter sig til grøn omstilling. Dette er overvejelser der ses blandt de større virksomheder i undersøgelsen.

Når undersøgelsen bevæger sig uden for de medarbejderkategorier der er omfattet af målgruppen for AU-uddannelser, er der i interviewene en række mere klare tilkendegivelser. I fem af virksomhederne, fortrinsvist blandt større enheder, efterlyses der opkvalificering af nøgleansatte med akademisk baggrund, og behov for at rekruttere specialister der kan bidrage til grønne løsninger og til at opgøre effekten af de grønne tiltag. Typisk peges der på ingeniører.

## **Emne 9:**

### FNs 17 verdensmål

Tre af virksomhederne arbejdede med de 17 verdensmål, om end på forskelligt niveau. Men de var synlige, og de havde for det første ført til konkrete initiativer, og var som sådan en del af idegenereringen. For det andet havde de involveret medarbejderne.

Især i den største af de tre virksomheder havde der været en omfattende og ledelsesinitieret proces, hvor de 17 verdensmål blev præsenteret, konkretiseret til virksomhedens virkelighed, hvor der efterfølgende gennem processen blev udvalgt tre mål, som så igen blev konkretiseret og udmøntet i konkrete initiativer, og igen med både ansatte og især ledelsen som centrale aktører i udformningen. De mål der blev udvalgt spændte over mere end grøn omstilling, men også arbejdsmiljø og CSR.

Det er ligeledes gældende for denne virksomhed, at der blandt de mål der blev udvalgt, er etableret konkrete tiltag der direkte involverer de ansatte. Det er fx at et af målene indbefatter reduktion i anvendelsen af papir. Et andet eksempel på at arbejdet med verdensmål har ført til et konkret initiativ, er det tidligere i notatet nævnte eksempel med at rense og genbruge maskinolje frem for at skifte det, og derved producerer affald der kan karakteriseres som farligt.

Når verdensmålene er interessante også i et videre arbejde med kompetenceudvikling, skal det ses i lyset af, at der her er en konkret og systematisk tilgang og metode, der kan anvendes til at involvere ansatte i udviklingsprocesser. Ligesom en kobling til arbejdsmiljø kan gøre denne kobling mere nærværende og relevant for ansatte.

En af de tre virksomheder så gerne, at der kom en certificering i tilknytning til verdensmålene, for på den måde at understøtte et systematisk arbejde med at anvende målene frem mod bl.a. den grønne omstilling.

## **Emne 10:**

### Andre resultater, residualkategori

Formålet med denne sidste kategori er at indfange observationer, som falder uden for de øvrige emner; delvis. Delvis fordi de alligevel, hvad vil fremgå af de efterfølgende temaer for tværgående diskussioner, berører en række af de øvrige emner.

I tråd med det foregående emne om FNs 17 verdensmål pegede en række af virksomhederne på, at de ville udarbejde løsninger der integrerer den grønne omstilling med arbejdsmiljø og CSR. Der blev i to af virksomhederne konkret peget på, at når de havde etableret ændringer i deres malerprocesser var det både af hensyn til at gøre processerne mindre giftige/miljøbelastende for både omgivelserne, og for de ansatte der arbejdede med lakering/maling.

Sammenkobling mellem grøn omstilling, arbejdsmiljø og CSR blev også italesat af nogle af virksomhederne som et strategisk indsatsområde. For det første kunne en sådan kobling involverer medarbejderne i større grad i idegenerering end ved at se på Grøn omstilling isoleret (blev der peget på konkret to steder, begge steder der angav at arbejde med verdensmålene). For det andet blev der i en række af de mellemstore virksomheder præsenteret eller er der overvejelser om en stabsmedarbejder/kvalitetsleder, der beskæftiger sig med at sammenkoble kvalitetsarbejdet, trivsel/arbejdsmiljø og grønne tiltag.

Et andet spørgsmål uden for de øvrige emner er virksomhedernes kobling til lokalsamfundet. Flere af virksomhederne omtalte samarbejdet med især den kommune de var placeret i, hvilket bød på beretninger om både positivt samspil og det modsatte. Om at der ikke kunne gives tilladelse til at etablere en vindmølle,

hvor det umiddelbart forekom oplagt, til i den modsatte ende sammen med kommunen havde etableret et område for bio-mangfoldighed. Når dette emne står her og ikke uddybes, skyldes det, at det fylder en del i virksomhedernes selvforståelse. Men det er et tema langt fra kompetenceudvikling og efteruddannelse af medarbejderne.

Et resultat fra flere af casene er det også, at grøn omstilling ikke nødvendigvis skal ses som noget nyt og forskelligt fra, hvad der har været foretaget tidligere. Tiltag der har haft til formål at spare på energi, optimere transport, affaldssortere og at markedsføre løsninger der betød besparelser på forbrug har været en del af virksomhedernes arbejde længe før der blev anvendt betegnelsen 'grøn omstilling'. Dette er også fremført fra casene med den pointe, at både den generelle indsats omkring virksomheders grønne omstilling, og den specifikke omkring kompetenceudvikling og medarbejderuddannelse der understøtter den grønne omstilling, også skal skelne mellem hvad der er nyt og anderledes og hvad der er eksisterende praksis med et økonomisk sigte.

### **Diskussion**

I det efterfølgende tager jeg fire temaer op, som går på tværs af de ti emner, og som sådan samler op og diskuterer de emner, der er udfoldet med fokus på en efteruddannelsesindsats.

### **Opgørelse og synliggørelse af de grønne bidrag**

Indledningsvist er efteruddannelse ikke et tema, der er særligt fremtrædende i de 15 interviews, der som angivet har en meget åben tilgang. Umiddelbart kan det undre, for så vidt at grøn omstilling er en dagsorden, der tages alvorligt i virksomhederne. Men umiddelbart er det andre forhold, der fylder hos de interviewede, der i parentes bemærket primært er virksomhedernes ledere og i mange tilfælde også ejere.

De tre udfordringer der fylder mest, er hvorvidt den grønne omstilling er konkurrencedygtig, hvordan det grønne aftryk opgøres, og hvordan det indvirker i den værdikæde virksomheden indgår i med sine omgivelser. Overordnet og på tværs af alle virksomhederne er det en udfordring for lederne, hvordan de skal arbejde med den grønne omstilling, og hvordan det kan måles/registeres. Der er en vilje hos alle virksomhederne, og der er også iværksat initiativer om eksempelvis besparelser på energi og på affaldshåndtering. Men lige så snart det rækker videre, opstår der udfordringer, som især kobler de mindre virksomheder fra. At arbejde strategisk med den grønne omstilling kræver viden hos ledere, og specialkompetencer som flere af virksomhederne ikke besidder eller ikke besidder i tilstrækkelig grad. Der mangler en gennemsigthed i hvad der er aftryk fra leverancer, der er ikke viden til at udnytte og i det hele taget måle eget aftryk, og der er ikke adgang til at sælge de grønne løsninger i næste led. Udfordringen er altså ikke nødvendigvis inden for egen beslutningsfære, men også de næste og de forrige led i værdikæden.

Udfordringen er økonomi. De grønne løsninger vil først for alvor slå igennem, når de er båret af at være konkurrencedygtige. Dette forhold er dog ikke en statisk størrelse. Undersøgelsen viser også, at faktorer som statslige tilskud, fordelagtige skatte- og afgift regler, afgifter på udledninger, efterspørgsel efter grønne løsninger, nye typer af processer, skærpede krav til dokumentation af miljøbelastning og et anderledes arbejde med værdikæden i en grøn retning, er med til at forrykke, hvornår løsninger bliver økonomisk rentable. For nogle af undersøgelsens virksomheder er disse ydre påvirkninger helt afgørende for, hvornår de tager yderligere skridt.

En yderligere tværgående iagttagelse er det, at tilsvarende innovation der har et økonomisk sigte (bl.a. Lundvall, 1999), så er den primære driver også i den grønne omstilling de større og professionelt ledere virksomhedsorganisationer. Det er også et markant resultat fra denne undersøgelse.

### **Grøn omstilling er en udfordring for værdikæden**

Det er et tankeværende resultat fra undersøgelsen, når flere virksomheder påpeger, at de godt kan levere grønnere løsninger, men ikke har adgang til at afgive sådanne tilbud overfor slutbrugeren. Ligesom det er tankevækkende, at der ikke er tilgængelige oplysninger om miljøaftryk fra leverandører af komponenter. At opnå grøn omstilling er med andre ord i lige så høj grad en værdikædebetragtning, som at det er arbejdet i de enkelte virksomheder. Med et forventeligt kommende afgiftssystem der afspejler miljøbelastning, må det forventes, at det i endnu højere grad end i dag fører til silotænkning hos virksomheder, hvilket er en risiko der også italesættes i undersøgelsen.

Der kan argumenteres for, at etablering af løsninger i værdikæden på tværs af organisationer, er et indsatsområde, der er langt fra AU uddannelser til ansatte. At udfordringen på det nuværende stade i virksomhederne er at få grønne mål og strategier på plads, at ledelser bliver kvalificeret til at se og arbejde med mulighederne i de grønne værdikæder, og at der rekrutteres medarbejdere med specialkompetencer.

Men det er ikke ensbetydende med, at ansatte ikke kan bidrage til at få helhed i værdikæden også ud fra den grønne omstilling som indgangsvinkel. Der er i materialet eksempler på en række af de større virksomheder, som er inde i leverandører og kunders grønne processer. Dette er en type af forlæns og baglæns integration, der også kendes fra procesledelse, hvor virksomheder er involveret i hinandens processer, og hvor ansatte fra AU-målgruppen er direkte involveret. Noget tilsvarende vil med alt sandsynlighed også ses i de værdikæder, der omfatter den grønne omstilling, argumenteret med at disse processer i sin tilgang er identiske med de processer, der har produktionsoptimering og kvalitetssikring som mål og formål. Selvom der ikke i materialet er konkrete eksempler på dette, kan det ikke afvises, at de specialkompetencer der efterlyses kan findes blandt ansatte fra AU-målgruppen.

Til diskussionen om værdikædebetragtninger er nogle af interviewene inde på, at der mangler virksomheder der kitter værdikæden sammen. Tre eksempler på dette nævnes i en eller flere af casene. Der er virksomheder, der formår at opbygge et forretningsgrundlag ved affaldshåndtering. Men nogle af casene er inde på, at dette ikke nødvendigvis er kendt af virksomhederne, hvilke muligheder der er for at sælge eller udgift frit at få afhentet affald der almindeligvis ikke forbindes med genanvendelse. Det andet eksempel er netop berørt, at tre af virksomhederne er inde over leverandører og/eller kunders processer med et grønt fokus. Et sidste 'kit' er erhvervsservice i form af rådgivere mv., der understøtter værdikæden. Her peges der især på funktioner, der er i stand til at udarbejde grønne business cases, der viser løsningers rentabilitet hvad enten der er produkter eller produktionsprocesser. Ligesom der er behov for konsulenter, der kan beregne og opgøre effekten af grønne tiltag.

### **Udvikling af de grønne løsninger**

Selvom barriererne for den grønne omstilling står centralt, så er der en vilje og intentioner om at udvikle grønne løsninger. Det er her væsentligt at det at inddrage ansatte i udvikling, gennem facilitering af løbende forbedringer. Dette er en tilgang der ikke er flertallet af de 15 virksomheder fremmed. Et flertal af dem har inddraget de ansatte i løsninger, der skal styrke produktivitet og kvalitet eksempelvis gennem implementering af Lean. Det er denne praksis, som oplagt kan anvendes også når udfordringen er løbende omstillinger til grøn omstilling.

Dette har i casene udmøntet sig i gode ideer som når fx olie renses ved maskinservice frem for at udskiftes, og når der findes aftagere der kan genanvende typer af affald, der hidtil ikke har været genanvendt. Der er også virksomheder, der indgår i store og meget perspektivrige forsknings- og udviklingsprojekter. Men der italesættes ikke i videre omfang i casene, at der er et overordnet strategisk projekt med få involveret ansatte i grønne løsninger.

Den vigtigste årsag er som jeg ser det, at ledelserne ikke for nuværende har de tilstrækkelige kompetencer og fokus på at iværksætte grøn omstilling, der inddrager og indtænker de ansatte ud over specialistfunktioner. Der bliver ikke udformet strategier for tiltag, hvad enten det er ideer til affaldshåndtering, til at spare på energi og råstoffer, mere grønne processer internt i virksomheder eller i den tværgående værdikæde, eller det er afsætning af grøn produktion og grønne løsninger.

Også når det gælder udvikling af grønne løsninger, er det et felt, hvor der er forskel virksomhederne imellem, og hvor størrelse er udslagsgivende. Ofte italesættes små og geniale iværksættervirksomheder, der med fleksibilitet og iderigdom finder de helt nye løsninger. Det er en sympatisk tanke. Men også en kende væk fra virkeligheden. Det er de store virksomheder, der er drivkraften, også når det handler om at opdage og udvikle nye grønne løsninger.

### **Perspektiver for kompetenceudvikling og efteruddannelse**

Det skal igen påpeges, at undersøgelsen giver nogle, men kun i beskedent omfang, angivelser af efteruddannelsesbehov. Der kan til dette resultat stilles det spørgsmål, om det havde været anderledes hvis undersøgelsen mere direkte og målrettet havde spurgt ind til uddannelsesbehov. Eventuelt at undersøgelsen fremkom med forslag, som respondenterne kunne tage stilling til?

Det er min opfattelse, at det ikke havde givet et anderledes resultat. Måske havde forslag til kurser været besnærende for respondenterne, og måske var der fremkommet lidt mere til dette punkt, hvis undersøgelsen havde fokuseret mere målrettet på efteruddannelse. Men det ændrer ikke ved undersøgelsens hovedresultat, at den grønne omstilling i den nuværende fase er et andet sted og står overfor udfordringer meget forskelligt fra kompetencebehov hos den brede gruppe af ansatte.

Umiddelbart forekommer der at være det største uddannelsesbehov blandt ledende medarbejdere i især de små og mellemstore enheder. Inden den grønne omstilling for alvor slår igennem er det af afgørende betydning, at lederne har det som et fokuspunkt, og at der fastsættes, implementeres og arbejdes med strategier der indtænker det grønne aspekt. Det er her vigtigt at viljen hos lederne er til stede. Men de har svært ved at se, hvordan de skal gribe opgaven an konkret, og de savner en retning, der også belønner dem økonomisk for en sådan indsats. Netop her ser jeg et stort perspektiv for udvikling og efteruddannelse der omhandler kompetenceudvikling. Det er ikke kun et spørgsmål om bevidsthed (som i øvrigt i stort omfang er til stede hos lederne) og deres evne til innovation. Det er også at iværksætte og organisere de processer, der bidrager til grøn omstilling, og det er kompetencer til at arbejde med data, der oplister og dokumenterer det grønne aftryk.

Der hvor uddannelsestækning i forhold til AU-målgruppen og grøn omstilling er mest iøjnefaldende, er, at de processer og kompetencer der sigter imod grøn omstilling på mange måder, er identiske med de processer, omstillinger og initiativer, der har til formål at kvalitetssikre og at optimere produktionen. Dette er temaer, som mange af virksomhederne i forvejen er fortrolige med. Eksempelvis er Lean udbredt en række af stederne. Det er et felt, hvor efteruddannelse også på AU-niveau i forvejen anvendes. En del af den efteruddannelsesmæssige udfordring der er i centrum af dette projekt, kunne derfor oplagt være at få det grønne aspekt integreret i eksisterende og anvendte tilbud.

På tværs af de ti emner er der en observation, som kan udvikles til både at være interessant og relevant, når der diskuteres efteruddannelse: det er den helhed der omtaler arbejdsmiljø, grøn omstilling og CSR. Mest tydeligt bliver den udfoldet hos de tre virksomheder, der arbejder med FNs verdensmål, der netop har til hensigt at arbejde med løsninger, der integrerer de tre aspekter. Det kan selvfølgelig påpeges, at det kun er tre af de 15 cases, hvor verdensmålene er inde, men det er dog et aftryk.

## **Opsamling**

Det samlede billede undersøgelsen og notatet efterlader, er, at der ikke kan ses åbenlyse ideer til kompetenceudvikling til ansatte på AU-niveau. Men der er åbninger, der kan arbejdes videre med.

Årsagen til dette resultat er, at den grønne omstilling er i sin begyndelse set ud fra resultaterne fra de 15 meget forskellige cases. Cases omfatter virksomheder, som er sig ganske bevidste om den grønne omstilling, som er aktive i udvikling og som er i koncerner, hvor den grønne omstilling er centralt på dagsordenen. Det er undersøgelsens større virksomheder. Omvendt er der også flere mindre virksomheder, hvor den grønne omstilling begrænser sig til få aktiviteter, hvor der ikke er et strategisk sigte, og hvis markeder kun i begrænset omfang efterspørger grønne løsninger fremfor økonomisk optimering.

De problemstillinger der listes op i notatet, peger på, at der hvor der er behov for den store indsats, er virksomhedernes strategiske orientering i retning af grøn omstilling, at der endnu mangler metoder, der gør at virksomhederne kan opgøre deres grønne aftryk og synliggøre fordele ved grønne valg, og der er modsat produktion ikke er en klar værdikæde der understøtter den grønne omstilling. Der kan på den baggrund peges på et behov for uddannelse af lederne i arbejdet med den grønne omstilling, og behov for nøgleansatte på dette område. Der hvor der er ledere med et grønt fokus, er der også de nøgleansatte der kan drive en udvikling.

Den mest oplagte indfaldsvinkel er ansattes bidrag til løbende forbedringer, og at initiativer til grøn omstilling indgår i dette arbejde. Det er ikke ukendt at inddrage de ansatte i løbende forbedringer, det har mange virksomheder arbejdet med igennem flere år til at forbedre processer, produktivitet og kvalitet. Dette har ligeledes været et tema for efteruddannelse. Udfordringer vil derfor være at få det grønne perspektiv ind i denne uddannelsesportefølje.

En åbning af tilsvarende karakter er, at ansatte har bidraget med dokumentation og dataindsamling. Dette også i tilknytning til produktivitet, processer og kvalitet, som kan overføres til den grønne indsats.

Et felt for efteruddannelse kan være FNs 17 verdensmål. En tilgang baseret på et arbejde i virksomheder med verdensmål fremstår som oplagt. Det er et arbejde, hvor der allerede er metoder, der kan formidles og trænes gennem uddannelse, der understøtter ansattes deltagelse i at finde og udvikle løsninger, og det har den fordel, at det kan samtænke grøn omstilling med arbejdsmiljø og sikkerhed.

En sidste anbefaling for det videre arbejde er, at det på nuværende fortrinsvist er i større virksomheder, hvor arbejdet med den grønne omstilling er så langt fremme, at kompetenceudvikling forekommer oplagt. Det gør også, at min anbefaling er at anden del af forundersøgelsen afgrænses til virksomheder, der allerede har et strategisk og ledelsesmæssigt fokus på den grønne omstilling. Hvis det valg følges, betyder det, at kun nogle af de nuværende virksomheder vil være aktuelle at genbesøge.



## Litteratur

- Christiansen, E. T. & S. Georg (2016): *Brugere og bygninger: De ledelsesmæssige udfordringer*, Aalborg: Forlaget Andersen
- Glaser, B. & A. L. Strauss (1967): *The Discovery of Grounded Theory*, Mill Valley CA: The Sociology Press.
- Goulding, C. (2002): *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Research*, London: SAGE Publications.
- Håkansson, H. & I. Snehota (1989): No business is an island: The network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, Issue. 3, pp. 187-200.
- Jeston, J. (2018): *Business Process Management*, London & New York: Routledge.
- Loiseau, E. et Al. (2016): Green Economy and Related Concepts: An Overview, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 139, Dec. 2016, pp. 361-371.
- Lundvall, B. Å. (1999): *Det danske innovationssystem: sammenfattende rapport*, København: Erhvervsfremmestyrelsen.