



SMV'ERS SAMARBEJDE OM GRØN OMSTILLING

Udgivet af REG LAB

December 2021

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

Grafisk design: www.kroyergrafik.dk

Forord

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

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

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

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

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

REG LAB, december 2021

Indhold

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

Fjgurer og tabeller

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

1. Sammenfatning

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

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

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

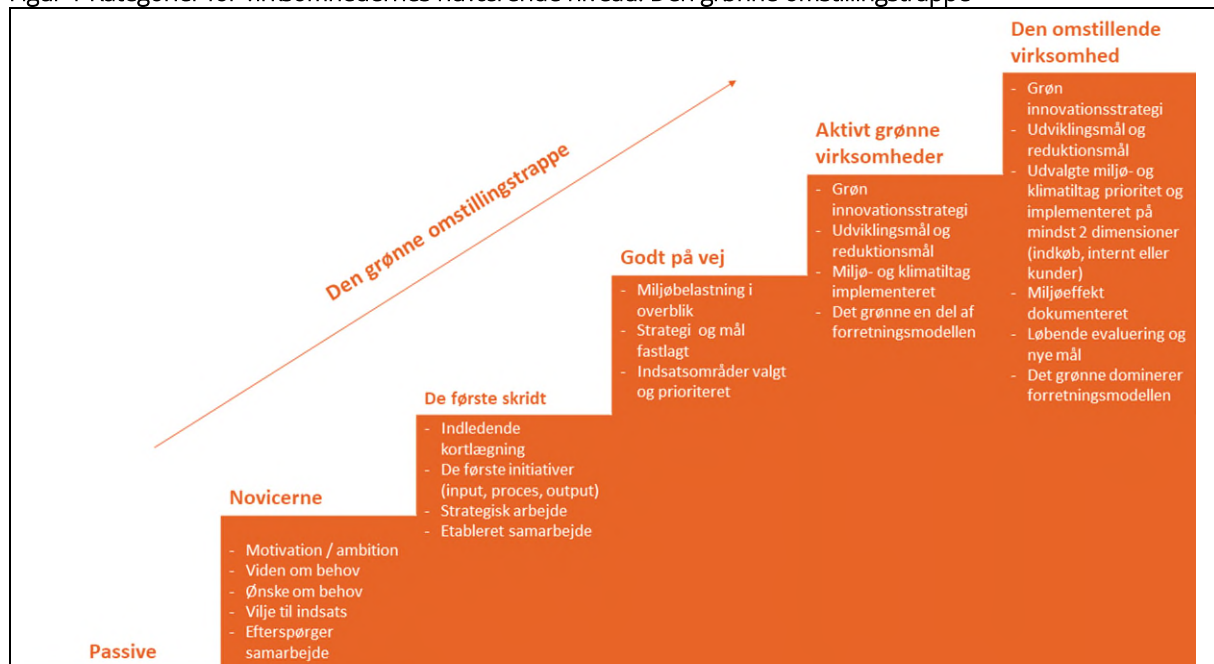
Rapporten baserer sig på en survey blandt 510 SMV'ere, dybdegående interview med ca. 50 nøje udvalgte virksomheder, samt 10 interview med relevante samarbejdspartnere. Herudover er der udarbejdet tre internationale cases fra Tyskland og Nederlandene, hvor erfaringer med virksomheders samarbejdsbehov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

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

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

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

Figur 1 Kategorier for virksomhedernes nuværende niveau: Den grønne omstillingstrappe



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

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

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

1.1. Analysens hovedresultater, læringspunkter og anbefalinger

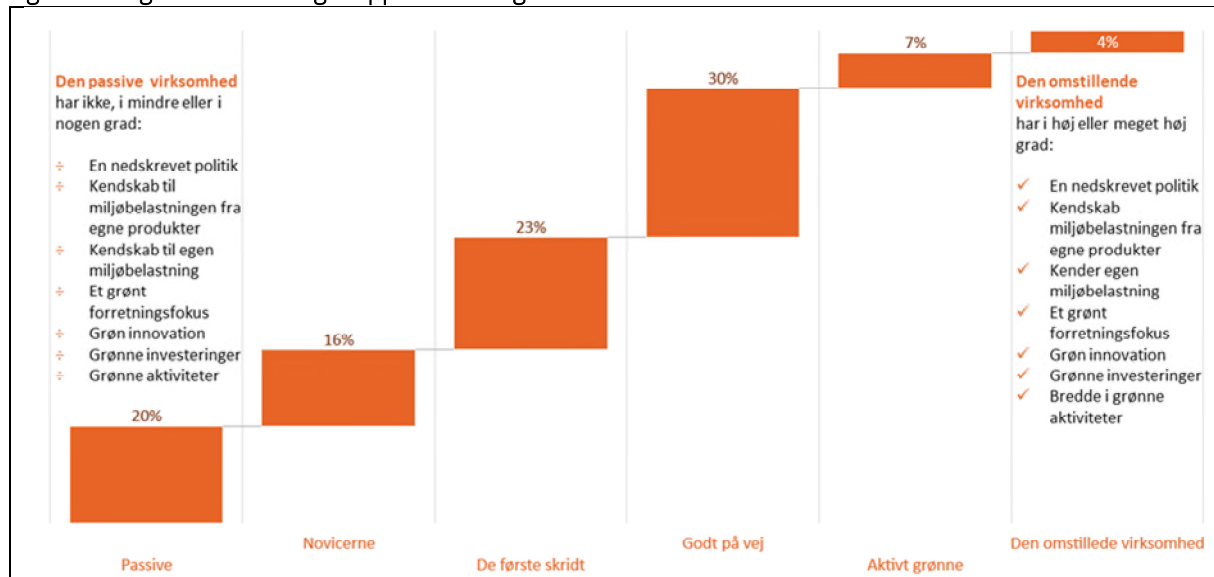
Analysen peger på en række centrale temaer, som er væsentlige i forhold til SMV'ers muligheder for grøn omstilling. Hovedpointerne er opdelt i forhold til 1) de generelle kendetegn, som gør sig gældende for SMV'ere i en grøn omstilling, 2) virksomhedernes samarbejdsbehov og 3) kompetencebehov.

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

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

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

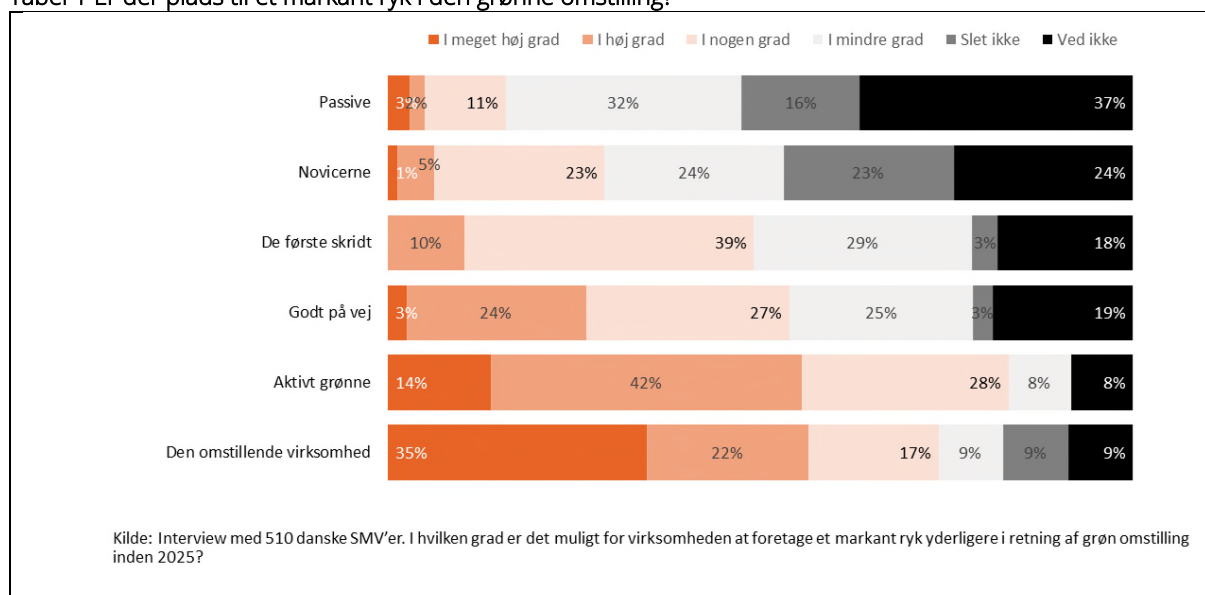
Figur 2 Den grønne omstillingstrappe - fordeling af SMV'ere



Motivation og nedskrevet strategi kan kickstarte grøn omstilling

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

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



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

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

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

Høje omkostninger er en forhindring for grøn omstilling

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

Tabel 2 Forhindringer for den grønne omstilling

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

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

1.1.2. Samarbejde er afgørende for virksomhedernes grønne omstilling

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

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

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

Tabel 3 Eksterne samarbejdspartnere i den grønne omstilling

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De mest grønne virksomheder har størst interesse for specialiseret rådgivning

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

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

Fortsat grøn omstilling kræver samarbejde med hele værdikæden

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

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

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

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

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

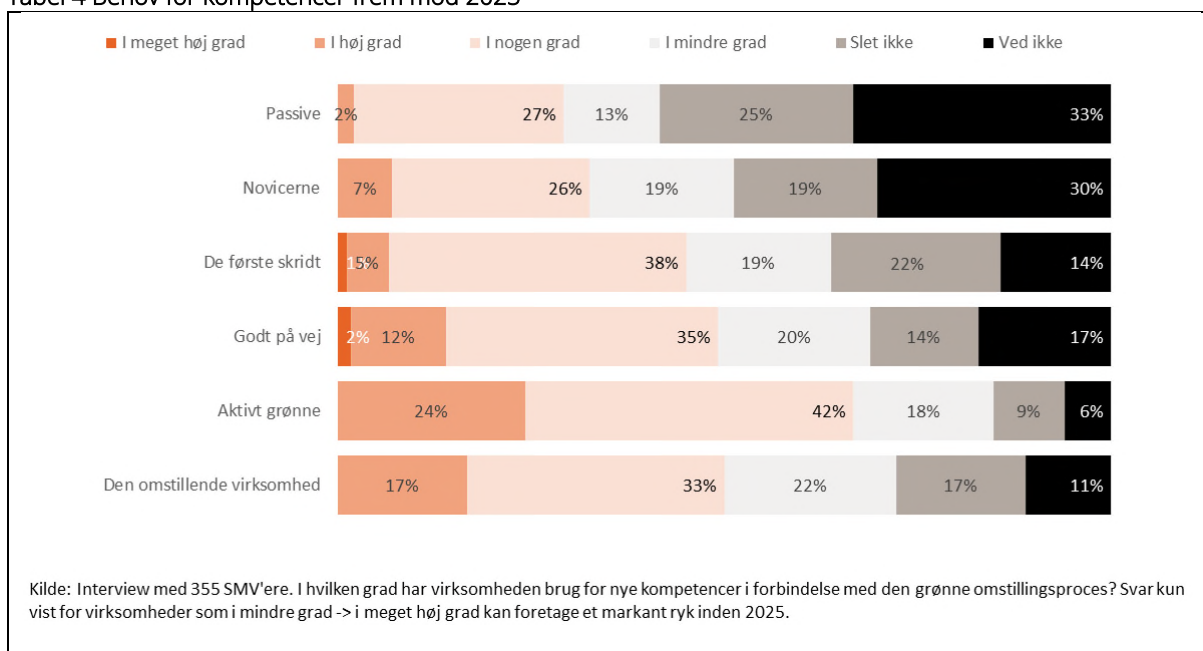
1.1.3. Virksomhederne mangler kompetencer til grøn omstilling

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

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

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

Tabel 4 Behov for kompetencer frem mod 2025



1.2. Styrkelse af økosystemet

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Læsevejledning

Analysen er disponeret i tre delrapporter.

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

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

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

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

2. Metode og datagrundlag

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

2.1. 60 dybdegående interview med virksomheder og deres samarbejdspartnere

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

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

2.2. Survey med 510 SMV'ere

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

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

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

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

3. Kendetegn for SMV'er i grøn omstilling

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

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

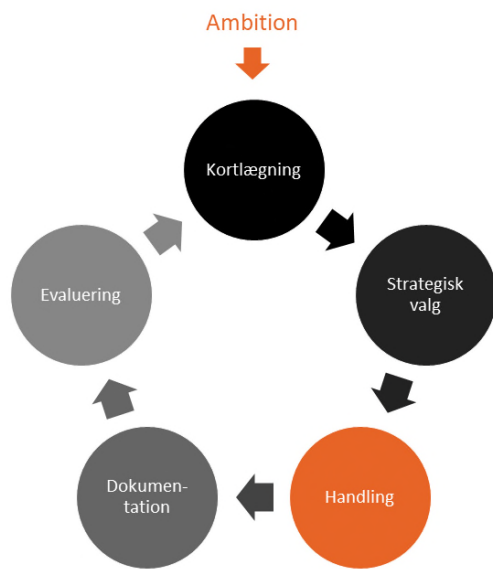
Tabel 5 Handlemuligheder for den omstillende virksomhed

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

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

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

Figur 3 Omstillingsprocessen i en virksomhed



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

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

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

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

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

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

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

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

3.1. Den grønne trappe til grøn omstilling

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

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

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

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

Figur 4 Kategorier for virksomhedernes nuværende niveau: Den grønne omstillingstrappe



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

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

3.2. Indplacering på trappen for grøn omstilling

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

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

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

Tabel 6 Den grønne trappe – indikationer på grøn omstilling

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

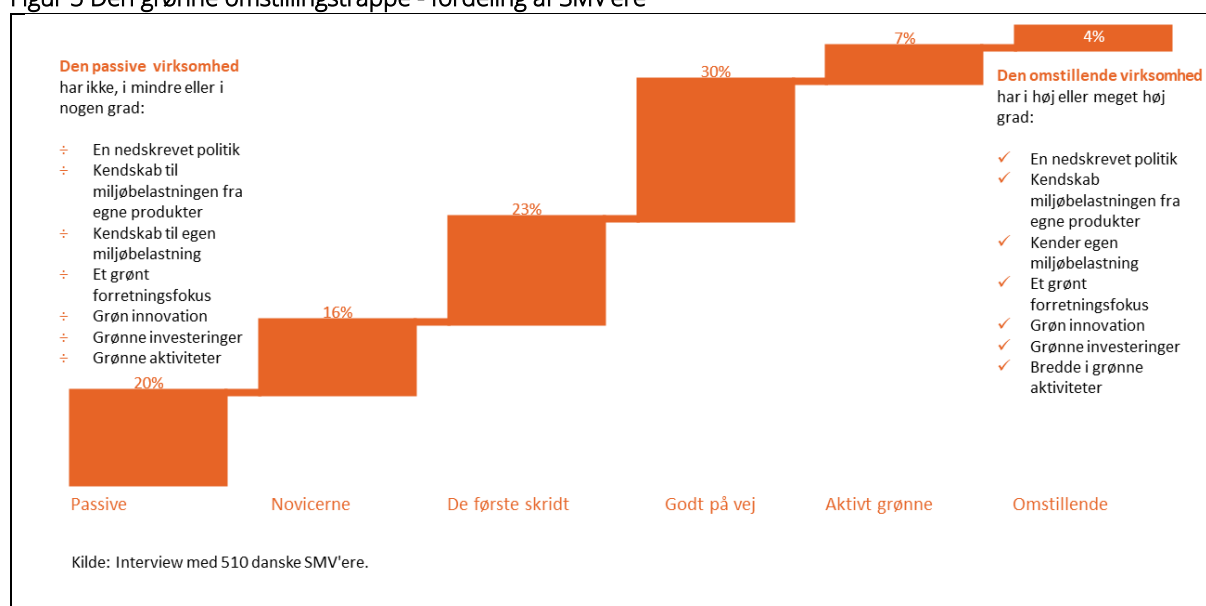
Indikator	Spørgsmål i den grønne trappe	Po- int	Andel	Baggrund
	for eksempel nye teknologier, robotter, samt produktions- og procesoptimering, herunder lang produktlevetid eller at produktet kan genanvendes?			godt udtryk for det forretningsmæssige fokus. Der er givet et point, hvis virksomheden har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

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

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

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

Figur 5 Den grønne omstillingstrappe - fordeling af SMV'ere



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

3.3. Overblik over SMV'ere på den grønne trappe

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

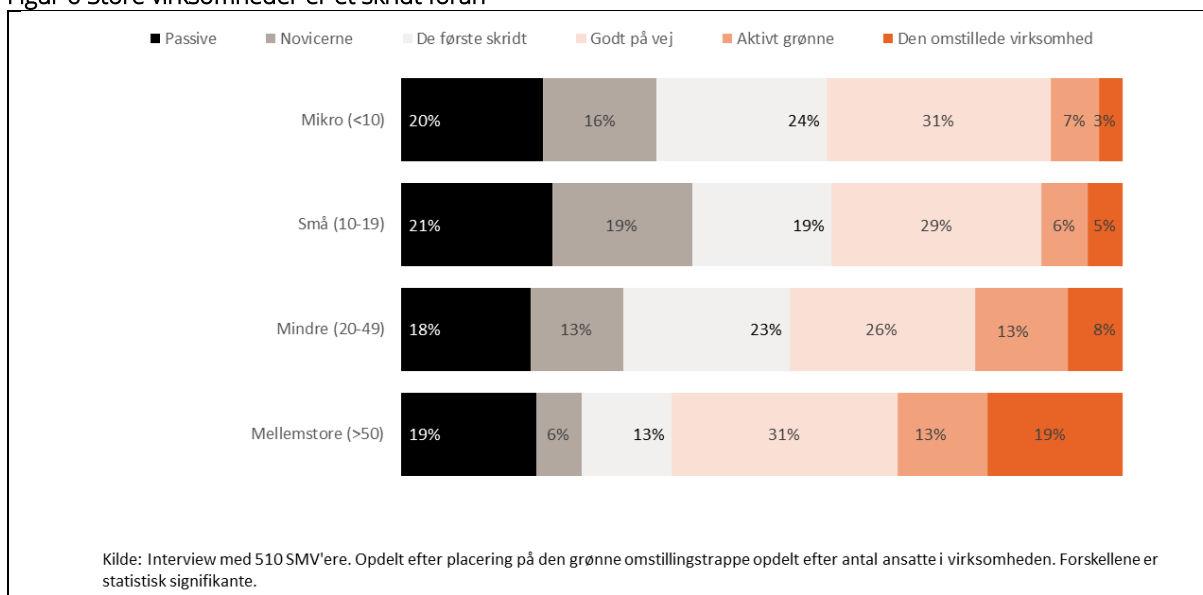
Større virksomheder står højere på trappen for grøn omstilling

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

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

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

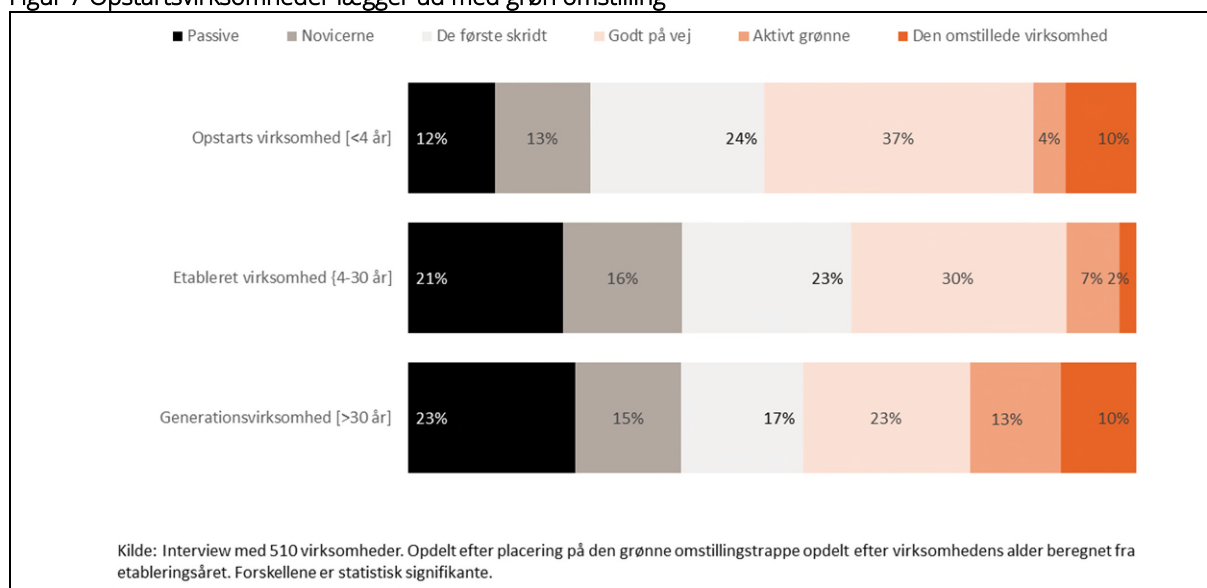
Figur 6 Store virksomheder er et skridt foran



Grøn omstilling fra start i nye virksomheder

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

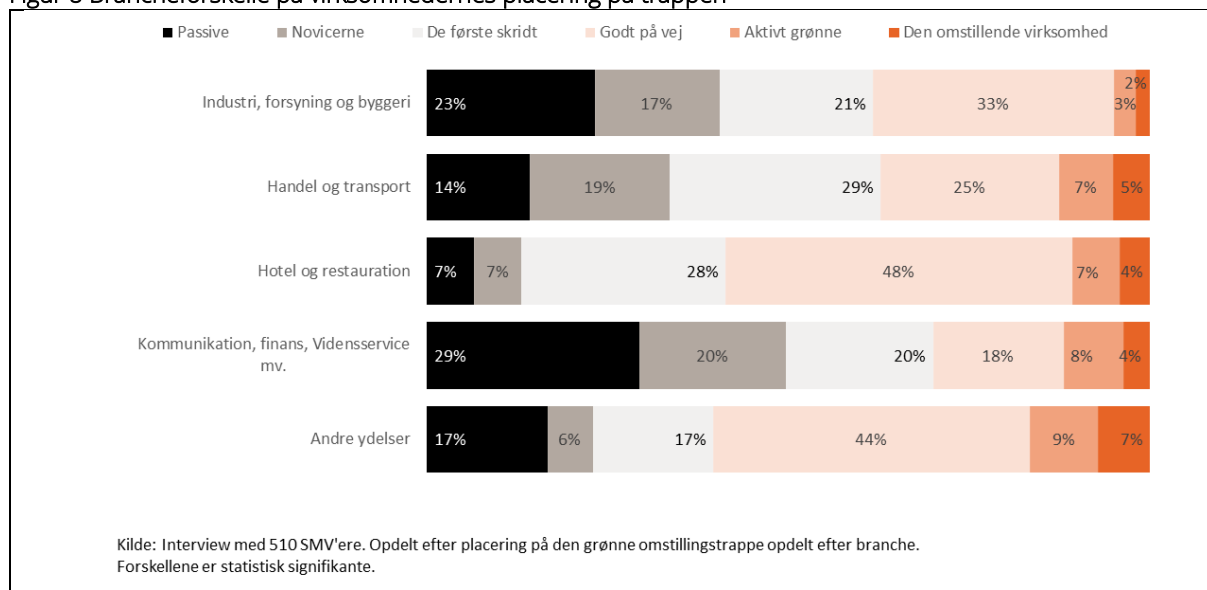
Figur 7 Opstartsvirksomheder lægger ud med grøn omstilling



Brancheforskelle på virksomhedernes placering på trappen

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

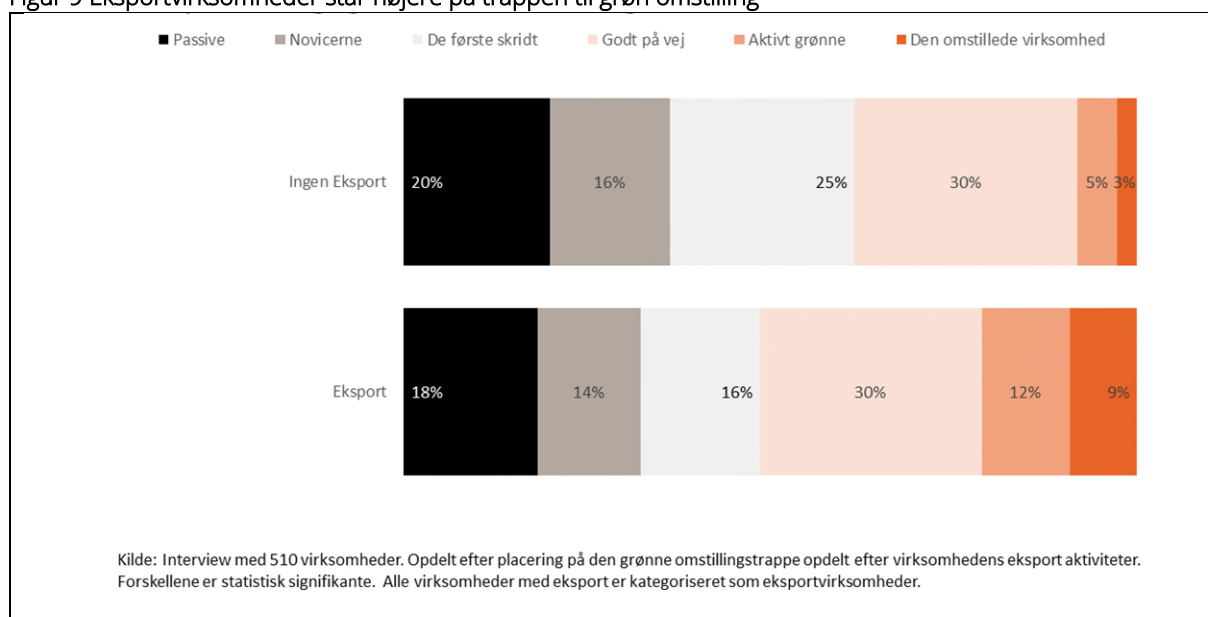
Figur 8 Brancheforskelle på virksomhedernes placering på trappen



Eksportvirksomheder går forrest

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

Figur 9 Eksportvirksomheder står højere på trappen til grøn omstilling

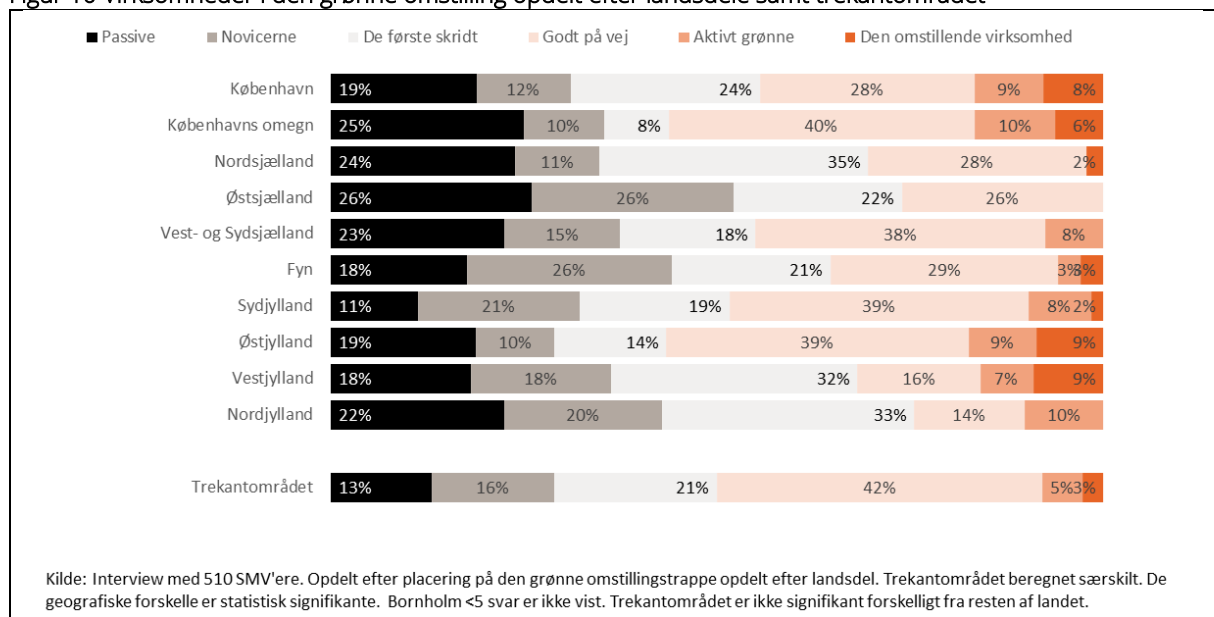


Virksomhederne opdelt efter geografi

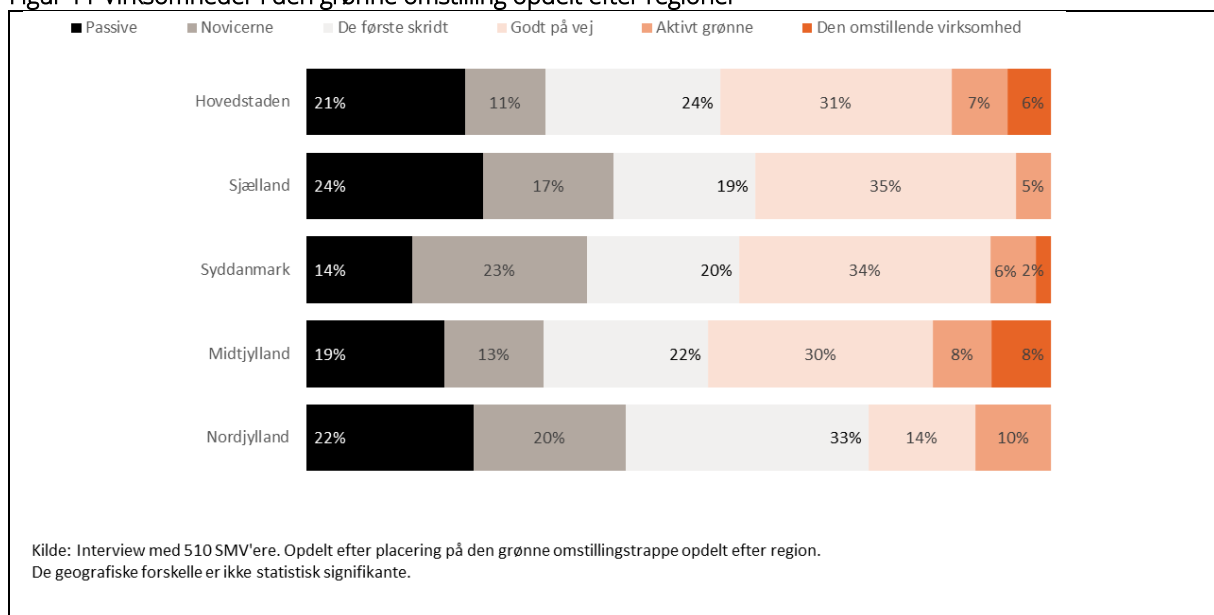
I Figur 10 er virksomhederne opdelt efter landsdel og Figur 11 viser opdeling efter region. De forskelle, der ses, kan naturligvis skyldes regionale indsatser, men en nok så vigtig forklaring er sandsynligvis forskelle i den bagvedliggende branchestruktur landsdelene imellem, hvor f.eks. hovedstadsområdet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

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

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



Figur 11 Virksomheder i den grønne omstilling opdelt efter regioner



3.4. Samarbejdspartnere i den grønne omstilling

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

Eksterne samarbejder i forhold til at gennemføre den grønne omstilling

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

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

Tabel 7 Eksterne samarbejdspartnere i den grønne omstilling

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hjælp til strategi og planlægning

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

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

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

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

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

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

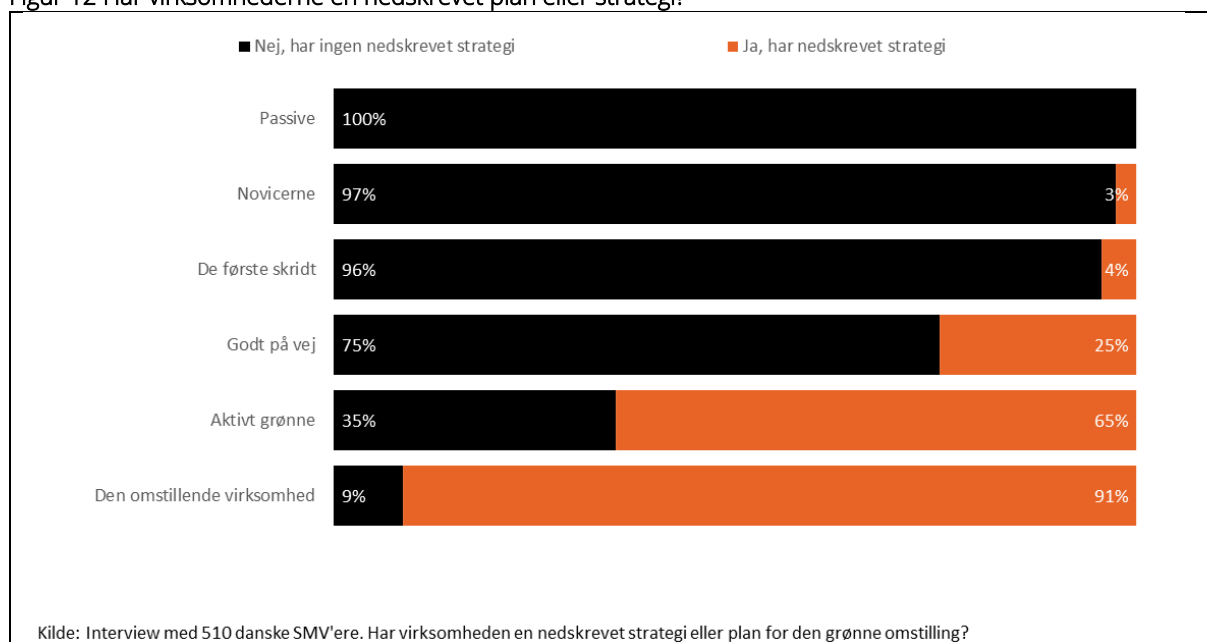
De dybdegående casestudier giver et mere nuanceret billede af hvilke samarbejdspartnere, som virksomhederne benytter sig af, og hvordan samarbejdet foregår. I kapitel 4, 5 og 6 vil samarbejdsformer og samarbejdsbehov blive beskrevet nærmere med fokus på de forskellige virksomhedstyper.

3.5. Planer for den grønne omstilling

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

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

Figur 12 Har virksomhederne en nedskrevet plan eller strategi?



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

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

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

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

Tabel 9 Hvorfor har virksomheden ikke en nedskrevet plan?

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

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

3.6. Forhindringer for den grønne omstilling

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

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

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

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

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

Tabel 10 Forhindringer for den grønne omstilling

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

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

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

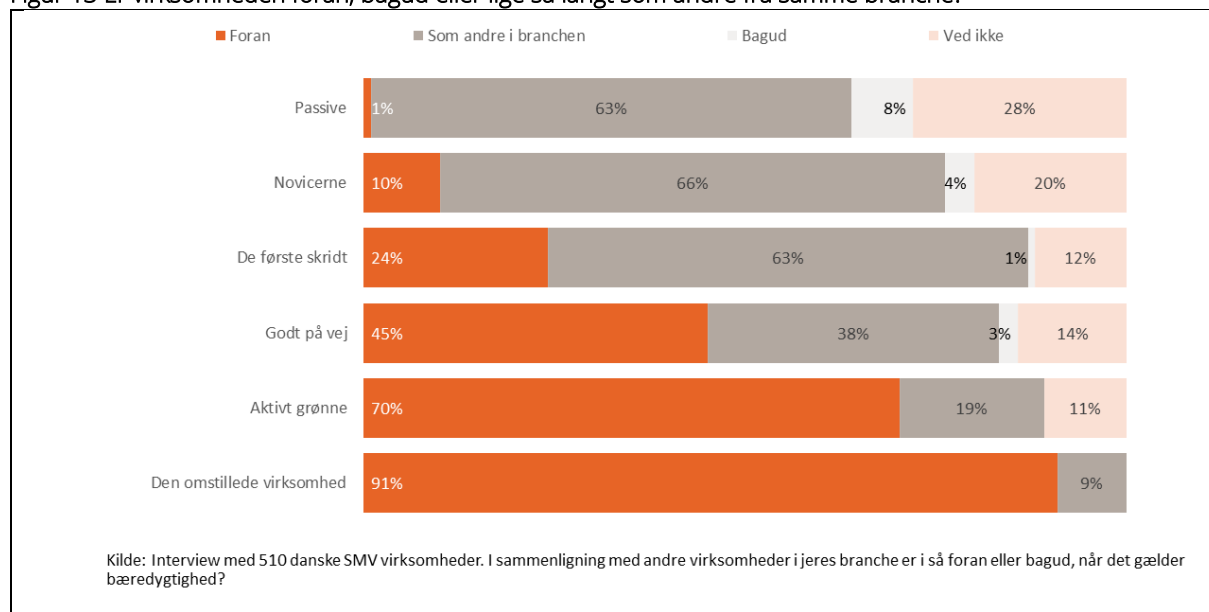
⁵ C2C – [Cradle to Cradle Certified® Products Program](#) er et produkt certificerings program ledet af The Cradle to Cradle Products Innovation Institute i Nederlandene og USA.

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

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

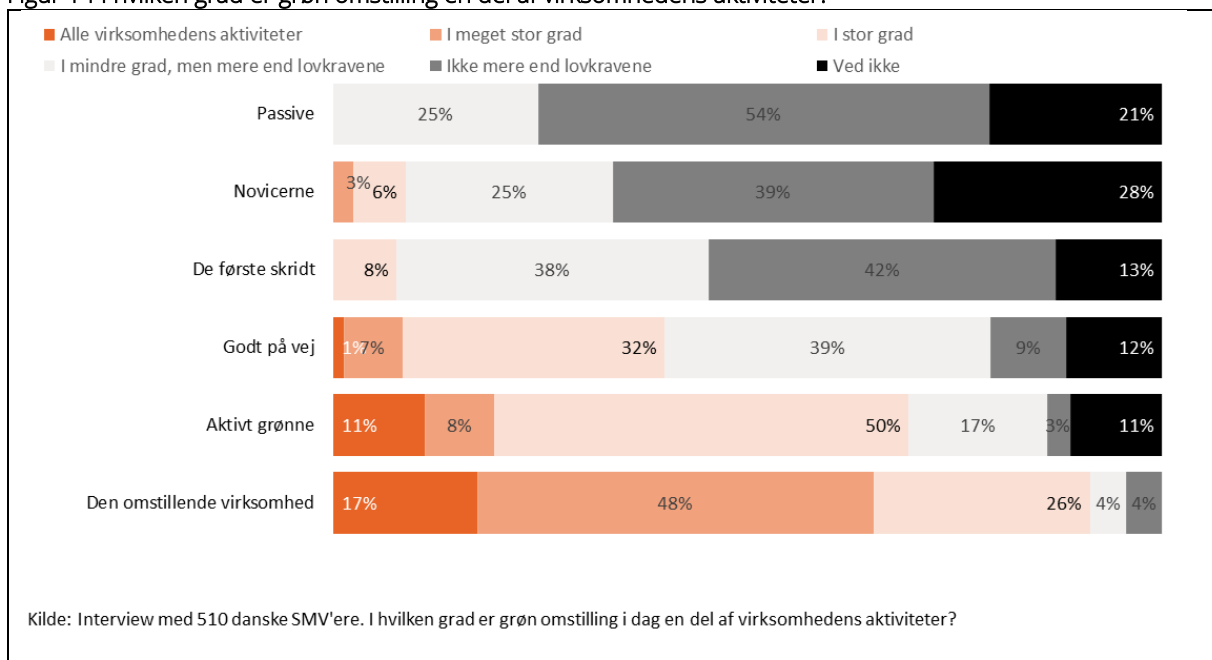
Men først lidt om, hvordan virksomhederne ser på sig selv, når det gælder grøn omstilling. Virksomhedernes fornemmelse for, hvordan de klarer sig i den grønne omstilling, matcher trinene på trappen. Blandt de Passive virksomheder er der enkelte, som mener, de er i førertrøjen, og stort set alle de Omstillende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

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



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

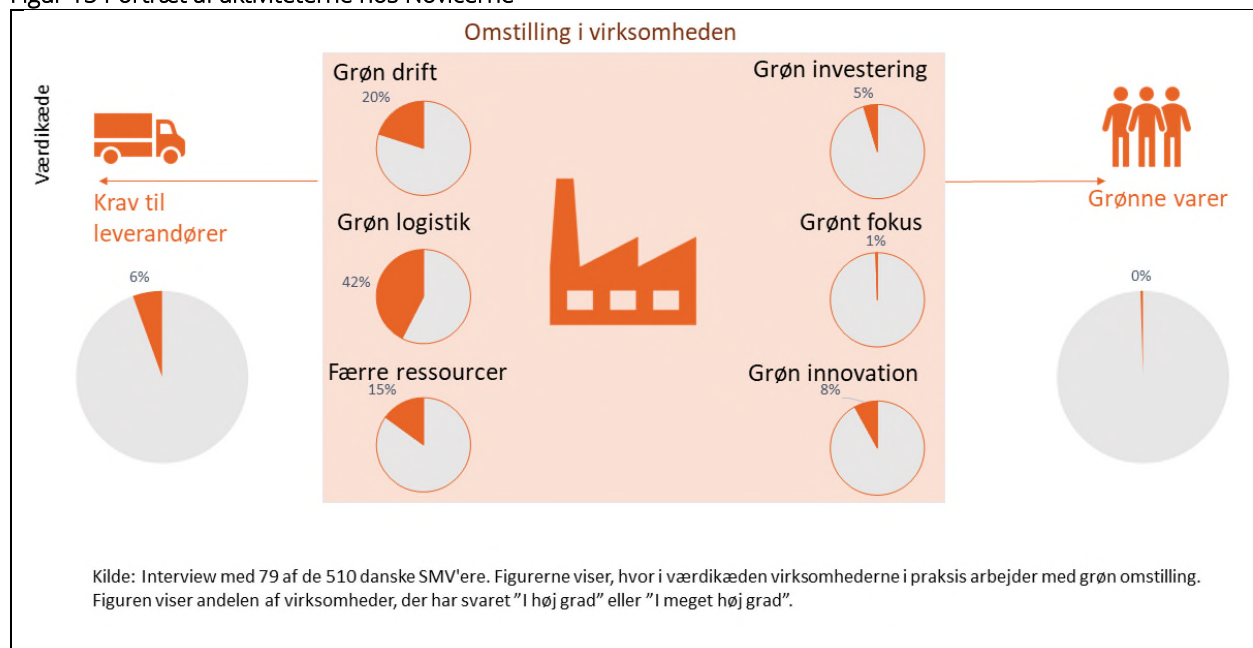
Figur 14 I hvilken grad er grøn omstilling en del af virksomhedens aktiviteter?



4.1. De Passive og Novicerne

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

Figur 15 Portræt af aktiviteterne hos Novicerne



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

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

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

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

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

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

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

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

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

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

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

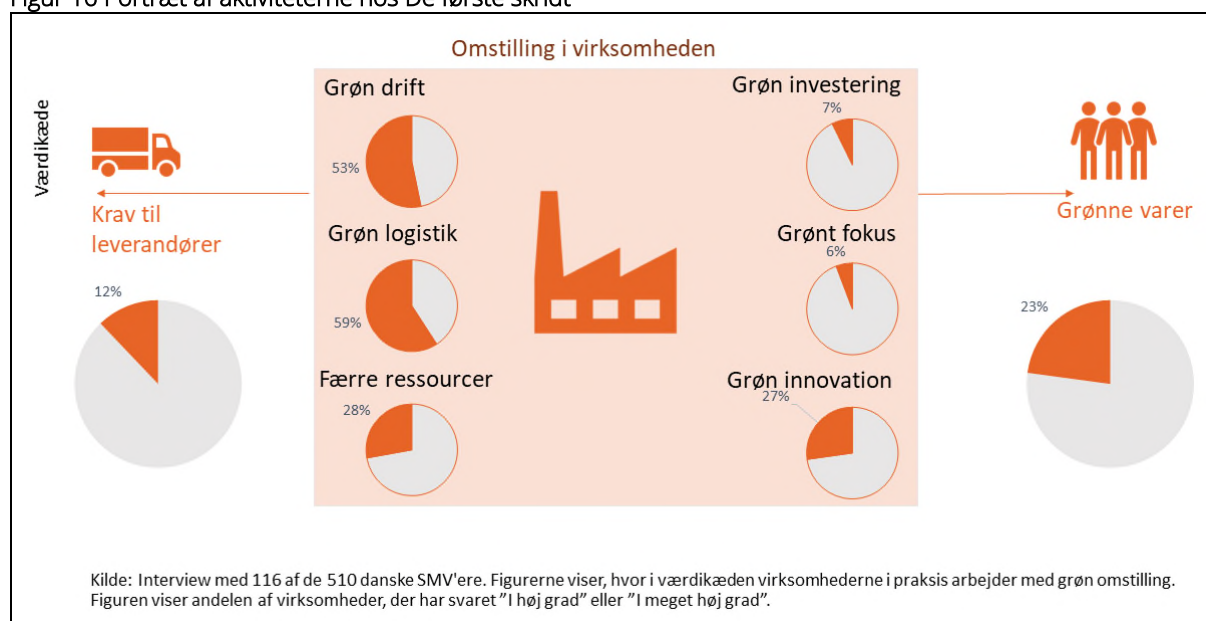
Casestudierne viser yderligere, at man som novice-virksomhed har et indledende behov for

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

4.2. De første skridt

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

Figur 16 Portræt af aktiviteterne hos De første skridt



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

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

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

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

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

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

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

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

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

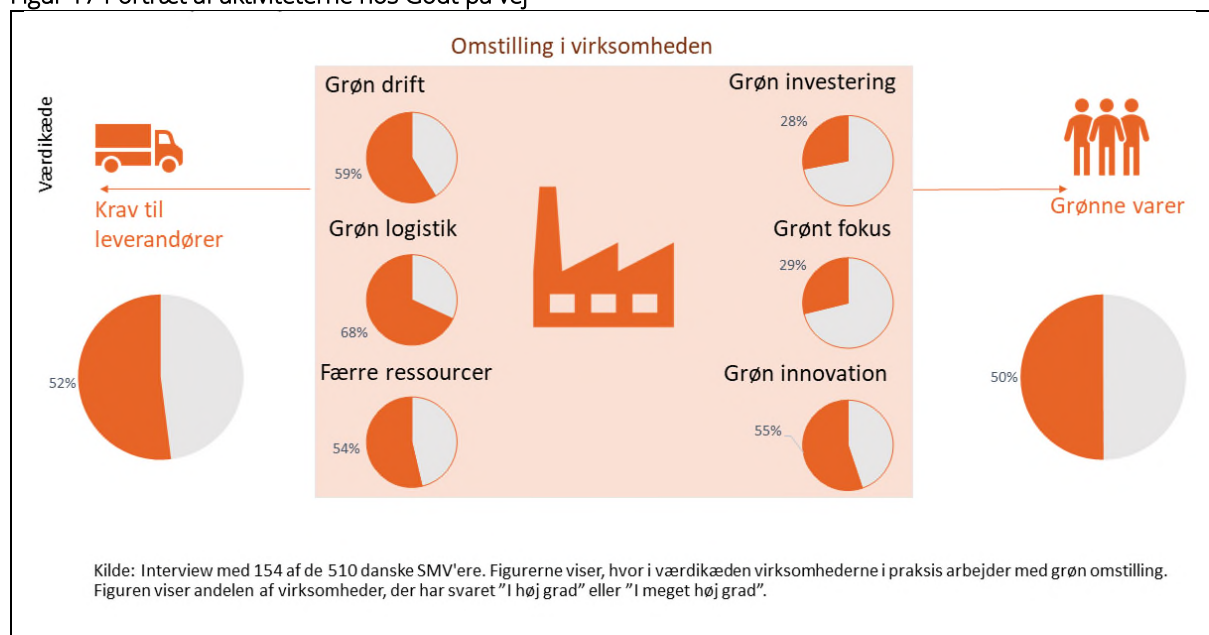
For virksomheden, der har taget de første skridt, kan der typisk være behov for

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

4.3. Godt på vej

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

Figur 17 Portræt af aktiviteterne hos Godt på vej



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

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

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

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

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

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

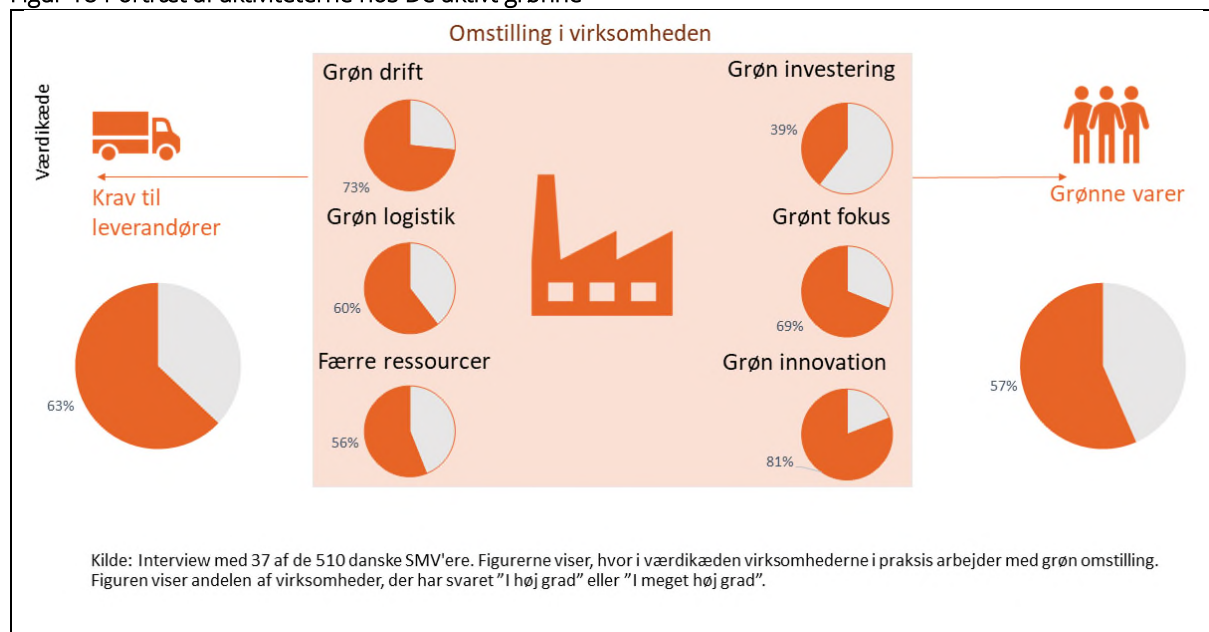
Virksomhederne har typisk brug for at tilegne sig mere viden om

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

4.4. Aktivt grønne

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

Figur 18 Portræt af aktiviteterne hos De aktivt grønne



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

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

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

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

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

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

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

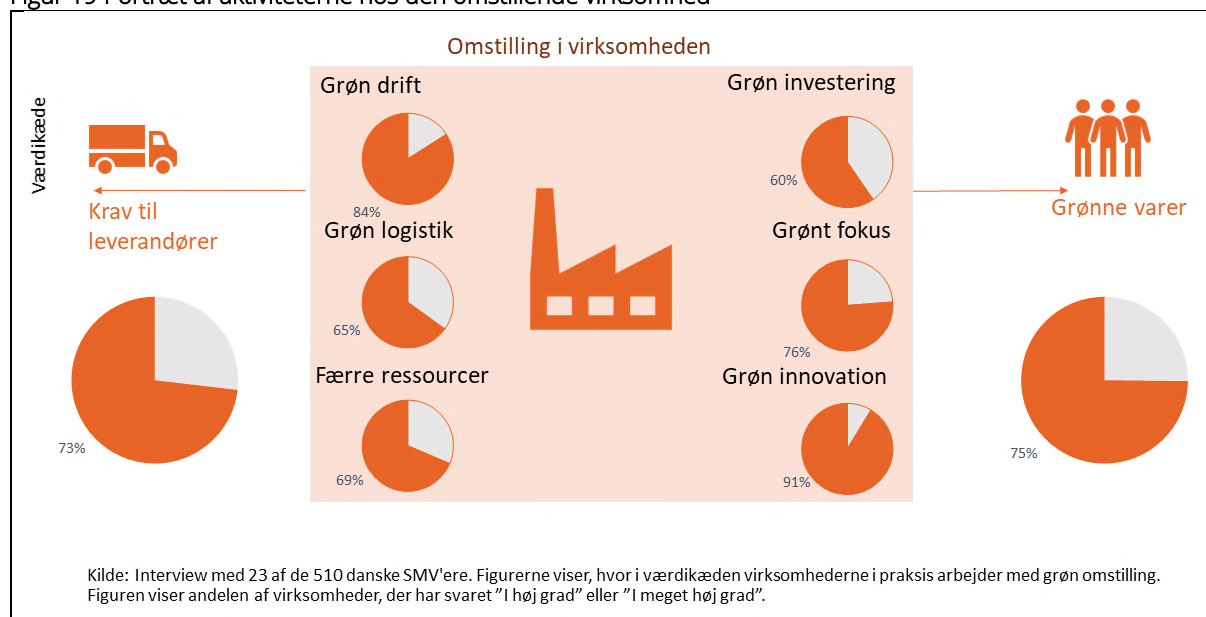
De Aktivt grønne virksomheder kan typisk have behov for

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

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

4.5. Den omstillende virksomhed

Figur 19 Portræt af aktiviteterne hos den omstillende virksomhed



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

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

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

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

Samarbejdspartnere og kompetencebehov

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

En grøn omstillende virksomhed har typisk brug for følgende kompetencer

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

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

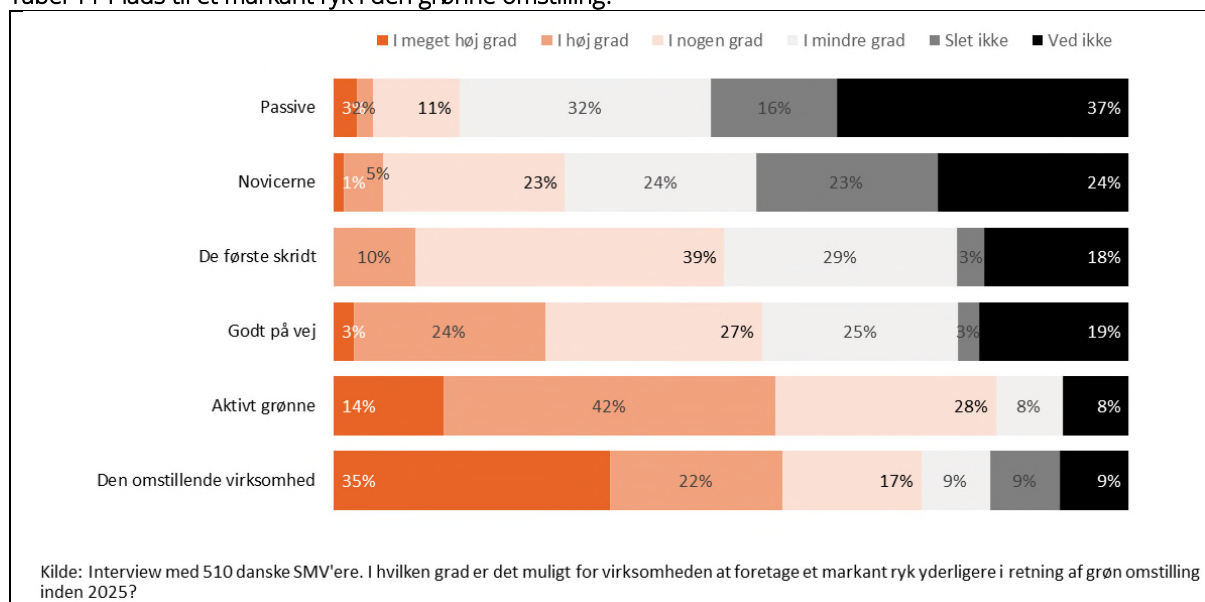
Det næste markante ryk i den grønne omstilling kan være relevant for alle virksomheder, uanset hvilket trin på den grønne trappe de befinder sig på. Det kan være krævende og kræve nye kompetencer, som virksomhederne måske ikke har. Der kan være udfordringer på mange områder, fra det teknologiske til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

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

5.1. Motivationen til endnu et markant ryk for grøn omstilling

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

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



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

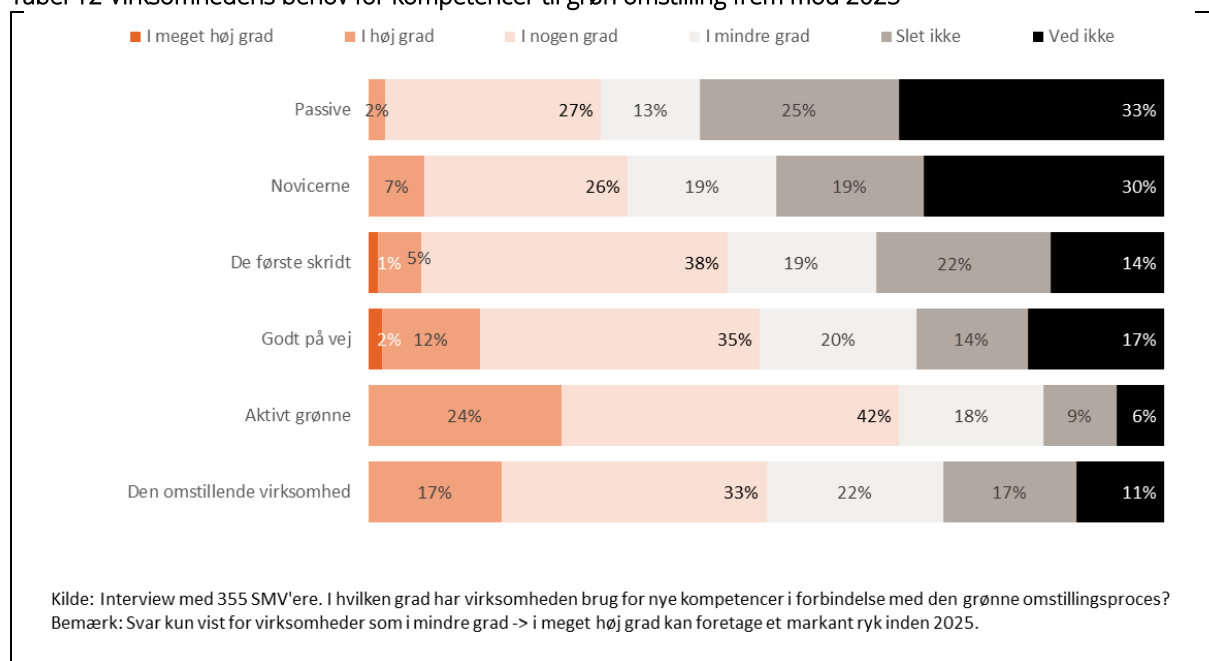
og derfor ikke har et incitament til at fremskynde grøn omstilling. Case-virksomheder som **Formteknik IM** og **Bautahøj Kursuscenter** peger særligt på kundepresset som udslagsgivende motivation for deres grønne omstillingsindsats,

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

5.2. Kompetencebehov til det næste ryk for grøn omstilling

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

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

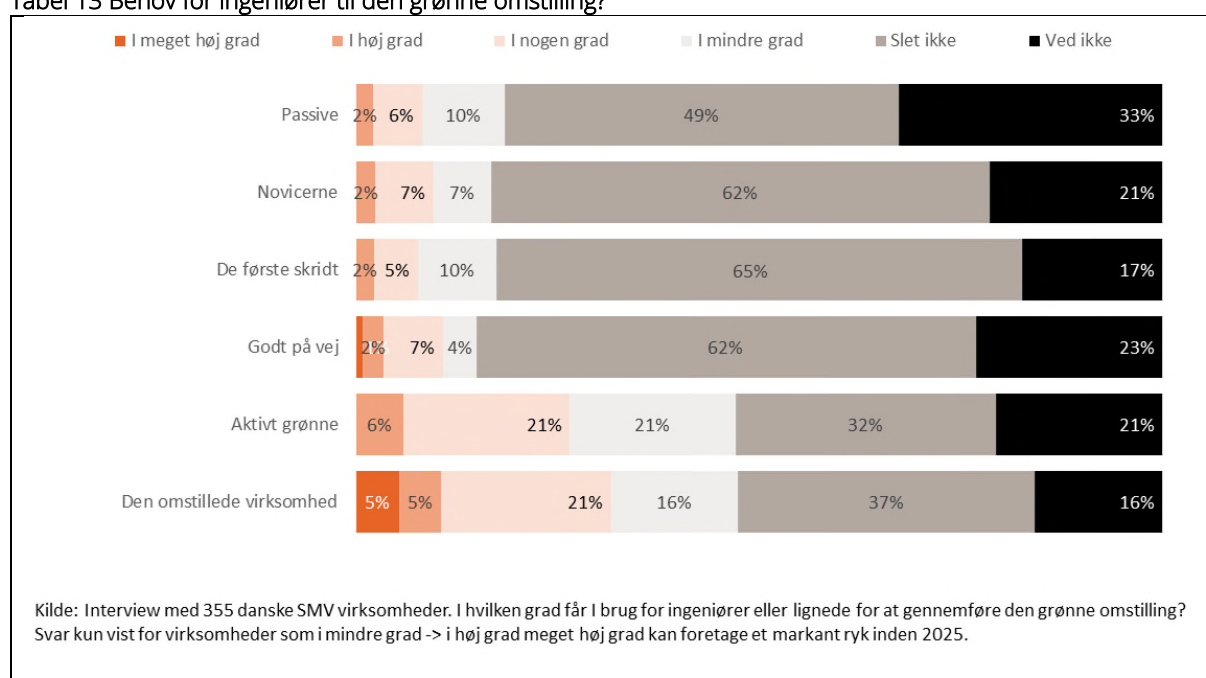


De gennemførte case-interview omfatter flere eksempler på, at virksomheder har oplevet og stadig oplever, at kompetencebehovene stiger og ændrer sig, jo længere man som virksomhed bevæger sig i en grøn retning. For **Kalk A/S**, som i dag er en Cradle-to-Cradle-guldcertificeret og grønt konverteret virksomhed,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

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

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

Tabel 13 Behov for ingeniører til den grønne omstilling?



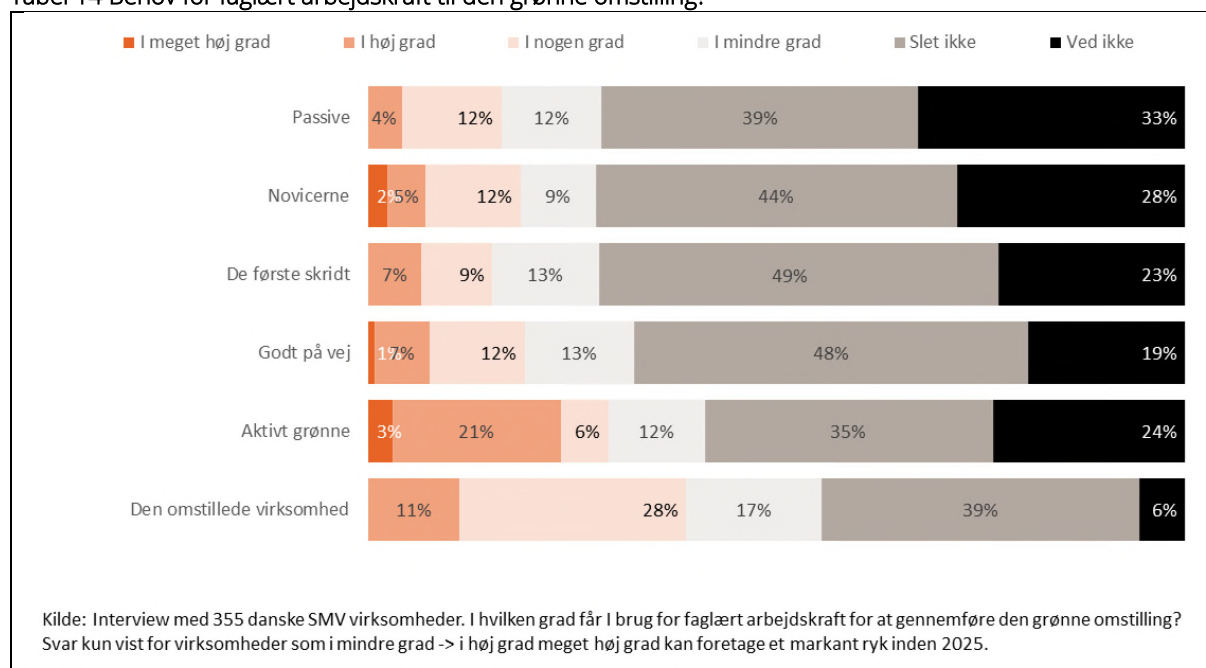
Det samme gør sig gældende for faglært arbejdskraft, som endda i endnu højere grad efterspørges, jo mere grønt omstillede virksomhederne bliver, jf. Tabel 14. Casestudierne bekræfter indtrykket af, at behovet for naturvidenskabelig/teknisk arbejdskraft er stigende, jo mere kompleks virksomhedernes grønne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

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

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

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

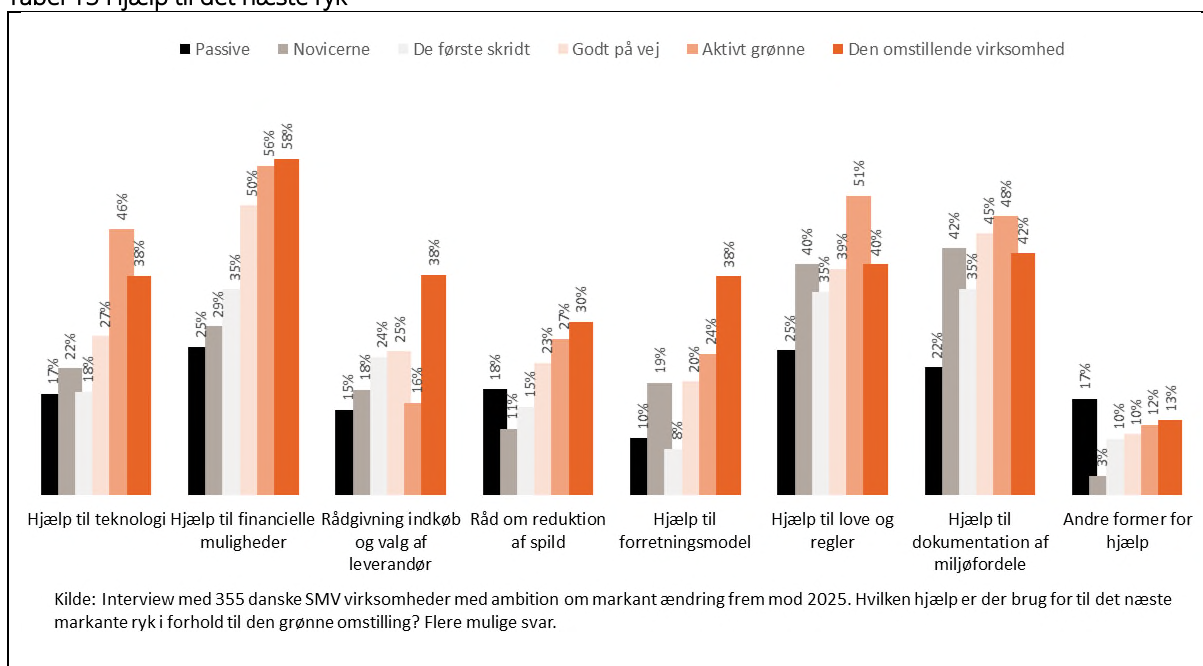
Tabel 14 Behov for faglært arbejdskraft til den grønne omstilling?



5.3. Behov for hjælp til det næste ryk

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

Tabel 15 Hjælp til det næste ryk



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

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

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

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

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

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

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

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

5.4. Hjælperne til det næste ryk mod grøn omstilling

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

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

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

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

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

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

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

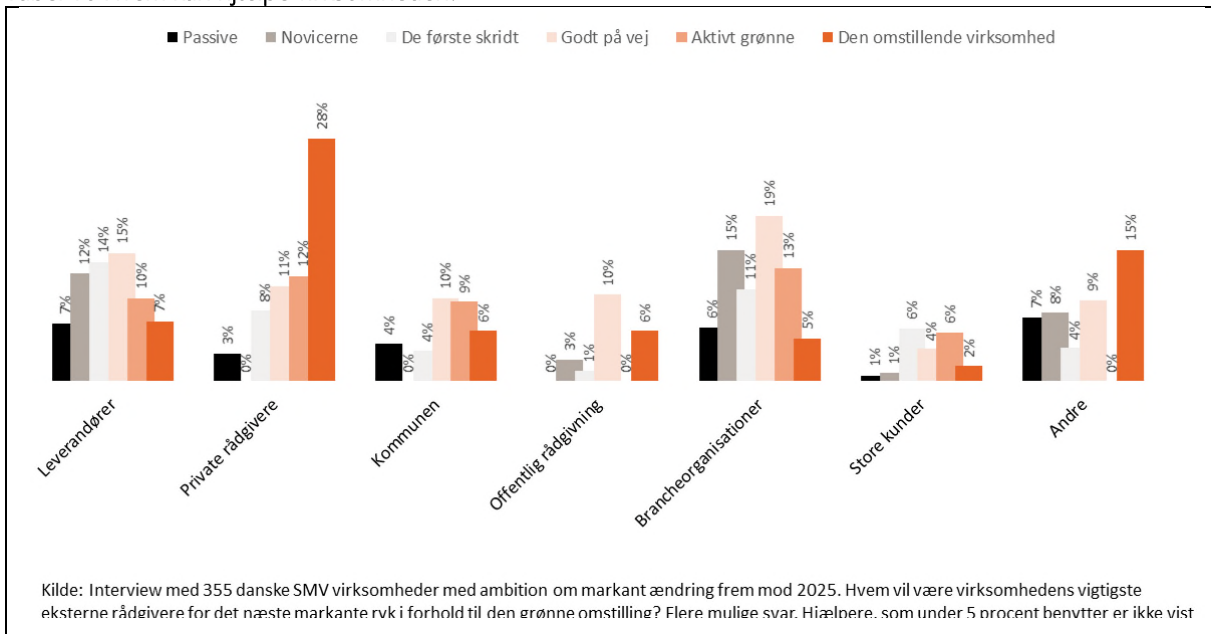
Leverandøren vil typisk kende sine materialer, teknologier og valgmuligheder bedst og kan være en guide for virksomhedens første trin. Surveyen viser, at leverandørens betydning falder lidt for de Aktivt grønne og for De omstillende virksomheder. En mulig forklaring kan være, at leverandøren ikke er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

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

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

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

Tabel 16 Hvem kan hjælpe virksomheden?



6. Det danske økosystem til virksomheders grønne omstilling

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

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

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

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

6.1. Økosystemets aktører

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

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

Tabel 17 Overblik over det grønne økosystem

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

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

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

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

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

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

¹⁶ FoU: Forskning- og udvikling

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

¹⁸ <https://thetradecouncil.dk/>

<https://thetradecouncil.dk/services/eksport/globale-sektorteams/eksport-af-energiloesninger>

<https://thetradecouncil.dk/tag?tags=sektorer--energi&ref=indsigtsartikel>

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

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

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

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

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

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

²³ <https://gudp.lbst.dk/om-gudp/>

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

Statslige ordninger (eksportfremme, investeringsfremme, kapitalformidling og tilskud til innovation)		Kernebidrag til grøn omstilling i SMV'er
Innovationsfonden²⁵	Innovationsfonden giver direkte tilskud til iværksættere, SMV'er og vidensinstitutioner inden for en række bottom-up-programmer og temabase-rede programmer som Grand Solutions, Innobooster og Innofounder. Sigtet er at investere i projekter med høj risiko og stort potentiale. Et af de seneste initiativer – Innomissions – sigter direkte mod grønne partnerskaber, der bidrager til at nå statens klimamål i 2030 og 2050.	
Vækstfonden²⁶	Vækstfonden giver danske virksomheders, især SMV'er og iværksættere, adgang til risikovillig kapital, så de kan skabe innovation, vækst og arbejdspladser. Adgang til kapital kan enten være som lån (herunder kaution eller en garanti for lån) eller som egenkapital.	
Danmarks Eksportkreditfond (EKF)²⁷	EKF yder eksportkreditgaranti til alle typer virksomheder, der handler med og investerer i andre lande. For SMV'er er der en særlig SMV-garanti.	
Danmarks Grønne Investeringsfond²⁸	Danmarks Grønne Investeringsfond er en lånefond, der medfinansierer projekter, herunder private virksomheders investeringer i grøn omstilling inden for bl.a. energibesparelser, vedvarende energi og ressourceeffektivitet. Lån ydes både til udvikling af teknologi, der understøtter den grønne omstilling samt til implementering heraf.	

6.2. Økosystemets aktører på den grønne omstillingstrappe

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

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

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

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

²⁶ <https://vf.dk/>

²⁷ <https://www.ekf.dk/>

²⁸ <https://gronfond.dk/>

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

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

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

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

