



Bæredygtighed  
hos SMV'er

## En rejse i hverdagen: **de små skridt**

En research rapport om små og mellemstore virksomheders arbejde med bæredygtighed







## En rejse i hverdagen: de små skridt

En research rapport om små og mellemstore virksomheders arbejde med bæredygtighed.

Rapporten omhandler resultaterne fra projektet ”Bæredygtighed hos SMV’er”, <https://bismv.dk/>

Parterne bag projektet er:

-  Industriens Fond, [www.industriensfond.dk/](http://www.industriensfond.dk/)
-  VIA University College, [www.via.dk/forskning](http://www.via.dk/forskning)
-  Green Network, [greennetwork.dk/](http://greennetwork.dk/)
-  Industrisamarbejdet ml. Industriens Arbejdsgivere i København og Fremstillingsindustrien – en del af DI, [isa.di.dk](http://isa.di.dk)

### Forfatter

Trine Mønsted Nielsen, lektor og cand. merc. (MSc in Economic and Business Administration), VIA University College.

Arbejdet er udført af parterne i projektet og i VIA University College i regi af F&U Center for Virksomheders Globalisering, [www.via.dk/forskning/business-og-entreprenoerskab/virksomheders-globalisering](http://www.via.dk/forskning/business-og-entreprenoerskab/virksomheders-globalisering)

Copyright © VIA University College med fri brugsret til Parterne nævnt herover.

Publiceret september 2016.

Billede på forsiden er fra Colourbox. Rettighed købt af VIA Kommunikationsafdeling 20/9-2016.

*Det (læs: bæredygtighed) skal være konkret og forholdsvist simpelt. Vi kan ikke gå ud og købe store rapporter og komplicerede værktøjer – det har vi ikke ressourcer til. Vi skal selv kunne styre og kontrollere det. Rejsen hedder ”små skridt”. Hvad kan vi synliggøre af, hvad vi allerede gør og så arbejde ud fra det. Ved at blive bevidste om og få dokumenteret det, vi gør, så kan vi bedre begynde at kikke fremad.*

Citat fra interview

## Forord

Bæredygtighed i produktionen er ikke bare et spørgsmål om at gøre en god gerning. Et øget fokus på resourceoptimering, og andre bæredygtige tiltag, kan være med til at forbedre konkurrenceevnen for den enkelte virksomhed. Der ligger således et vækstpotentiale i at indrette sin produktion og sin forretning på en bæredygtig måde.

Med det udgangspunkt gennemførte Industriens Fond i 2014 en temaindkaldelse hvor fokus blev stillet ind på arbejdet med at opnå en øget konkurrenceevne gennem bæredygtig produktion. Fonden modtog 40 ansøgninger, der berørte emner som genanvendelse, cirkulær økonomi, nye samarbejdsmodeller og nye teknologier, der alle kredsedede omkring bæredygtig fremstilling i industrien. Fem projekter modtog støtte, deriblandt nærværende projekt Bæredygtighed hos SMV'er, der specifikt har kigget på arbejdet med bæredygtighed i mindre danske virksomheder.

En betydelig del af den danske industri udgøres af små og mellemstore virksomheder. Derfor er det særligt interessant at indhente viden om netop disse virksomheders bæredygtighedsarbejde. Det er det arbejde, som Industriens Fond har støttet i projektet Bæredygtighed hos SMV'er.

Projektet har trukket viden og værdi ud af virksomheders erfaringer med bæredygtig produktion. Formålet med at få denne viden er dels at de deltagende virksomheder, som har bidraget i processen, selv er blevet klogere på deres bæredygtighedsarbejde, dels at andre virksomheder kan drage nytte af erfaringerne og blive inspirerede til selv at handle. Samlet set kan projektets resultater bidrage til nye måder at producere på og nye samarbejdsrelationer, og dermed blive en kilde til produktudvikling, radikale innovationer og nye forretningsområder eller -modeller.

Nærværende rapport sammenfatter projektets resultater. Håbet er, at andre virksomheder kan benytte de anbefalinger og materialer som projektet har udarbejdet til at arbejde med bæredygtig produktion i egen virksomhed og ad den vej øge konkurrenceevnen.

### **Mads Lebech**

Adm. direktør  
Industriens Fond



## Indhold

Executive summary.....	5
Introduktion til en rejse i hverdagen: de små skridt .....	7
Afrejsen: SMV'er ved en hel del om bæredygtighed .....	8
Stop 1: Værdiskabelsen .....	10
Stop 2: Organisering .....	11
Stop 3: Medarbejderne .....	12
Stop 4: Kommunikation .....	13
Stop 5: Produktion og produkter.....	14
Kaffepauserne: Andre temaer .....	15
Endemålet: anbefalinger .....	16
Efter turen: Konklusion.....	17
Tak til .....	18
og andre materialer .....	18
Bibliografi.....	19
Appendiks .....	21
Appendiks 1: Metode .....	21
Appendiks 2: Definitioner.....	23
Appendiks 3: Modeller .....	24

## Executive summary

Projektet konkluderer, at der er potentiale for alle små og mellemstore virksomheder i at arbejde aktivt med bæredygtighed som en del af deres forretningsudvikling og fremtidige muligheder. Det kan være på forskellige niveauer og gøres på forskellig måde.

Mange små og mellemstore danske virksomheder har en del kendskab til bæredygtighed i forretningsmæssig sammenhæng. For dem handler det om at udvikle og producere varer, der ikke skader og giver en sund virksomhed – også på langt sigt. Forståelsen og arbejdet handler både om miljømæssig forhold men i høj grad også om sociale aspekter. Økonomi nævnes ikke entydigt som et specifikt bæredygtighedselement, men det står helt klart, at der skal være et økonomisk grundlag for aktiviteterne og for nogle handler bæredygtighed kun om økonomi. Flere rapportere at deres bæredygtighedsaktiviteter går direkte på bundlinjen. I de virksomheder, hvor bæredygtighed er nyt, og der ikke er noget stort kendskab, er der en spirende interesse for som et minimum at undersøge emnet.

Mange er i gang med forskellige indsatser og aktiviteter. Arbejdet kan være ret forskelligt, og der er ikke noget entydigt billede af, hvad der præcist arbejdes med. Overordnet er de i gang med at effektivisere og udvikle i forhold til miljømæssige og/eller sociale områder.

Der er ingen tvivl om, at mange af SMV'erne oplever at de får **værdi** ud af arbejdet med bæredygtighed. Det giver konkurrencefordele og bliver en måde at differentiere sig på. Nye muligheder i markedet, nye forretningsområder og produkter er ligeledes væsentlige som værdiskabere. Det kan hænge sammen med kundekrav, som flere nævner som øget de seneste år og som bliver et markant skub til at arbejde med bæredygtighed. I nogle tilfælde er det et spørgsmål om at få ordren. Der er også tilfælde, hvor der ikke er noget som helst pres fra kunderne.

Arbejdet med at optimere i forhold til ressourceforbrug f.eks. energi, råstoffer og affald er en anden væsentlig værdiskaber. Der er flere eksempler på at f.eks. en ændret affaldshåndtering 1) giver besparelse og 2) giver et nyt produkt (et restprodukt) som kan sælges. I det hele taget er en ansvarlig **produktion** og sunde **produkter** uden uhensigtsmæssige stoffer og materialer et fokuspunkt.

### Om projektet

Bæredygtighed og cirkulær økonomi er et af nøgletemaerne i mange industrier, nyligt bekræftet i et studie om "Danish Manufacturing – winning in the next decade" (McKinsey&Company og Aarhus Universitet, 2016). Viden om området er koncentreret om større virksomheder. Der er et behov for at få dybere viden om små og mellemstore virksomheder arbejde med bæredygtighed til brug for arbejdet med disse virksomheders fremtidige gunstige forretningsudvikling. Projektet "Bæredygtighed hos SMV'er" blev dannet. Industriens Fond støttede op om projektet, som er blev gennemført af Green Network, Industrisamarbejdet – en del af DI og VIA University College.

Fra februar 2015 til september 2016 har projektets aktører arbejdet med 39 små og mellemstore virksomheder fra hele landet om 1) at indsamle viden om deres bæredygtighedsarbejde og 2) via denne nye viden skabe nye erkendelser og videndeling. I første omgang for projektets aktive deltagere og i anden omgang til så mange virksomheder som muligt.

Denne rapport er en del af formidlingen af projektets resultater og giver et dybere indblik i, hvordan SMV'er arbejder med bæredygtighed som en del af deres forretningsudvikling. På længere sigt skulle projektets resultater gerne bidrage positivt til danske produktionsvirksomheders konkurrenceevne.

Derudover nævnes employerbranding som en vigtig værdi, der kommer ud af arbejdet. **Medarbejderne** spiller en afgørende rolle i arbejdet – både de eksisterende og potentielt nye. Det er et tema og en udfordring for flere, hvordan medarbejderen bedst involveres og får viden om området. Den interne kommunikation om emnet bliver dermed et væsentligt element. Både internt og eksternt er det blevet vigtigere at synliggøre, hvad man gør som virksomhed for at få værdien ud af arbejdet. Det påpeges at **kommunikationen** skal være konkret og handle om, hvad man faktisk gør. Bæredygtige produkter og løsninger kan være rigtig gode historier. De skal "bare" fortælles. Her er en klassisk kommunikationsudfordring.

**Organiseringen** spiller en vigtig rolle og det er en anbefaling at arbejdet systematiseres. Der er forskellige strukturer i spil fra det ad-hoc projektbaserede, enkelt persondrevne processer, til mindre tværfaglige grupper med ansvaret for bæredygtighed. Ildsjæle vedr. emnet er bærende kræfter i rigtig mange virksomheder. De skal passes på. Mange er klar over at forankringen mere bredt i virksomheden er et væsentligt punkt for arbejdet.

Andre temaer der er vigtige for arbejdet er strategi, dokumentation, kompetencer, leverandører, lovgivning og naturligvis kunderne.

Anbefalingerne kan sammenfattes som at arbejdet med bæredygtighed:

- kan tage afsæt i produktions-, proces og produktudvikling og dermed skaber konkurrencefordele
- bliver mest optimalt når medarbejderne direkte involveres
- bliver systematisk organiseret
- skal kommunikeres internt og eksternt; den konkrete historien skal fortælles gerne med afsæt i bæredygtig produktion eller produkter
- bedst tages i små skridt; det ene fører til det næste
- bliver optimeret når de mange små skridt bindes sammen til en helhed

Afsættet sker bedst i deres hverdag med at producere og skabe bæredygtige produkter og ydelser.

God tur!



## Introduktion til en rejse i hverdagen: de små skridt

*29. august 2016. Så er det dagen for verdenspremieren. Spændingen er stor. Halvandet års arbejde med at blive klogere på, hvor bæredygtigheden er henne i små og mellemstore danske virksomheder, og hvordan de griber det an, skal præsenteres. Lidt over 100 deltagere fra virksomheder, uddannelsesinstitutioner, kommuner og andre fra hele landet sidder klar og har valgt at bruge en halv dag på at høre om emnet.*

Det blev en super spændende eftermiddag med inspiration fra interessante oplægsholdere, en kort paneldebat og præsentation af hovedkonklusionerne fra researchen. Denne rapport er den skriftlige version af analysens resultater dog uden indlægsholderens oplæg men forhåbentlig lige så inspirerende.

Bæredygtighed som en del af virksomhedernes arbejde og udvikling er eksploderet de seneste år. Er det et tema der er i spil i alle virksomheder? Nej. Er det et stigende, væsentligt element for mange virksomheders produktion og værdiskabelse? Ja. Men er det kun de store, ressourcerstærke virksomheder, der er aktive? Nej, det er i høj grad også de små- og mellemstore danske virksomheder (SMV'er)<sup>1</sup>, der er i gang.

På mange måder minder SMV'ers arbejde med bæredygtighed om en rejse. Nogle er ved at finde ud af, om de skal afsted. Nogle er ved at planlægge turen, og hvor de skal hen. Andre er ved at pakke bilen og andre igen er afsted på turen. Der kan sagtens være en klar destination i form af mål, men gennemgående er der ikke nødvendigvis nogen endestation. Endestationen er nærmere udtrykt som en vision for en del af virksomhederne. Udviklingen af f.eks. teknologier eller

nye typer materiale påvirker rejsen og de konkrete aktiviteter, ligesom man lærer undervejs. Kursen justeres. Karakteristisk er det, at rejsen håndteres bedst i små skridt. Skridt der er konkrete og til at håndtere i en travl hverdag.

Projektet er en rejse ind i SMV'ers hverdag i arbejdet med bæredygtighed. Formålet er at få et fundament af detailviden om SMV'ers arbejde med bæredygtighed – at undersøge og analysere hvordan arbejdet med bæredygtighed foregår, hvad det konkret indebærer samt hvilke muligheder og værdiskabelse, det kan åbne for. Fokus er på de interne forhold og processer i virksomheden, og på hvad der skal til og kræves for at komme videre med arbejdet.

Konklusionerne er ikke dækkende for samtlige SMV'er i Danmark. Se mere om selve researchen i boksen på næste side.

Derudover er anvendt en lang række kilder til at skabe indsigt i bæredygtighed som en del af virksomheders arbejde, udvikling og forretningsmodeller. Se mere om dette i bibliografien bagerst i rapporten.



Rapporten lægger ud med et afsnit om SMV'ernes generelle forståelse af bæredygtighed, og hvor de er på rejsen. Herefter er der indblik i de mest markante

hovedtemaer, det er stoppene med overnatninger på turen. Andre relevante men knap så markante temaer, er samlet i et efterfølgende afsnit, turens kaffepauser. Endelig afrundes med anbefalinger, der kan anvendes af andre til planlægningen af deres bæredygtighedsrejse. Gennem rapporten er betydelige konklusioner markeret med **grønt** og nøgleord under de forskellige afsnit fremhæves med **blå**.

<sup>1</sup> Definition af små og mellemstore virksomheder: Antal ansatte mellem 1 – 250 ansatte og max årlig omsætning på 50 mill. euro eller samlet balance på max.

43 mill. euro. Kilde: [www.Ec.europa.eu](http://www.Ec.europa.eu) (European Commission, 2016)

## Om researchen

I alt har 39 små og mellemstore virksomheder fra hele landet deltaget i projektet "Bæredygtighed hos SMV'er". Målgruppen for rekrutteringen har primært været produktionsvirksomheder alle SMV'er men ikke fra en bestemt industri. Rekrutteringen er hovedsageligt foregået gennem partnernes nyhedskanaler og projektets hjemmeside [Bæredygtighed hos SMV'er](#). Derudover er en lang række virksomheder blevet kontaktet direkte på basis af et udtræk fra erhvervsdatabasen, Bisnote.

De deltagende virksomheder har aktivt tilmeldt sig. Virksomheder uden interesse i bæredygtighed, er dermed ikke repræsenteret i researchen. Spredningen på virksomhedsstørrelser er jævnt fordelt.

Metodisk er der anvendt "mixed method" (primært kvalitativ) i indsamlingen af data om SMV'ers bæredygtighedsarbejde.

- 🌈 Mini-spørgeskema ved tilmelding for basisinformation – 31 SMV'er har svaret
- 🌈 Interview, semi-struktureret hos virksomhederne for detailviden – 37 SMV'er er interviewet
- 🌈 Fokusgruppeinterview, 2 grupper for detailviden – 18 virksomheder deltog

Resultaterne er således ikke repræsentative for samtlige SMV'er i Danmark. De baserer sig på mønstre, der er karakteristiske for dette udsnit af SMV'er.

De deltagenes virksomheders data er anonymiserede. I dataene kan der spores tilbage til kilden.

Mange SMV'er har gjort sig erfaringer med bæredygtighed i deres virksomhed. Langt de fleste er positive og ser bæredygtighed som væsentlig for deres markedsmuligheder og konkurrenceevne. **Bæredygtighed skaber flere eller nye ordrer og anses som en af grundpillerne for overlevelse.** Det er projektets håb, at andre kan drage nytte af disse erfaringer.

## Afrejsen: SMV'er ved en hel del om bæredygtighed

Essensen af SMV'ernes generelle viden om bæredygtighed i en forretningsmæssig sammenhæng er, at **det handler om at udvikle og producere varer, der ikke skader omgivelserne og giver en sund virksomhed - også på langt sigt.** Ressourceforbrug og genanvendelse af disse er markante temaer. Økosystemet må ikke stresses og fremtidige generationer skal sikres. Forståelsen af bæredygtighed handler om miljø, men ikke alene – menneskelige og social aspekter spiller en stor rolle. Én udtrykker den generelle forståelse sådan: *"Bæredygtighed og CSR betyder, at vi tager hånd om hinanden. Vi vil gerne have folk med så længe som muligt."*

Økonomi bliver ikke anset som et separat bæredygtighedsområde, men det er helt klart, at der skal være et sammenhængende økonomisk grundlag for forretningen. For nogle handler bæredygtighed udelukkende om økonomi.

Håndværk, kvalitet og holdbarhed er elementer i opfattelsen af, hvad bæredygtighed er. Det gode håndværk rummer det at være bæredygtig – et element som nogle industrivirksomheder ser som værende under pres i hurtighedens navn.

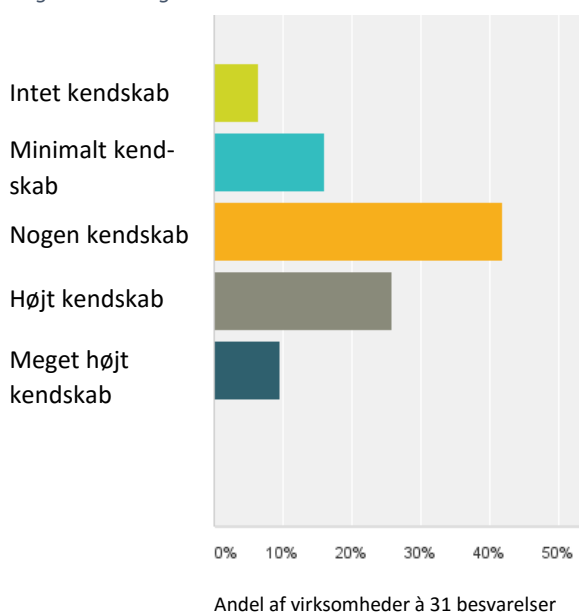
Kendskabet til bæredygtighed viser sig at være højere end projektgruppen havde forventet. Ikke nødvendigvis i forhold til en i forvejen kendt definition af bæredygtighed, men udtrykt i en forståelse af forskellige elementer, indsatser og konkrete aktiviteter, som der arbejdes med. På forhånd havde projektet en forestilling om, at en del gjorde lidt her og der og måske forbandt det med tanker om bæredygtighed og at kun nogle få var ret aktive med et stort kendskab.

Langt hovedparten af de deltagende virksomheder mener, at de som minimum har nogen kendskab til bæredygtighed (figur 1, s. 9). En mindre gruppe mener ikke, at de har særlig meget kend-



skab til emnet og for dem er deltagelsen i projektet et første skridt til mere viden. De er måske i overvejelser om, hvorvidt det er noget, de skal begynde at arbejde med. Interessen er der. SMV'er som er helt afvisende omkring bæredygtighed er ikke repræsenteret. Måske har de også kendskab til emnet, men har afvist det som irrelevant for dem.

Figur 1. SMV'ers kendskab til bæredygtighed baseret på deres egen vurdering



Tabel 1. SMV'ers karakteristik af deres nuværende bæredygtighedsarbejde

Svarvalg	Besvarelser
Hele virksomheden og den grundlæggende idé er baseret på bæredygtighedsplatformen. Den grundlæggende forretningsmodel inkluderer miljømæssige, social og økonomisk variable og bidrager til en bæredygtig udvikling for markeder og samfund.	<b>16,13%</b> 5
Bæredygtigheden er fuldt integreret i strategien og involverer alle funktioner i virksomheden. De miljømæssige eller sociale aktiviteter fører til nye markedsmuligheder. Udviklingsaktiviteterne kan være produkt-, organisations- eller procesaktiviteter. Foregår ofte i samarbejde med eksterne partnere.	<b>3,23%</b> 1
Er pro-aktive og i gang med at effektivisere og udvikle i forhold til miljømæssige eller sociale områder. Opfatter miljømæssige- eller sociale forandringer virksomheden foretager, som minimering af omkostninger eller forbedringer af de konkurrencemæssige fordele. Foregår primært internt i virksomheden. Forsøger at være foran lovgivningen.	<b>61,29%</b> 19
Reagerer på ydre pres enten fra lovgivningen eller andre interessenter såsom kunder eller NGO'er. Miljømæssige eller social tiltag betragtes som en ekstra omkostning.	<b>3,23%</b> 1
Har ikke opmærksomhed mod miljømæssige og sociale forhold udover de lovgivningsmæssige krav.	<b>12,90%</b> 4
Andet (angiv venligst)	<b>3,23%</b> 1
<b>I alt</b>	<b>31</b>

Note: Se Appendiks 3, Model 2 for kilderne til trinene for niveauerne af bæredygtighed

En for projektet overraskende stor del af virksomhederne har gang i en del aktiviteter og er pro-aktive i forhold til markeder og lovgivning på deres respektive områder (tabel 1). *De er i gang med at effektivisere og udvikle i forhold til miljømæssige eller sociale områder. De fokuserer på minimering af omkostninger og forbedring af konkurrencefordele.*

Det er desuden tydeligt i analyserne af disse virksomheder, at nogle er drevet af idealisme og så arbejder på at få forretning og levebrød ud af deres idéer. For hovedparten er det forretningen, der er i centrum, og bæredygtighed er for mange blevet et væsentligt og nødvendigt element for at drive en sund forretning. I denne kategori er øgede kundekrav drivkraften i arbejdet for nogen, mens optimeringer af diverse f.eks. ressourceforbrug er den dominerende kraft for andre.

En tidligere undersøgelse konkludere resultaterne i tre forskellige billeder på virksomheder, der arbejder med bæredygtighed (Pedersen & Nielsen, 2013). Det er: 1) de afventende, 2) de interesserede aktive-passive og 3) de bevidste-i gang. Og så er der stadig hele gruppen af helt afvisende, som heller ikke var med i denne undersøgelse. Disse billeder kunne også være dæk-

kende her, hvor 1) svarer til den mørkeblå kategori 2) svarer til den mørkegrå og orange kategori og 3) svare til den turkis og grønne kategori.

I nogle kontekster bliver bæredygtighed i virksomhedsmæssig sammenhæng omtalt som version 1.0 eller lignende i betydningen af, at der er et fælles udviklingsniveau, hvorefter det næste niveau følger osv. Om der ligefrem kan tales om en bæredygtig produktion version 3.0 i forhold til en tidligere version 2.0 er der ikke noget entydigt svar på fra denne research. I realiteten er der nok forskellige versioner i spil, som ovenstående også indikerer. Et projekt under Aalborg Universitet og Industriens Fond, Forretningsstrategier for bæredygtig produktion 3.0 arbejder med dette perspektiv. (Aalborg Universitet, 2016)

#### Om interviewene og respondenterne

Fra hver virksomhed deltog en til tre personer i interviewene. Af disse var minimum en fra ledelsen. I mange tilfælde var direktøren med. Desuden var forskellige funktionsområder repræsenteret blandt respondenterne. I en del tilfælde miljø- og kvalitetschefer men i mange tilfælde også HR eller produktionsansvarlige. Virksomheder har selv udpeget den eller de personer, der deltog.

Interviewene blev foretaget hos hver enkelt virksomhed. Det varede en time og var semistruktureret med en række spørgsmål, der skulle danne grundlag for samtale. Alle spørgsmålene blev gået igennem ved hver samtale.

De samme respondenter deltog i fokusgruppeinterviewene. Der var to grupper. Hvis der var to respondenter fra den samme virksomhed var de i hver deres gruppe.

Respondenter er dem der tegner billedet af den pågældende virksomheds arbejde med bæredygtighed. Havde det været andre repræsentanter havde billedet muligvis været anderledes end det er blevet.

## Stop 1: Værdiskabelsen

Der er ingen tvivl om, at mange af SMV'erne oplever at de får værdi ud af arbejdet med bæredygtighed. Værdien skabes på en række forskellige områder.

**Konkurrencefordele** er noteret af mange som en væsentlig værdiskaber. **Bæredygtighed er en måde at differentiere sig på i markedet.** Det kan være at komme på forkant med nye produkter og materialer, at udvikle produkter, der giver øget værdi for kunden, at optimere kundens produkt f.eks. i form af energireduktion eller kvalitet og sikkerhed, at man leverer ordentlige produkter og sikre processer. Nogle SMV'er omtaler ligefrem bæredygtighed som en af grundpillerne for overlevelse og flere siger, at det decideret giver ordrer.

Det leder direkte videre til **kunderne**. Der er en markant stigning i efterspørgslen af og krav om bæredygtighed fra SMV'ernes kunder. Hvis virksomheden endnu ikke er blevet mødt af et direkte krav, så forventer de, at det er på vej og at der fremover vil være stigende efterspørgsel efter produkter og ydelser, der på forskellig vis lever op til relevante bæredygtighedsparametre. Billedet er dog ikke entydigt. Der er også industrier, hvor det ikke spiller nogen rolle. En række virksomheder oplever ganske enkelt at kunderne er ligeglade.

Værdien af bæredygtighed er tydeligst for SMV'erne, når de oplever krav fra kunderne. Her bliver det et spørgsmål om ordrer. De SMV'er, som endnu ikke har oplevet direkte efterspørgsel, er mindre udtalte i deres oplevelse af, hvordan arbejdet med bæredygtighed skaber værdi.

*" (læs: Bæredygtighed) Giver adgang udadtil til verdensmarkederne – kan være med til at åbne op for nye markeder og salg. Det er ikke en begrænsning nærmere tværtimod. Giver markeds-mæssige muligheder og giver også fordele i konkurrencen."*

Citat fra interview

En anden faktor spiller dog ind på værdiskabelsen. Det er **optimeringer** og besparelser af ressourcer og produktionsprocesser. Her er der tale om f.eks. affaldshåndtering og energioptimering. Et eksempel er en virksomhed, som ved at håndtere affaldet anderledes gik fra at have 20-25 tons affald til 500 kg. om året og i dag har en indtægt på ca. kr. 30.000 pr. måned på salg af restmaterialer osv. til recycling. Det går direkte på bundlinjen. Læs mere om dette ved Stop 5: Produktion og produkter.

**Employerbranding** er et tema, mange nævner i forbindelse med værdiskabelse. Det gælder både for ansatte i virksomheden og mht. rekruttering af nye medarbejdere. Arbejdet med bæredygtighed skaber identitet og fællesskab på arbejdspladsen. Mange af aktiviteterne på området giver mening for medarbejderne ud over det at have et godt job. Det bliver et sted, man gerne vil arbejde.

Endelig ses **kvalitet, høj faglighed og langtidsholdbarhed** som værdiskabelse. Ansvarlighed og faglig stolthed ligger som en underliggende fin rød tråd hos mange SMV'er. Det har en værdi i sig selv.

Værdiskabelsen registreres ikke i en regnskabspost for sig selv som f.eks. "bæredygtighedsaktiviteter". Den kommer fra andre aktiviteter og registreres herunder. Værdien er nærmere afledt af disse aktiviteter som f.eks. at man har en certificering, der er et krav fra kunden eller en bæredygtighedskvalitet ved et produkt er et af kundens købskriterier eller der spares omkostninger ved at anvende et lettere materiale. Værdien af bæredygtighed er således ikke sådan at registrere på en separat konto.

*"Økonomisk ++ - det kan ses på bundlinjen. Vores bæredygtighedsarbejde er med til at fastholde kunder"*

Citat fra interview

**Økonomien** er der selvsagt registrering af og den nævnes i mange sammenhænge som en faktor. Det er helt implicit, at der er en økonomisk bundlinje, der skal hænge sammen. Mange ser dog

ikke bæredygtighedsarbejdet som værende i modstrid med økonomiske interesser. Faktisk ses mange bæredygtighedsaktiviteter som et vigtigt indspark til den økonomiske bundlinje og som et bidrag - måske ikke altid på det korte sigt, men på det længere.

## Stop 2: Organisering

Der er ikke noget entydigt billede af, hvordan SMV'er organiserer bæredygtighedsarbejdet. Der er forskellige løsningsmodeller, men helt grundlæggende glæder dog, at indsatsen og fokus skal være forankret og besluttet af ledelsen.

En del steder foregår det **ad-hoc og projektorienteret**. Er der en god idé, sættes et projekt i gang og der afsættes ressourcer til det. Så afrundes projektet, og der sættes måske noget nyt i gang.

*"Det er en motivation for at vi skulle arbejde mere struktureret med bæredygtighed – at kunderne kommer med krav til vores bæredygtighed og til dokumentation til struktureret CSR arbejde. Det kan vi godt se at, der kommer mere af – fra nogle kundetyper vil der komme flere krav."*

Citat fra interview

Ofte kan en strukturering af indsatserne komme ud af eventuelt **dokumentations- og certificeringsarbejde**. En del af SMV'erne arbejder med at dokumentere deres produkter og processer (bl.a. som følge af krav fra kunder). **Dette arbejde bliver nemt uoverskueligt og uhensigtsmæssigt, hvis det ikke sættes i system. Det kan så igen være afrettet til en egentlig organisering.**

Et klart karakteristika af bæredygtighedsarbejdet hos mange SMV'er er, at det er båret af **ildsjæle**. Nogle få personer i virksomheden ser mulighederne i bæredygtighed og får plads til at gå i gang. I visse tilfælde fortsætter arbejdet med at være båret af få ildsjæle. Det kan naturligvis være

en risikofyldt vej at gå, da disse nemt bliver det eneste omdrejningspunkt. Hvis en ildsjæl forsvinder ud af virksomheden, forsvinder drivkraften og ekspertisen.

*”Så det er nogle meget forskellige tilgange (læs: til bæredygtighedsopgaverne) – og det er nogle forskellig mennesker, der kører dem.”*

Citat fra interview

Andre organiserer sig med en fast **mindre gruppe** typisk med forskellige faglige kompetencer fra forskellige afdelinger. Gruppen bliver typisk til en CSR/Bæredygtighed drivkraftgruppe. Der er også eksempler på egentlig decentralisering af bæredygtighedsarbejdet – specielt implementeringen af de af ledelsen definerede temaer. Her lægges arbejdet ud i de enkelte afdelinger og afdelingslederne får ansvaret.

I flere virksomheder er **det fagpersoner og specialister**, der har hovedparten af arbejdet – specielt i forhold til løbende kvalitetssikring og dokumentation. Denne faglige ekspertise er typisk målrettet på det specifikke område i fokus, og det er ikke nødvendigvis bredt ud i organisationen. Der er måske ikke en kobling til helheden i bæredygtighed for virksomheden. Den faglige ekspertise kan være ret spredt i organisationen. Her kan der tænkes en forskel på de små og de mellemstore virksomheder, da det kan være vanskeligere at have overblikket over en 160 mand stor virksomhed end over en 7 mands stor virksomhed. Dette er ikke undersøgt.

Det kan være svært at binde de forskellige aktiviteter sammen til en enhed. Det er klart et af de stop, der er en udfordring og kan være en barriere for SMV'er. Stoppet tager måske form af en bjergetape – dog ikke ”uden for kategori” (læs: de vanskeligste bjerge i et cykelløb).

## Stop 3: Medarbejderne

Medarbejderne spiller en kolossal vigtig rolle for virksomhederne. De betragtes som væsentlige spillere i hele bæredygtighedstænkningen og det daglige arbejde med at udvikle bæredygtigt.

Der er generelt fokus på **medarbejdernes trivsel**. Det er der mht. arbejdsulykker, sygefravær, stres, ensidigt, gentaget arbejde og i det hele taget på at sikre nogle ordentlig arbejdsforhold. Dette billede er ret gennemgående, uanset om der er tale om certificeringer eller ej.

At få medarbejderne involveret i bæredygtighedsarbejdet er også et tema. Ikke nødvendigvis fordi medarbejderne er vrangvillige, men simpelt hen at for få udbredt viden om bæredygtighed og få organiseret aktiviteterne, således at de kommer med og bliver aktive i arbejdet. Det handler bl.a. om intern kommunikation, som omhandles i stop 4 Kommunikation.

Nogle af de **værktøjer**, der bruges er efteruddannelse, interne audits og seminarer. Efteruddannelse er ikke isoleret til forhold om bæredygtighed. Det er nærmere en del af medarbejderudviklingen. Faktisk findes der ikke frygtelig meget efteruddannelse mht. bæredygtighed eller CSR arbejde.

*”Det er vigtigt for os at vise stor ansvarlighed over for vores medarbejdere. Særligt ift. deres arbejdsforhold såsom nedslidning, udvikling af kompetencer osv.”*

Citat fra interview

For mange SMV'er handler denne del af bæredygtighedsarbejdet også om **rekruttering**. Det at have et godt arbejdsmiljø og være en ansvarlig virksomhed anses som væsentligt.

En del af virksomhederne involverer sig på forskellig vis i de lokalområder, de er en del af, og mener også, det spiller en vigtig rolle for medarbejderfastholdelsen. Derudover tager mange et ansvar i forhold til lærlinge, integration både af

flygtninge/indvandrere og folk med forskellige udfordringer, socialt eller fysisk.

Uanset virksomhedens øvrige arbejde med bæredygtighed er gode medarbejdere vigtige. Emnet bliver igen og igen fremhævet, når der tales om bæredygtighed. Dette er et "must see" på turen.

## Stop 4: Kommunikation

Emnet kommunikation er et stort tema i bæredygtighedsarbejdet hos SMV'erne - både den interne i virksomheden og den eksterne ud af virksomheden. Begge retninger anses som vigtige og flere ser dem også i en sammenhæng. Det er meget spredt, hvor langt SMV'erne er med kommunikationsarbejdet. Nogle er slet ikke nået dertil.

Den **interne kommunikation** handler i høj grad om involvering af medarbejderne, som omtalt ovenfor. Én ting er, at medarbejderne får generel viden om bæredygtighed, en anden er, at de får kendskab til, hvad der foregår i virksomheden på det område. Selv i små virksomheder er det et tema, selvom det også skal pointeres at ikke alle har det synderligt agendasat i hverdagen. Nogle steder er det primært ledelsen, der taler om emnet.

Når medarbejderne bliver involveret i arbejdet bliver de ikke blot medspillere, der kan få aktiviteterne til at fungere. De bliver også medudviklere. De vil se nye løsninger, forbedringer og komme med idéer, som kan være værdifulde bidrag til gode løsninger – hvad enten det handler om produkter, produktion eller andre forhold i virksomheden.

*"Vi skal lave noget mere internt for at udbrede kendskabet til det (læs: bæredygtighed). Det er medarbejderne, der skal være med til at løfte budskabet ud af virksomheden og få det til at leve for at det virkelig kommer til at batte noget; før vi flytter os i det"*

Citat fra interview

Ud over involveringen er medarbejderne også med til at fortælle historien ud af virksomheden. De er ambassadører og fungerer som medie.

Medarbejdernes fortællinger gør det dog ikke alene. Det er blevet mere vigtigt at synliggøre, hvad man gør – for at få værdien – sådan udtrykke nogle af virksomhederne det. Det handler om den **eksterne kommunikation**.

*"Jeg synes bare, at hvis man har en helt masse godt, men ikke får det sagt, så går man jo glip af en helt masse ting. Man går glip af mulig kundeloyalitet og rigtig god eksponering. F.eks. certificeringsordninger har nok givet os en PR-værdi på ca. 2 mill.kr. og det skal man jo ikke kimse af, så det er jo også meget værdi at få ud af det. Det kan også bruges i en risikovurdering – det kan være at det ikke er mine kunders krav lige nu, men om fem år kan man så være lidt på forkant og undgå at miste de kunder, og så er det jo også en værdi i sig selv."*

Citat fra interview

For SMV'er er det vigtigt at kommunikationen er konkret. Det skal ikke bare være at "*bralre løs med tillægsord og fine ting*" (citater fra interview). Fortællingen skal tage afsæt i, hvad der faktisk bliver gjort. Her bliver det vigtigt at få prioriteret, hvad der skal fortælles samtidig med at det jo også skal være relevant for udenforstående.

En del fremhæver at **de bæredygtige produkter og løsninger er gode historier**. Måske bliver det et spørgsmål om, at få de historier fortalt eller få fundet ud af hvordan. Måske er kompetencen ikke i virksomheden. Disse forhold er dog ikke undersøgt nærmere.

På mange måder er temaet velkendt vedr. kommunikation og markedsføring – at få tegnet og formidlet et troværdigt billede af virksomheden, dets produkter og aktiviteter. Her er tale om et klassisk stop på rejsen – men det er en udfordring. Kommunikation af bæredygtighed kan være særligt delikat, da en påstand om ren/100%

bæredygtighed ikke er realistisk. Området kan være ret komplekst.

## Stop 5: Produktion og produkter

Produktion og produkter er centrum i virksomhederne og mange af bæredygtighedsaktiviteterne foregår her.

*”Det er måden vi arbejder på. Vi tager nogle ressourcer og genanvender dem fuldt ud. Det er en forretning, som drives på en måde, der er bæredygtighed og det er det, vi tjener penge på. Det er den økonomiske måde at gøre det på. Det er en grundlæggende måde at gøre det på, men vi har egentlig ikke kaldt det bæredygtighed.”*

Citat fra interview

Meget af miljøtænkningen er i forholdene omkring produktionen. Det handler om **optimering og ressourceforbrug** både af råmaterialer, materialer, energi og ofte affaldshåndtering. Materialeforbrug, genanvendelse, minimering af affald og sortering af det affald, der er tilbage hænger sammen. Kan der optimeres og tænkes smartere processer her, kan der være en del at hente til både miljøet og bundlinjen. Typisk er der gevinster i form af lavere omkostninger, men det kan også være i form af restprodukter, der kan sælges til andre produkter. Rigtig mange har gode erfaringer med at tænke affald på nye måder. For de virksomheder der har overskudsvarme fra deres produktion er der også gode eksempler på, at det anvendes i de lokale varme anlæg og således bliver en gevinst for mange i lokalsamfundet.

Forurening bliver ikke nævnt meget. Det kan være fordi, der allerede er stram lovgivning her og der er mange års tradition for at holde sig inden for disse rammer. Der er dog ikke spurgt nærmere ind til dette i researchen.

En del SMV'er arbejder med udvikling af bæredygtige **produkter**, der er bæredygtige. Disse produkter skaber ofte merværdi for kunderne og kan bidrage til optimering af produktionen f.eks. ved genanvendelse, minimering af materialeforbrug og andre ressourcer.

*”Vi får RIGTIG mange ordrer på de her produkter. Det kan måles på bundlinjen. Det giver anerkendelse og et godt brand.”*

Citat fra interview

Det kan være et problem, at arbejdet med **produktionsprocesser og leverandører drukner i den krævende dokumentation**. Derfor kan der være en vis skepsis i forhold til, om et certifikat for en proces er besværet værd. I denne forbindelse kan overvejelser om outsourcing og sikkerhed for kvalitet fra fjerne leverandører komme op. For nogle produkter kan det ganske enkelt være for komplekst at sikre den forsvarlige produktion og det kvalitetsmæssige niveau, der er krævet. Der arbejdes i nogle tilfælde med at trække produktionen tættere på hovedsædet og det danske produktionssted bl.a. for at undgå lang transport, få mere fleksibilitet og bedre kontrol med processerne og produktet.

For produktionsvirksomheder er selve produktionen og de konkrete produkter, det oplagte sted at kikke efter muligheder for øget bæredygtighed. Mange gør det sandsynligvis simpelthen fordi, det er sund fornuft. Stoppet er ikke til at komme uden om.



De fem stop herover er markante stop på rejsen mod bæredygtighed. Det er de temaer, som der er talt mest om. De temaer, der optager SMV'er. Andre temaer er også interessante og adskillige andre emner kunne undersøges separat. Herunder omhandles nogle af de temaer, som også er omtalt, men som har stået mindre markant ud i undersøgelsen. Det er altså ikke et udtryk for at nedenstående temaer ikke er særdeles vigtige i bæredygtighedsarbejdet. Det er denne turs kaffepauser.

## Kaffepauserne: Andre temaer

De efterfølgende emner er inddelt i to grupper rummende forskellige temaer – interne forhold og eksterne interessenter.

### Internt i virksomheden

Hovedparten af de ovenfor nævnte stop omhandler forhold internt i virksomheden. Det er her rigtig mange SMV'ere lægger kræfterne. De første kaffepauser holdes også her.

**Dokumentation** af de forskellige indsatser, processer og produkters indhold og egenskaber er et krævende arbejde for SMV'erne. Mange har forskellige relevante certificeringer og for nogle industrier er forskellige typer dokumentation et lovgivningskrav. Ofte udvikler bæredygtighedsarbejdet sig videre ud fra disse certificeringer. En del udarbejder egentlige CSR eller bæredygtighedsrapporter eller har integrerede afsnit i deres årsrapporter. Det er heller ikke ualmindeligt at SMV'er tilslutter sig principper som "UN Global Compact".

Blot at håndtere dokumenteringsarbejdet og følge lovgivningsområdet kræver specielle **kompetencer**. Det vil i mange tilfælde være håndteret af specialister. Ud over disse er der også brug for mange forskellige kompetencer. Der er en vis efterspørgsel efter personer, der har en helhedsforståelse af bæredygtighed i en virksomhed og kan forholde sig til forskellige fagligheder, og hvordan de hver især bidrager. Spørgsmålet om kompetencer bliver også nemt et ressourcspørgsmål. Der kan sagtens være mange gode kompetencer i virksomheden, men der er naturligvis grænser for hvor meget de kan håndtere, da de også har andre opgaver. Der er tale om et ressourcepres.

**Strategier** for bæredygtighed er der ikke noget entydigt billede af hos SMV'erne. En del har bæredygtighed i deres strategi eller arbejder på at få det mere integreret i strategien. Andre har arbejdet i en mere fragmenteret form og har ikke formaliserede og formulerede strategier for virksomhedens bæredygtighed. Mange nævner ikke arbejdet i den kontekst. Det er dog udbredt at

have handlingsplaner, code of conducts, politikker og lignende. Ligeledes er det også naturligt at sætte **mål** for diverse indsatser og at måle på dem. Mange har dog en erkendelse af, at det er væsentligt at få bæredygtighed indarbejdet i en helhed for virksomheden – at få alle aktiviteterne bundet sammen til en helhed i en samlet strategi.

Forretningsmodeller er stort set ikke blevet nævnt, og der er heller ikke specifikt spurgt ind til disse. I mange tilfælde er SMV'ernes bæredygtighedsarbejde en justering af elementer i deres forretningsmodel.

### Eksterne interessenter

Her omhandles nogle få af de eksterne interessenter.

Mange virksomheder har krav til deres direkte **leverandører** bl.a. i form af codes of conducts. Det kan dog være vanskeligt at følge op på, om de faktisk overholdes. En del laver systematiske leverandør audits. I nogle tilfælde fravælges eller "fyres" en leverandør, hvis de ikke lever op til kravene. I andre tilfælde samarbejder man om at forbedre eventuelle kritisable forhold. Det er et stort og krævende arbejde. Det helt vanskelige bliver længere tilbage i forsyningskæden, hos leverandørens leverandører. Her kommer SMV'erne til kort og finder det meget vanskeligt at håndtere. Tillid og tæt samarbejde med de nærmeste leverandører er derfor ret afgørende for, hvor langt garantierne for bæredygtighed kan række.

**Lovgivning** og myndigheder er endnu et væsentligt element. Alle overholder naturligvis den lovgivning, der findes på deres respektive områder. Mange prøver at være på forkant ved at følge med i deres branche. Det er en krævende, men nødvendig indsats.

Den sidste kaffepause holdes sammen med **kunderne** – det væsentligste for enhver virksomhed.

Hos virksomheder, hvor kravene til bæredygtighed er drevet af kunderne, er det givet, at der

sættes en udvikling i gang. Nogle var ikke kommet så langt med at igangsætte aktiviteter, hvis der ikke var klare kundekrav.

*”Vi udvikler produkter sammen med vores kunder. Uden kundekrav gjorde vi nok ikke så meget, som vi gør i dag. Dog vil vi ikke bruge miljøfarlige hjælpestoffer i produktionen. Det er vores eget valg.”*

Citat fra interview

Nogle virksomheder vil gerne have mere dialog med kunderne om emnet og vil også rigtig gerne fortælle om, hvad bæredygtighed er. Det opleves, at der er nogle kunder, som ikke rigtig ved, hvad det er og hvad det kan betyde for deres forretning. Der kan være krav fra kundernes kunder (end-user). Der er tilfælde hvor efterspørgslen efter bæredygtighed i produkterne produceret under ordentlige forhold trænger gennem forsyningskæden – en slags pull effekt.

Kunderne fik det sidste ord. Rejsen er ved at være ved vejs ende.

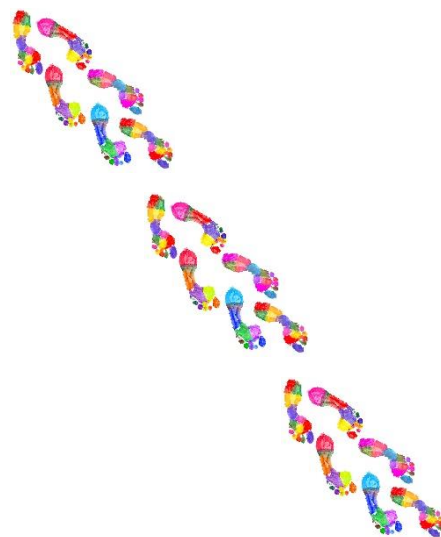
## Endemålet: anbefalinger

Selvom området er komplekst, mange komponenter spiller sammen, brancher, virksomheder og personer er forskellige og der er mange veje til målet, så skal researchen alligevel munde ud i et bud på nogle anbefalinger. Der er gjort mange erfaringer, som flere virksomheder forhåbentlig kan drage nytte af.

- Bæredygtighed som et afsæt eller omdrejningspunkt for produktions- proces- og produktudvikling skaber konkurrencefordele. Hver virksomhed må kikke efter muligheder her.
- Bæredygtighed skal indarbejdes og være synligt i organisationen og blandt medarbejderne – så begynder det at rykke.

- Organiseringen af bæredygtighedsarbejdet skal systematiseres. Det kan være en god idé at decentralisere indsatsen eller sætte en gruppe med forskellige faglige kompetencer til at være drivkraft – og værn om ildsjælene, så de ikke brænder ud.
- Historiefortællingen - fortæl de gode historier. Det er vigtigt at være synlig med de tiltag virksomheden gør og som er værdifuldt – både i forhold til kunder og til medarbejdere, nye som gamle.
- Det er fint med ”små skridt”. Arbejdet skal være konkret og enkelt. Der kan tages nogle mindre skridt ad gangen, som kan håndteres og er til at overskue. Så kan der arbejdes videre derfra.
- Arbejd på at de ”små skridt” bindes sammen i en samlet plan for optimal effekt.

Måske handler SMV’ers arbejde med bæredygtighed om at gå Caminoen mere end det handler om at køre formel 1. Når det handler om bæredygtighed er en gåtur i hverdagen en interessant og værdifuld rejse.





## Efter turen: Konklusion

Alle rejser bliver til minder. Hvad oplevede vi på turen? Måske har man lavet en fotobog. I denne sammenhæng er det i form af en konklusion.

Overordnet er konklusionen, at der er potentiale for små og mellemstore virksomheder i at arbejde med bæredygtighed som en del deres forretningsudvikling. Fokuset på emnet kan være med til at optimere produktionen, spare nogle ressource, åbne nye markedsmuligheder, skabe nye produkter og i nogle tilfælde direkte give ordrer.

Mange ved en del om bæredygtighed og er i gang med forskellige indsatser og aktiviteter. De ser bæredygtighed som miljømæssige og i høj også som sociale indsatser. Økonomi er naturlig nok en underliggende faktor, som ikke nævnes specifikt i forbindelse med bæredygtighed. Men virksomheden skal naturligvis hænge sammen økonomisk. Det oplever flere virksomheder at den gør ikke på trods af bæredygtighedsarbejde men på grund af. Arbejdet **skaber værdi** i form af konkurrencefordele, en måde at differentiere sig på, imødekomme af kundekrav, optimeringer på forskellige områder og endelig i form af værdi for medarbejderne både eksisterende og potentielt nye. Det bliver også et spørgsmål om image.







Der er grupper af SMV'er som ikke oplever efterspørgsel fra markederne eller er i gang med nogen betydelige aktiviteter. De er som minimum interesserede i agendaen, ønsker at vide mere og overvejer om det giver mening i deres virksomheder. De virksomheder, der er helt uinteresserede i bæredygtighed, har ikke deltaget i researchen. Dem ved projektet selvsagt ikke noget om.

En af de største udfordringer for SMV'erne er **organiseringen**. Den bliver vigtig for at få de begrænsede ressourcer og man-power til at slå til. Der bliver forsøgt på forskellige vis. En konklusion er, at arbejdet med bæredygtighed skal være konkret, tage udgangspunkt i hverdagen og skal

foretages i overskuelige skridt. Et væsentligt element bliver **medarbejderne** og at få dem involveret. Det kommer der mest optimale resultater ud af. Ledelsen skal være bag beslutningen og medarbejderne skal helt konkret inddrages. Dermed bliver det også et spørgsmål om **kommunikation** internt i virksomheden, hvilket også kan være et tema i dagligdagen i en mellemstor virksomhed. Kommunikation i det hele taget er et væsentligt og måske klassik område, der kan være udfordrende. Flere af SMV'erne påpeger at det de seneste år er blevet endnu mere vigtigt at synliggøre, hvad man gør inden for bæredygtighed. Igen er et nøgleord fra SMV'er, at kommunikation skal være konkret og handle om faktiske forhold. Men historiefortællingen er vigtig – internt og eksternt. Her kan selve **produktionen og produkterne** spille en betydelig rolle. Umiddelbart kan mange optimere i produktionen, så der skabes værdi på alle tre bundlinjer. Der kan også udvikles, skabes eller opstå nye produkter f.eks. restafald bliver til råvare for andre og en indtægt for virksomheden, nye råmaterialer forbedrer produkter og produktion på forskellige parametre. Der er mange muligheder.

Andre temaer der er vigtige for SMV'ernes bæredygtighedsarbejde er strategi, dokumentation, kompetencer, leverandører, lovgivning og naturligvis kunderne.

Anbefalingerne kan sammenfattes som, at arbejdet med bæredygtighed:

-  i produktions-, proces og produktudvikling kan give konkurrencefordele
-  bør involvere medarbejderne direkte
-  bliver systematisk organiseret
-  fortæller historien
-  tages i små skridt; det ene fører til det næste
-  binder de små skridt sammen til en helhed

Afsættet sker bedst i SMV'ernes hverdag med at producere og skabe bæredygtige produkter og ydelser.

God tur!

## Tak til og andre materialer

Projektet kunne aldrig været blevet til noget uden en lang række forskellige menneskers indsats, interesse og dedikation. Hermed en stor tak til alle deltagere og øvrige bidragydere.

### Parterne

Thue Birk, Kenneth Hald Jensen og resten af holdet fra Green Network

Marie Thorsø Kausgaard og Ole Storm Jeppesen fra Industrisamarbejdet ml. Industriens Arbejdsgivere i København og Fremstillingsindustrien – en del af DI

Industriens Fond

### Øvrige

Kim Lilholt Ruggaard, Nick Brandt, Susanne Randers Præstholt og co., Rickard Lindquist, Tine Svane Hansen alle fra VIA University College

Monica Klepp Bjerrum fra MOOW

Alex Tene fra MAT Production

Morten Schulz og holdet fra ISO film

De forskellige indlægsholdere på seminarer, workshop og konference.

Alle de mange deltagende fra deltagervirksomhederne. Uden jer var der ingenting.

### Andre materialer fra projektet

Ud over denne rapport er der produceret en række andre materialer. Disse kan frit benyttes – dog ikke til kommercielle formål i form af markedsføring eller salgsaktiviteter – medmindre andet aftales med parterne og de pågældende virksomheder.

Rapporten i præsentationsformat.

Virksomhedscases specielt egnede til undervisningsbrug – som videoer: [https://www.youtube.com/Sustainable Business VIA Trine](https://www.youtube.com/SustainableBusinessVIATrine)

- To videoer om Eltwin, hertil er undervisningsguide
- En video om Baby Dan, hertil er undervisningsguide
- En video om Rotpunkt Køkken

Materialer findes samlet her [En SWAY som er et link til en samling af materialer](#) (siden er fuldt udbygget 1. november)

## Bibliografi

accenture, 2016. *accenture strategy*. [Online]

Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study#block-the-path-to-2030>

[Senest hentet eller vist den 1 september 2016].

Braungart, M. & McDonough, W., 2009. *Cradle to Cradle*. 2008 edition red. London: Vintage Books.

Brinkman, S. & Tanggaard, L., 2015. *Kvalitative metoder*. 2. red. København: Hans Reitzels Forlag.

Ellis, T., 2010. *The New Pioneers*. 1 red. Chichester, West Sussex, England: John Wiley and Sons Ltd.

Ernst & Young LLP, 2016. *The state of sustainable supply chains*, ey.com - US: EYGM Limited.

European Commision, Enterprise & Industry online magazine, 2016. *European > Growth > Publications*. [Online]

Available at: [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_type=254&lang=en&item\\_id=5700](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_type=254&lang=en&item_id=5700)

[Senest hentet eller vist den 19 september 2016].

European Commision, 2016. *Growth > Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. [Online]

Available at: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)

[Senest hentet eller vist den 19 september 2016].

Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K., 2013. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. 3. red. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Hart, S. L., 2010. *Capitalism at the crossroads*. third edition red. s.l.:Wharton School Publishing.

Henriques, A. & Richardson, J., 2004. *The Triple Bottom Line: does it all add up*. s.l.:Earthscan.

Hildebrandt, S. & Stubberup, M., 2016. *Bæredygtig ledelse: ledelse med hjertet*. 3. red. København: Gyldendal Business.

Hollensen, S., 2010. *Marketing Management, A relationship approach*. 2 red. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

Haanaes, K. et al., 2012. *Sustainability Nears a Tipping Point*, Boston: MIT Sloan Management Review.

International Institute for Sustainable Development, 2016. *IISD*. [Online]

Available at: <http://www.iisd.org/>

[Senest hentet eller vist den 19 september 2016].

Kiron, D. et al., 2013. *The Innovation Bottom Line*, Boston: MIT Sloan Management Review .

Klewitz, J. & Hansen, E. G., 2014. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 57-75.

Lægaard, J. & Vest, M., 2013. *Strategi i vindervirksomheder*. 4. red. København: Jyllands-Postens Forlag.

Mandag Morgen, 2015. *The Business Case for Saving the Planet*, København: Sustania, Mandag Morgen.



McKinsey&Company og Aarhus Universitet, 2016. *Danish Manufacturing - winning in the next decade*, Aarhus and Copenhagen: The Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms and McKinsey & Company.

McKinsey&Company, 2011. *The business of sustainability*, Boston: McKinsey Quarterly.

McKinsey&Company, 2012. *Capturing value from sustainability*, Boston: McKinsey Quarterly.

Organization World Business Council for Sustainable Development, 2016. *wbcd business solutions for a sustainable world*. [Online]

Available at: <http://www.wbcd.org/home.aspx>

[Senest hentet eller vist den 19 september 2016].

Pedersen, C. P. & Nielsen, T. M., 2013. *Essay Kaleidoskop - Billeder af bæredygtighed i virksomheder*, Horsens: VIA University College.

Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62-77.

Prahalad, C., Nidumolu, R. & Rangaswami, M., 2009. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, Årgang September 01, pp. 57-64.

Rethink Business, 2015. *rethink business*. [Online]

Available at: <http://rethinkbusiness.dk/portfolio-item/introduktion-til-casesamling-det-laerte-vi-af-rethink-business/>

[Senest hentet eller vist den 1 april 2015].

Senge, P. et al., 2008/2010. *Den nødvendige revolution*. 1. udgave red. Aarhus: Klim.

Sustainia under Mandag Morgen, 2011. *SUSTAINIA*. [Online]

Available at: <http://www.sustainia.me/>

[Senest hentet eller vist den 20 september 2016].

United Nations, 2016. *UN Sustainable Development Knowledge Platform*. [Online]

Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/>

[Senest hentet eller vist den 12 august 2016].

Unruh, G. et al., 2016. *Investing For a Sustainable Future*, Boston: MIT Sloan Management Review.

Weybrecht, G., 2014. *The Sustainable MBA, A Business Guide to Sustainability*. Second edition red. Chichester, West Sussex: Wiley.

Aalborg Universitet, 2016. *Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark*. [Online]

Available at: <https://nben.dk/forretningsstrategier-for-baeredygtig-produktion-3-0>

[Senest hentet eller vist den 7 oktober 2016].

(Rethink Business, 2015)

## Appendiks

### Appendiks 1: Metode

Som beskrevet på side 7 i rapporten har den metodiske tilgang i undersøgelsen af SMV'ernes forhold til bæredygtighed baseret sig på "mixed methods" eller triangulering af data. Det samlede undersøgelsesdesign, som ligger til grund for udformningen af de enkelte undersøgelser i rapporten er udformet som en udvikling af respondenternes besvarelser, hvor den næste undersøgelse bygger videre på den forrige og hvor sigtet er at bringe den samlede undersøgelse frem til at give et stadig mere nuanceret og præciseret billede af respondenternes forhold til de forskellige tilgange til og anvendelser af bæredygtighed, som den fremtræder i de enkelte virksomheder for senere at kunne bringe den samlede respons under de kategorier eller kodninger, der er præsenteret i rapporten.

Den overordnede tilgang i undersøgelsen er konstruktivistisk og har dermed ikke til hensigt at kunne udtrykke noget samlet om SMV'eres generelle forhold til bæredygtighed, men udelukkende om de deltagende virksomheders. Undersøgelsen er ikke baseret på en hverken systematisk eller tilfældig udvælgelse af respondentvirksomhederne, men er funderet på de virksomheder, der meldte sig til projektet og som levede op til de opstillede kriterier for, hvad en SMV er defineret som i undersøgelsen (se s.7). Undersøgelsen opererer heller ikke under en præmis om, at det, de adspurgte virksomheder er fremkommet med, er deres endelige formuleringer af arbejdet med bæredygtighed eller, at det kan generaliseres indenfor eller udenfor virksomheden. Undersøgelsen skal betragtes som et øjebliksbillede af de deltagende virksomheder og deres relation til bæredygtighed, som det er repræsenteret af de personer i virksomheden, som har deltaget i projektet. Når det er sagt, er det interessant at bemærke, at mange af virksomhedsrepræsentanterne, der deltog i projektets afsluttende konference, kunne genkende sig i de resultater, der blev fremlagt her og gav udtryk for at processen havde bidraget til at afklare deres forhold til arbejdet med bæredygtighed. Dette forhold skal ikke ses som et argument for, at undersøgelsens validitet eller reliabilitet hermed skulle være større men blot som en iagttagelse, der netop bringer kvaliteterne, såvel som begrænsningerne, ved konstruktivistiske undersøgelser frem. Her er – udover selve besvarelserne - tale om en forhandling og udvikling af mening inden for et givet emne eller felt gennem selve undersøgelsen, hvor både respondenter og undersøgere bidrager.

Den samlede undersøgelse er fremlagt som et produkt af tre selvstændige undersøgelser efter ovennævnte præmisser: et primært kvantitativt funderet spørgeskema med respons fra 31 af de 39 deltagende virksomheder, kvalitative semistrukturerede enkeltinterviews med 37 af virksomhederne og to fokusgruppeinterviews, hvor 18 virksomheder deltog.

Undersøgelsesdesignet er tilrettelagt således for at understøtte validiteten i den samlede undersøgelse ud fra den overvejelse, at man gennem integration af de enkelte undersøgelser kan opnå et mere nuanceret og præcist udtryk for virksomhedernes syn på bæredygtighed og deres arbejde med det. Dvs. at undersøgelsen gennem denne tilrettelæggelse af indsamlingen af data skulle blive bedre i stand til at opnå mere dækkende svar på de overordnede spørgsmål, som projektet er baseret på end ved kun at benytte sig af én eller to metodiske tilgange. Der er således tale om en metodisk triangulering af indsamling af data, som også vedrører analysen, der er fremkommet som analyser af hver af de enkelte undersøgelser, men hvor de enkelte analyser også bygger videre på analyserne af de foregående og er designet som en funktion af dette analysearbejde.

Spørgeskemaundersøgelsen havde ud over rene fakta om virksomheden som antal ansatte, omsætning mv. til hensigt at afdække, hvad virksomheden efter eget udsagn arbejdede med i relation til bæredygtighed, hvordan de prioriterede det og hvor de befandt sig i en udviklingsproces om emnet.

Enkeltinterviewene blev foretaget på grundlag af en analyse af spørgeskemaundersøgelsen og der blev udarbejdet en spørgeguide, der skulle tjene til at nuancere samt præcisere den fremkomne respons i svarene fra spørgeskemaet men også til at tilvejebringe sammenlignelig data gennem, at respondenterne besvarede samme spørgsmål i en bestemt rækkefølge. Interviewene var på 1 time og respondenterne fik forelagt en interviewguide for interviewene, så de kunne følge med i interviewprocessen og de enkelte spørgsmål og emner, der blev behandlet. Interviewene blev foretaget af en person tilknyttet projektet, der samtidig tog noter. I en del tilfælde var to personer involveret hvoraf den ene stod for selve interviewet og den anden for at tage noter. Ud over notater blev interviewene også optaget og disse lyddata blev analyseret sammen med noterne. Der blev i analysen af enkeltinterviewene foretaget en kodning af enkeltord tilhørende emnegrupper, der gik igen i den indsamlede data og en optælling med tilhørende citater

Allerede i udformningen af enkeltinterviewene, som blev udviklet på baggrund af analysen af spørgeskemaet, og kodningen heraf kan ansatserne til den senere kodning spores. Det var hensigten at få respondenterne til at forholde sig til bestemte problemstillinger inden for bæredygtighed, der fremstod som væsentlige for virksomhederne på baggrund af en optælling og rubricering inden for emnegrupper. Dette blev så efter analysen af enkeltinterviewene omsat og videreudviklet i spørgeguiden til fokusgruppeinterviewene, hvor fem emner blev udvalgt til diskussion og præsenteret indledningsvis af facilitator for interviewene. Respondenterne blev inddelt i to grupper med 9 virksomheder i hver og interviewene havde en varighed på én time. Interviewene blev optaget og efterfølgende meningskondenseret i referatform.

I den efterfølgende behandling blev der foretaget endnu en kodning, hvor både input fra analyserne af spørgeskemaet, enkeltinterviewene og fokusgruppeinterviewene indgik og det er denne kodning, der har givet projektrapporten dens primære udformning som opdelt i emner som dokumentation, værdiskabelse, organisering, kommunikation mv. Behandlingen af data har således forholdt sig analytisk til det indsamlede materiale i flere tempi for at søge at give et så nuanceret og præciseret billede af virksomhedernes udsagn i relation til deres arbejde med bæredygtighed som muligt. Udvælgelsen af emner og enkeltord for kodningen er subsumeret også med udsyn til anden forskning på området og de er blevet diskuteret blandt analytikerne af materialet og ændret gennem processen for at give virksomhedernes stemme mulighed for at komme til udtryk på et oplyst grundlag. Her er tale om informerede valg og det kan naturligvis stadig diskuteres om de pågældende emner er ganske dækkende for, hvad virksomhederne har ment med deres udsagn, men de beskrevne metodiske og analytiske valg og undersøgelsesdesigns skal ses som et udtryk for at søge at opnå en høj grad af validitet i den samlede undersøgelse, der danner grundlag for rapporten.

## Appendiks 2: Definitioner

I projektet er begrebet "bæredygtighed" primært blevet brugt. Begrebet CSR (Corporate Social Responsibility) er også anvendt. Nogen virksomheder omtaler bæredygtighed som CSR – begreberne bruges i flæng. Her skelnes der ikke mellem de to begreber. Der er nuance forskelle og måske især historisk forskel på de to begreber. Dog skal det pointeres at definitionen på bæredygtighed (Sustainability) rummer virksomheden og dens interessenters behov på linje med omgivelsernes. Dette aspekt er ikke med i definitionen af CSR. I praksis brug har det dog ikke den store betydning. Forskellen er måske mere en akademisk diskussion.

Definitionerne som ligger til grund for projektets forståelse af begreberne er de følgende.

### Sustainability definition, aimed at business'

"For the business enterprise, sustainable development means adopting business strategies and activities that meet the needs of the enterprise and its stakeholders today while protecting, sustaining and enhancing the human and natural resources that will be needed in the future." (Weybrecht, 2014, p. 15)

Denne definition af Bæredygtighed er baseret på den originale definition fra Brundtland rapporten "Our Common Future" (rapporten der var resultatet af et FN projekt "The World Commission on Environment and Development" fra 1987). Den blev justeret af organisationen "International Institute for Sustainable Development", <http://www.iisd.org/> (Weybrecht, 2014, p. 15)

### CSR definition

"CSR is the responsibility of enterprises for their impacts on society. "

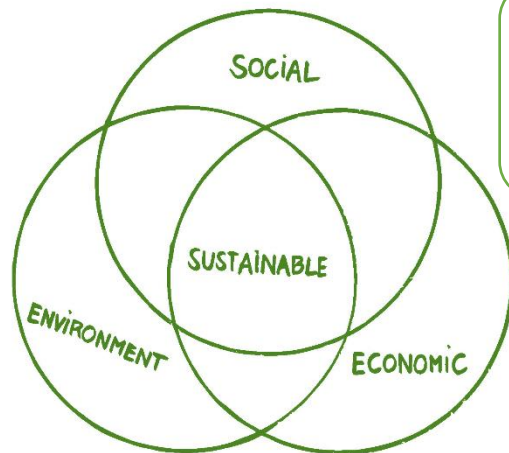
To fully meet their social responsibility, enterprises "should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders".

Denne definition indgår som en af "A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility (European Commission, Enterprise & Industry online magazine, 2016), [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_type=254&lang=en&item\\_id=5700](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_type=254&lang=en&item_id=5700)

## Appendiks 3: Modeller

Forskellige modeller ligger til grund for arbejdet med researchen. Derudover er der brugt teknikker fra kvalitativ metode.

### Model 1: Den tredobbelte bundlinje



Ofte bruges disse begreber:

- Profit = Economic = Economy
- People = Social = Employees
- Planet = Environment = Ecological

Kilde: The Triple Bottom Line, does it all add up (Henriques & Richardson, 2004) og illustration tilhørende VIA, F&U Center for Virksomheders Globalisering

Den tredobbelte bundlinje blev formuleret første gang i 1994 af John Elkington og nogle af hans kollegaer.



## Model 2: Trin for forskellige niveauer af bæredygtighed

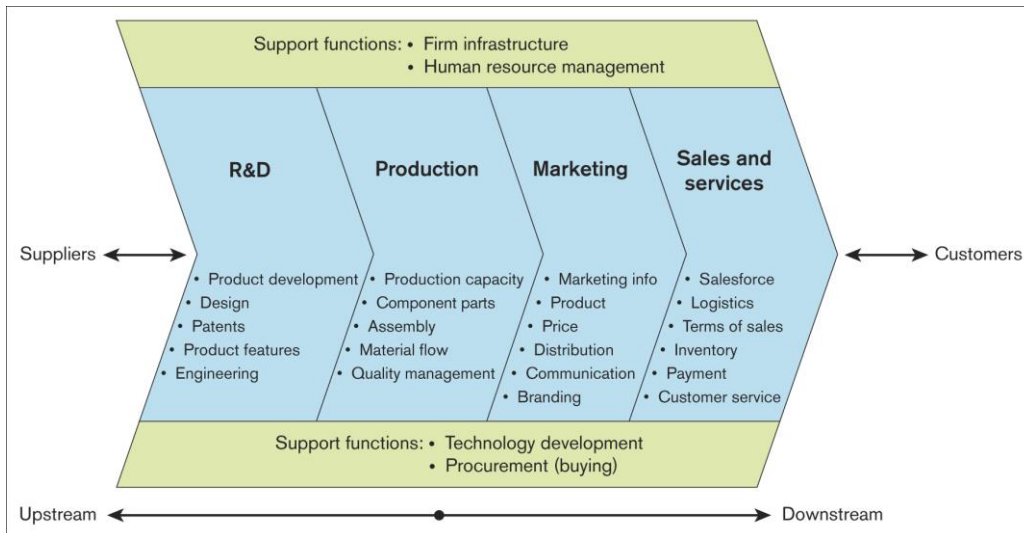
Trin	Beskrivelse
5 – Rodfæstet i bæredygtighed	Hele virksomheden og den grundlæggende idé er baseret på bæredygtighedsplatformen. Den grundlæggende forretningsmodel inkluderer miljømæssige, social og økonomiske variable og bidrager til en bæredygtig udvikling for markeder og samfund.
4 - Integreret strategi	Bæredygtigheden er fuldt integreret i strategien og involverer alle funktioner i virksomheden. De miljømæssige eller sociale aktiviteter fører til nye markedsmuligheder. Udviklingsaktiviteterne kan være på produkt-, organisations eller procesaktiviteter. Foregår ofte i samarbejde med eksterne partnere.
3 - Forudseende	Er pro-aktive og i gang med at effektivisere og udvikle i forhold til miljømæssige eller sociale områder. Opfatter miljømæssige- eller sociale forandringer virksomheden foretager, som minimering af omkostninger eller forbedring af de konkurrencemæssige fordele. Foregår primært internt i virksomheden. Forsøger at være foran lovgivningen.
2 - Reaktiv	Reagerer på ydre pres enten fra lovgivningen eller andre interessenter såsom kunder eller NGO'er. Miljømæssige eller social tiltag betragtes som en ekstra omkostning
1 - Modstandsdygtig	Har ikke opmærksomhed mod miljømæssige og sociale forhold udover, hvad der er lovgivningsmæssige krav.

Kilde: Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review (Klewitz & Hansen, 2014)

Trinene er baseret på en artikel som er et sammendrag af forskellige analyser gennem 20 års studie af innovation og bæredygtig adfærd hos SMV'er: "Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review" fra 2014 og publiceret i Journal of Cleaner Produktion.

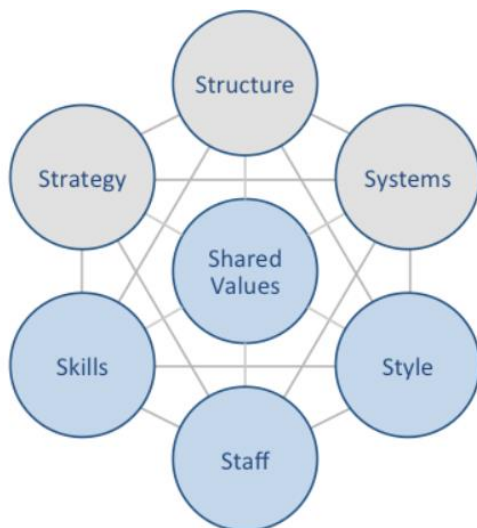
Disse trin er anvendt, forklaret og bearbejdet i en empirisk analyse foretaget for Erhvervsstyrelsen og Grøn Omstillingsfond. Resultaterne af analysen blev formidlet i rapporten "Samling, bearbejdning og udvikling af viden til Grøn Omstillingsfonds læringsindsats om ressourceeffektivitet og grøn forretningsudvikling". Arbejdet blev foretaget i 2014.

### Model 3: Værdikæden og forsyningskæden (supply chain)



Kilde: Marketing Management, (Hollensen, 2010, p. 186)

### Model 4: McKinsey 7-S modellen



Kilde: Strategi i vindervirksomheder, (Lægaard & Vest, 2013, p. 203)