

Bestyrelsen og grøn bæredygtighed

-af Søren B. Sørensen, digital ekspert og ledelsesrådgiver – deltager i ATV-projektet: "Fremtidens bæredygtige produktion"

"Vi har sagt det før – og vi siger det igen. Virksomheders omstilling til bæredygtig produktion er afgørende for dansk konkurrenceevne. Når det kun er ca. 15 pct. af virksomhederne, der i dag arbejder dedikeret med cirkulær og bæredygtig omstilling, er det ganske enkelt for få"

Thomas Hofman-Bang, CEO, Industriens Fond, 2023

Ovenstående citat beskriver en situation, som mange virksomheder – ikke mindst i SMV-segmentet – kan genkende. Alle bestyrelser og ejere ved, at bæredygtigheden af deres virksomhed skal på eksekverings-agendaen, men det er de færreste der ved, hvordan de bedst muligt tilgår dette område i bestyrelseslokalet. Det skyldes ikke manglende interesse eller vilje men derimod mangel på overblik og indsigt i et relativt nyt og meget komplekst område. For at give disse bestyrelser en hjælpen hånd kommer der herunder tre delområder under bæredygtighed, som de fleste virksomheder bør sætte på agendaen. Bare det at en bestyrelse starter med at sætte fokus på disse temaer vil i sig selv sætte gang i en intern proces – og sender et klart signal til virksomhedens ledelse om, at bæredygtighed er en vigtig agenda.

De tre temaer – eller delområder – er:

- Målsætninger, data og indsigt
- Rapportering og compliance
- Afkobling

Det er bestemt ikke de tre eneste relevante bæredygtighedstemaer for bestyrelsen, men de er gode at starte med, da de indledende diskussioner uvilkaarligt vil være med til at skabe en fremtidig retning for virksomheden. For det er vigtigt at forstå, at hele bæredygtighedsområdet kun er i sin indledende fase. Så når man arbejder med bæredygtighed, lægges sporene, mens toget kører. Netop derfor er det vigtigt at starte med at fastlægge nogle universelle og overordnende rammer, hvor man løbende og fleksibelt kan arbejde med indholdet – i takt med at indsigt, standarder, compliancekrav, certificeringer, metoder, mv. udvikler sig.

Der findes stadig en lille gruppe personer, der ikke anerkender, at bæredygtig adfærd er en del af den "samfundskontrakt", som alle virksomheder agerer under. Dvs. man ser bæredygtig adfærd som unødvendig og en unødigt omkostning for virksomheden. Hvis man tilhører denne gruppe, så er der ingen grund til at læse videre. De tre temaer er for de virksomheder, der tager deres del af ansvaret for skabe et bæredygtigt samfund.

Bemærk, at der i nærværende artikel udelukkende fokuseres på den "grønne bæredygtighed", dvs. den del af bæredygtighed der har fokus på, hvordan vi behandler vores klode, natur, klima og miljø. I sin oprindelige definition indbefatter bæredygtighed ligeledes *social* bæredygtighed og *økonomisk* bæredygtighed – som man f.eks. også ser det i FN's verdensmål.

Målsætninger, data og indsigt

”Er vi en bæredygtig virksomhed?” Dette er det første spørgsmål, som enhver bestyrelse bør stille sig selv. Når man gør det, så finder man ud af, at spørgsmålet er nemt at stille, men svært for ledelsen at besvare. Med en fornuftig indsats kan man sikkert finde ud af, hvor stor ens CO2-udledning er. Men bæredygtighed er meget mere end CO2 og udledninger. Der findes ikke en klar standard for, hvad bæredygtighed omfatter for en virksomhed. Enhver virksomhed er nødt til at vurdere, hvilket elementer i bæredygtighed, som man skal arbejde med. Som inspiration kan man f.eks. bruge den taksonomi for miljø og klima, som EU har defineret. Heri indgår 6 hovedelementer (målsætninger), som er vist i tabel 1. En anden inspiration kan være ATV-projektet ”Fremtidens bæredygtige produktion”, hvor der arbejdes med 5 elementer (indikatorer), der ligeledes er beskrevet i tabel 1. De to tilgange er ret forskellige i niveau og omfang, men de giver begge et bud på, hvordan man kan se mere bredt bæredygtigheden i en virksomhed. For en SMV kan det være nemmere at starte med de konkrete indikatorer og så arbejde sig op mod de helt brede målsætninger.

Tabel 1: Bæredygtighed bredt set

EU-taksonomien (målsætninger)	Fremtidens bæredygtige produktion (indikatorer)
• Modvirkning af klimaændringer • Tilpasning til klimaændringer • Bæredygtig anvendelse og beskyttelse af hav- og vandressourcer • Omstilling til en cirkulær økonomi • Forebyggelse og bekæmpelse af forurening • Beskyttelse og genopretning af biodiversitet og økosystemer	• Ressourceforbrug • Vandforbrug • CO2-udledning • Energiforbrug • Affaldsgenerering

Ledelsen kan lægge disse målsætninger/indikatorer ned over sin virksomhed og vurdere, hvilket dele af forretningsmodellen, der har stor indflydelse på disse. Hvis man er en produktionsvirksomhed, så vil det typisk være ens produkter og Supply Chain, det giver mest mening at zoome ind på. For servicevirksomheder vil det typisk være ens primære serviceprocesser og tekniske faciliteter/midler (transportmidler, lagre, teknisk infrastruktur, mv.).

Hvis man som virksomhed ønsker at gøre sin indsats mere transparent og dokumenterbar, så kan man vælge at tilslutte et eller flere af de internationale rammeværker og programmer, der findes på bæredygtighedsområdet. Her kan man også få guidance i at opnå dem. De to mest kendte programmer er nok: SBTi (Science-Based Targets initiative) og TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), der begge har fokus på klimaudfordringerne. På listen over danske virksomheder, der har tilsluttet sig SBTi, finder man bl.a. virksomheder som: Haldor Topsøe, Vestfrost, Ambu, Grundfos, m.fl.

Når først målsætningerne for ens virksomhed er defineret (og man dermed har prioriteret sin indsats), så begynder dataindsamlingen. Her er en af udfordringerne, at man skal vælge rækkevidden af sin dataindsamling (sit scope). Dvs. har man fokus på sig selv (scope 1), på sine leverandører (scope 2) eller på hele sin Supply Chain (scope 3). Dataindsamlingen vil give ledelsen den nødvendige indsigt til en dialog med bestyrelsen om de nødvendige indsatser.

Rapportering og Compliance

Rapportering af bæredygtighed er ikke nyt for de danske bestyrelser. Under fællesbetegnelsen ESG-rapportering (Environmental, Social & Governance) har mange virksomheder i Danmark allerede rapporteret – mere eller mindre fyldestgørende – på bæredygtighed. Og for store virksomheder har det i flere år jf. årsregnskabsloven været lovpligtigt at indrapportere sin indsats på ”samfundsansvar” (ESG).

Hele rapporteringsområdet for bæredygtighed er under kraftig udvikling – og den mest markante udvikling på dette område er introduktionen af den nye EU-taksonomi for grønne regnskaber. EU's taksonomi er et klassificeringssystem baseret på fælles definitioner af bæredygtighed, hvor man så at sige ”beregner nettoværdien” af en given økonomisk aktivitet (en økonomisk aktivitet er defineret ved varer eller tjenesteydelser, der udbydes på et marked). Nettoværdien opstår ved at aktiviteten bidrager positivt til et ét eller flere af 6 de miljømål, som EU arbejder med (se tabel 1 ovenfor) – samtidig med at aktivitetens eventuelle negative påvirkning af de øvrige miljømål indregnes (på engelsk kaldet ”do no significant harm” princippet). Derudover skal aktiviteten overholde en række sociale minimumskrav og de tekniske krav, der er opstillet for de valgte miljømål. EU-taksonomien danner grundlaget for den nye forordning CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), der erstatter det tidligere NFRD (Non-Financial Reporting Directive). I skrivende stund gælder CSRD kun for finansielle institutioner og for virksomheder med mere end 500 medarbejdere, men som SMV er man også nødt til at være opmærksom på denne udvikling. Det forventes, at de allerede omfattede virksomheder vil stille krav til deres leverandører og samarbejdspartnere om at understøtte deres rapportering under CSRD. Derved forceres SMV’er til at kunne rapportere på deres økonomiske aktiviteter i henhold til EU-taksonomien, inden de reelt pålægges dette direkte. Det gælder også i mere indirekte relationer, når f.eks. finansielle institutionelle investorer stiller krav til entreprenører i store byggeprojekter om at rapportere efter CSRD, der så igen vil stille krav til deres underleverandører. Herved kan endog meget små håndværkere og leverandører risikere at skulle leve op til CSRD-krav.

Så hvor en bestyrelse i en SMV tidligere har stået frit i at kunne ”vælge”, hvordan og hvor meget man har villet rapportere på ESG-området, mødes man nu af krav om at leve op til anerkendte standarder som f.eks. SBTi – eller direkte at kunne leve op til de lovmæssige krav, som ens kunder og samarbejdspartnere er underlagt. Derfor bør man i bestyrelsen bede ledelsen om løbende at underrette om denne udvikling hos kunder og samarbejdspartnere for derved rettidigt at igangsætte de nødvendige complianceaktiviteter, hvilket meget vel kan være lang tid før ens revisor bringer dette på banen for den lovmæssige rapportering, som virksomheden selv er underlagt.

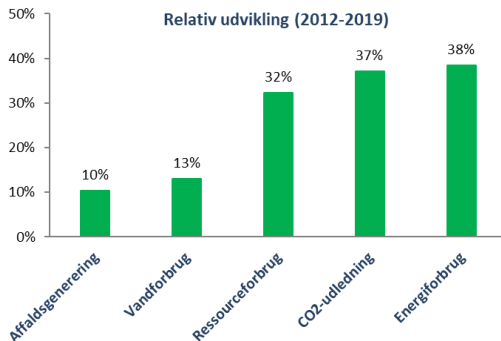
Afkobling

Afkobling er et helt centralt område, hvis en virksomhed ønsker at kunne styre sin bæredygtighed – og dermed være med til at opfylde sin samfundskontrakt. Afkobling betyder, at man som virksomhed er i stand til at frigøre ens påvirkning af miljøet fra sin vækst. *Relativ afkobling* betyder, at miljøpåvirkningen pr. enhed økonomisk output er faldende. Derimod betyder *absolut afkobling* at miljøpåvirkningen er faldet i absolutte termer uafhængigt af udviklingen i output. Absolut afkobling kan kun opnås, hvis den relative afkobling udligner effekten af den økonomiske tilvækst.

I projektet ”Fremtidens bæredygtige produktion” er der skabt en baseline for afkobling i de danske fremstillingsvirksomheder – baseret på tal fra Danmarks Statistik. De viser følgende:

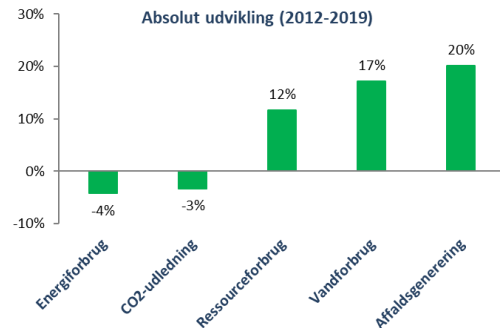
Relativ udvikling – set i forhold til bruttoværditilvækst (BVT)

Produktionsindustrien har skabt mere værdi og BVT er steget med 33 % fra 2012-2019. Positiv vækst i bæredygtighedsproduktivitet for alle indikatorer.



Absolut udvikling

Industriens samlede brug af ressourcer og vand og affaldsproduktion er steget i perioden 2012-2019, mens CO2-udledning og energiforbrug er faldet.



Figur 1. Relativ versus absolut udvikling i danske fremstillingsvirksomheder

Langt de fleste virksomheder har i dag defineret relative målsætninger, dvs. målsætninger der ikke tager højde for væksten i virksomheden – simpelthen fordi de er nemmere at opnå. Relative målsætninger er naturligvis bedre end ingen målsætninger (og dermed ingen indsats), men som bestyrelse er man nødt til at forholde sig til forskellen mellem absolut og relativ afkobling. "Fremtidens bæredygtige produktion" konkluderer, at absolut afkobling IKKE kan opnås ved kun at tilgå bæredygtighed med et reduktionsperspektiv. En absolut afkobling kan kun opnås gennem (teknologisk) innovation, dvs. ved at virksomheden omstiller sig, hvilket typisk vil være mere investerings- og ressourcekrævende end en reduktionstilgang. Derfor er det afgørende, at bestyrelse og ledelse har et fælles sprog, der kan danne grundlag for dialog og beslutning om virksomhedens holdning og tilgang til afkobling.

Sammenfatning

De danske SMV'er står i de kommende år overfor nogle meget store udfordringer på bæredygtighedsområdet. Derfor er det afgørende, at bestyrelserne i de danske SMV'er sætter bæredygtighed på agendaen – og opbygger kompetencerne til at håndtere området. Hvis man ikke gør det, så risikerer man at reducere sin konkurrenceevne og miste både kunder og samarbejdspartnere.

Det bliver en kæmpestor opgave for SMV'erne at implementere rapportering i henhold til f.eks. CSRD. Hvis implementeringen af GDPR-forordningen, der har været en stor opgave for mange, skal bruges som rettesnor, så vil en implementering af CSRD-forordningen kræve en indsats, der er mange, mange gange større. Og den udfordring kan komme meget før, end at det bliver lovpligtigt. For de store virksomheder og de finansielle institutioner er allerede i gang med at rapportere efter CSRD – og de vil utvivlsomt forsøge at gøre livet lettere for sig selv ved at stille krav til deres leverandører om at levere grundlaget for deres rapportering i henhold til CSRD.

Derfor - hvis du sidder i en SMV-bestyrelse, kommer her en velment opfordring ... sæt bæredygtighed på agendaen nu.

Hvis du ønsker at læse mere om ATV-projektet: "Fremtidens bæredygtige produktion" – så kan du finde rapporter, podcasts, mv. her: [En baseline for industriens bæredygtige omstilling | ATV](#). Projektet er finansieret af Industriens Fond.