

Erhvervshåndbogen

Grøn Lov og Praksis



Særtryk

Kapitel 10.4

”Integration af bæredygtighed i værdiskabende ledelsessystemer” af direktør Trine Faber Velling, FaberV

Oktober 2016

10.4 Integration af bæredygtighed i værdiskabende ledelsessystemer

Af Direktør Trine Faber Velling, FaberV
trine@faberv.dk

Indhold

Mange virksomheder arbejder separat med miljø, klima og energi gennem en lang række ledelsessystemer, der ofte er meget forskellige og ikke sammenhængende. Erfaringen viser, at hvis virksomhederne systematisk indarbejder bæredygtighed i deres vision, strategi og forretningsprocesser, kan de få bæredygtighed til at bidrage til øget omsætning og vækst. Det kræver fokus på ledelsessystemerne og de tilhørende værktøjer og it-systemer.

1. Hvad er ledelsessystemer?
2. Udfordringer med ledelsessystemer.
3. Interessenters forventninger om bæredygtighed.
4. Manglende fokus på bæredygtighed hjælper ikke forretningen.
5. Systematisk arbejde med bæredygtighed som konkurrenceparameter.
6. Hvordan udvikles værdiskabende og bæredygtige ledelsessystemer?
7. Ti råd til at komme godt i gang.

1. Hvad er ledelsessystemer?

Ledelsessystemer styrer, at input bliver til output

Ledelsessystemer er, ifølge guru i virksomhedsdrift Michael E. Gerber, det, der styrer alt, fra de input virksomheder får i form af forventninger og behov fra kunder eller andre interessenter til virksomhedernes output i form af produkter eller services, som tilfredsstiller disse forventninger og behov.¹

Ledelsessystemer styrer, at vision og mål implementeres, og de styrer den måde, som virksomheden designer, producerer og distribuerer og til dels også, hvordan produkter forbruges og bortskaffes (jf. figur 1).

Ledelsessystemer er således basalt set ledelsens værktøj til at sikre, at input bliver til ønsket output. Samtidig skal ledelsessystemer sikre, at virksomheden producerer konsistente og forudsigelige resultater, der garanterer, at kunderne får det, de ønsker, hver eneste gang.

Virksomheder, der ikke kan gentage det, de har fundet ud af virker, vil ifølge Michael E. Gerber være udisciplinerede, kaotiske, fortabte og uden håb om succes.²



Figur 1: Fra interessenters input til virksomhedernes output (Kilde: Trine Faber Velling)

I forhold til bæredygtighed vil det betyde, at de forretningsprocesser i virksomhederne, der sikrer at interessenters forventninger om bæredygtighed imødekommes, bør integreres i ledelsessystemerne. Mere herom senere.

Virksomheder har mange ledelsessystemer

Der eksisterer mange forskellige typer ledelsessystemer, som styrer virksomhedernes underliggende processer. Helt fra enkle ledelsessystemer til store og komplekse systemer bygget på internationale standarder.

Delelementerne i ledelsessystemer kan være mere eller mindre formelle og nedskrevne. De kan også være mere eller mindre dækkende for hele forretningen. Fx kan et givent ledelsessystem dække arbejdsmiljø, men ikke miljø, eller det kan dække produktion, men ikke distribution.

Ledelsessystemer kan bl.a. styre:	Eksempler på internationale standarder:
<ul style="list-style-type: none"> • Miljø, energi, vand, affald • Arbejdsmiljø • Budgetlægning og håndtering • Revision og audit • KPI-fastsættelse og opfølgning • Økonomistyring • Træning og uddannelse • Rekruttering og afskedigelse • Risici • Informationssikkerhed • Innovation • Produkt- og servicedesign • Leverandører og indkøb • Service- og kundehåndtering • Kvalitet • Projekter • Produktion og drift 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 (miljø) • ISO 5001 (energi) • ISO 14064/14065 (GHG emissions) • OHSAS 18001/ISO 45001 (arbejdsmiljø) • ISO 9001 (kvalitet) • ISO 31000 (risikostyring) • ISO 27001 (Informationssikkerhed) • AA 1000 (stakeholder involvering) • ISO 26000 (CSR)

Figur 2: Eksempler på processer, som ledelsessystemer kan styre i en virksomhed, samt internationale standarder. (Kilde: Trine Faber Velling)

Anarki og manglende rød tråd

2. Udfordringer med ledelsessystemer

Mange ledelsessystemer fungerer desværre langt fra optimalt. Det kan skyldes forskellige flere parametre, fx at:

- Der er for mange ledelsessystemer.
- Der ikke er overblik over de forskellige ledelsessystemer.
- De ikke er målrettede nok.
- Formål, roller, ansvar og jobfordeling ikke er tydelige.
- De ikke dækker alle virksomhedens aktiviteter.
- De ikke er tilstrækkeligt indarbejdet i forretningsprocesserne.
- De overlapper eller ligefrem modsiger og modarbejder hinanden.

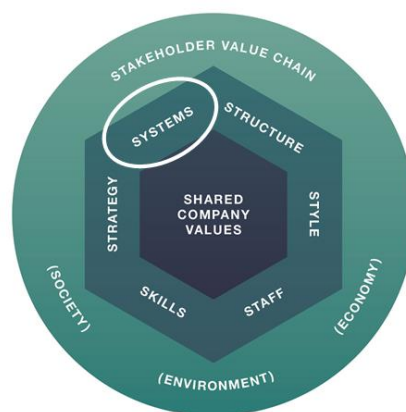
Eller som ekspert i ledelsessystemer, Peter Nygaard, skriver:

”Det typiske billede, der tegner sig i virksomhederne, er, at virksomhedens mange ledelsessystemer ofte lever deres helt eget liv uden en fælles rød tråd, er meget forskelligt struktureret og er skrevet i et forskelligt sprog. Der hersker med andre ord temmelig meget anarki omkring vedligeholdelse af disse systemer” (Nygaard, 2012:13).³

Ledelsessystemer bør være alignet med elementer inden for tre dimensioner

Ledelsessystemerne er sandsynligvis heller ikke 'alignet' med en række andre elementer, der tilsammen bidrager til en bæredygtig, effektiv, produktiv og forandringsparat virksomhed. Det drejer sig om elementerne inden for følgende tre dimensioner illustreret i figur 3:

1. Virksomhedens værdisæt (shared company values).
2. Virksomhedens struktur (structure), ledelsesstil (style), medarbejderhåndtering (staff), evner og kernekompetencer (skills) samt strategi (strategy).
3. Miljømæssige, samfundsmæssige og økonomiske hensyn gennem hele virksomhedens værdikæde (stakeholder value chain).



Figur 3: Model for effektiv og bæredygtig forretningsdrift. (Kilde: Trine Faber Velling, Modellen er en tilpasning af Waterman et al's 7-S framework).⁴

Hvis ikke ledelsessystemerne er alignet og integrerer de nævnte elementer i de tre dimensioner, fungerer virksomheden ikke optimalt. Det påvirker bl.a. konkurrenceevne, omdømme og tiltrækning af kunder – og ikke mindst virksomhedens bæredygtighedspræstation.

Ustruktureret arbejde med bæredygtighed skaber kun begrænset værdi

Mange virksomheder anvender ledelsessystemer til at styre deres arbejde med bæredygtighed, men desværre er disse systemer i mange virksomheder selvstændige systemer med egne datasystemer, processer og procedurer.

Dette forekommer typisk i virksomheder, hvor topledelsen ikke anser det som særligt vigtigt at imødekomme bæredygtighedsorienterede interessenters forventninger eller ikke forstår virksomhedens påvirkning af miljø og samfund. Interessentforventninger om bæredygtighed bliver derfor ikke et hensyn i forretningsstrategien. I stedet bliver forventningerne imødekommet ustruktureret, hvis overhovedet.

3. Interessenters forventninger om bæredygtighed

Alle skal forholde sig til bæredygtighed

Det er de færreste virksomheder i dag, der kan komme uden om at arbejde med at reducere deres påvirkninger på miljø og klima. Hvis ikke virksomheden selv har et ønske om at arbejde med bæredygtighed, er der mange interessenter, der har forventninger til virksomhedens arbejde. Interessenter kan fx være kunder, myndigheder, NGO'er og lokalsamfundet.

Krav om bæredygtighed fra kunder

Mange kunder stiller i udbud og kontraktforhandlinger krav om bæredygtighed til de virksomheder, de bruger som underleverandører. Det gør kunderne bl.a. for at beskytte deres eget brand og image mod skandaler i leverandørkæden, eller blot for at sikre, at deres underleverandører lever op til egne standarder for bæredygtighed.

Kunder forventer ganske enkelt, at deres underleverandører har styr på deres forretning og som minimum har styr på deres væsentligste underleverandører.

Tæt opfølgning på underleverandører

En underleverandørs præstation på forskellige parametre bliver derfor nøje målt op mod dens konkurrenters. Det kan fx være krav om minimal CO₂-udledning, affaldshåndtering og brug af miljømærkede produkter. De, der klarer sig bedst, får mulighed for at være med i prækvalifikationen, udbudsrunden eller kontraktforhandlingen. Alle de andre har tabt den pågældende kunde.

Ofte skal underleverandørerne også kunne dokumentere, at de har styr på tingene, rapportere om fremdriften og forklare og vise, at udfordringer håndteres.

For at sikre sig, at underleverandørerne efterkommer bæredygtighedskravene, kræver mange kunder, at deres underleverandører har implementeret ledelsessystemer, der er bygget op efter én eller flere internationale standarder, fx miljøstandard ISO 14001. Flere og flere kræver også, at leverandørerne har et certifikat fra en uafhængig tredjepart som dokumentation for at de har et fungerende system.

Krav om bæredygtighed fra myndigheder, NGO'er og lokalsamfund

Myndigheder, NGO'er og lokalsamfund stiller også krav til virksomheder om at nedbringe forurening, reducere ressourceforbrug og levere produkter, der ikke skader mennesker eller miljø. Det kan gå rigtig galt for virksomheder, der ikke imødekommer disse krav, især hvis de bliver ramt af dårlig medieomtale eller 'shitstorms' på sociale medier. Mange virksomheder har erfaret på den hårde måde, hvordan oversete eller misfortolkede krav om bæredygtighed fra interessenter kan påvirke image og omsætning.

Sparekrav presser virksomhederne

4. Manglende fokus på bæredygtighed hjælper ikke forretningen

Mange virksomheder har skåret helt ind til benet i forsøget på at reducere omkostninger. Man reducerer antallet af medarbejdere til et absolut minimum, og hverdagen i mange virksomheder bliver derfor præget af manglende tid til at udføre de påkrævede opgaver ordentligt. Resultatet er ofte et højt arbejdstempo, mange fejl, og dårligt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Det betyder også mindre overskud og fokus på bæredygtighed, som bliver et trade-off i forhold til mere presserende aktiviteter.

Det kan være rigtig svært for virksomheder at konkurrere under sådanne forhold, da de får svært ved at imødekomme interessenters forventninger til bæredygtighed.

Bæredygtighed skal ind i alle ledelsessystemer

5. Systematisk arbejde med bæredygtighed som konkurrenceparameter

Vil virksomheden imødekomme interessenters forventninger og krav om bæredygtighed, skal fokus flyttes over på at drive virksomheden og dens processer bæredygtigt.

Bæredygtighed skal derfor også indarbejdes i virksomhedens ledelsessystemer og tænkes ind i alle værktøjer og it-systemer. I forretningsudvikling skal bæredygtighed fx indgå som en fast parameter på lige fod med kvalitet og pris. I indkøb skal krav som fx mindst muligt energiforbrug og længst mulig levetid indgå. I transportplanlægning skal reduktion af emissioner til luften indgå.

Således sikrer virksomheden, at den altid innoverer, producerer og distribuerer produkter og services på en måde, der forebygger og reducerer negative effekter på miljø.

Ved at justere på ledelsessystemerne kan virksomheden ligeledes generere mere tid til at arbejde med bæredygtighed, nytænke og reducere forbruget af ressourcer og materialer, nedsætte omkostninger og skabe nye indtjeningsmuligheder.

Tilfredse interessenter

Implementering af interessenters forventninger til bæredygtighed i de eksisterende ledelsessystemer giver sikkerhed for, at virksomheden forstår forventningerne. Og vigtigst af alt giver virksomheden sine kunder den helt afgørende garanti for, at deres forventninger imødekommes på samme måde, hver eneste gang de køber noget.

Det vil ligeledes lette virksomhedernes arbejde med at besvare spørgeskemaer, dokumentere kundekrav og lettere fastholde og vinde kontrakter. Et ledelsessystem bliver derved også en måde at differentiere sig fra konkurrenter og en måde at skabe troværdighed om forretningen.

Afledte positive effekter Endelig kan virksomhederne også opnå en række andre positive effekter af at integrere bæredygtighed i deres ledelsessystemer, som fx:

- Mindre overproduktion og affald.
- Forbedret teknologi, nye løsninger og metoder.
- Produkter og services af en højere kvalitet, fx i form af længere holdbarhed.
- Værdiskabelse af ting, der ikke tidligere har haft værdi.
- Reduktion af fejl, misforståelser og arbejdsmiljø- og miljøulykker.
- Overholdelse af lovkrav og andre forpligtigelser.⁵
- Forbedring af chancerne for, at forandringer gennemføres og er blivende.

Alle disse effekter reducerer omkostninger, samtidig med at de fx højner medarbejdertilfredsheden, øger kundetilfredsheden, omsætning, vækst og konkurrenceevne.

Alt dette afhænger dog af, at ledelsessystemerne er udviklede og fungerer i praksis og ikke kun på papiret.

6. Hvordan udvikles værdiskabende og bæredygtige ledelsessystemer?

De afgørende trin Der er nogle vigtige trin, som virksomheder anbefales med henblik på at integrere bæredygtighed i nye eller eksisterende ledelsessystemer.

Vær parat til at ændre i vision, værdier og strategi Hvis virksomheden ikke allerede har en klar vision, værdisæt og strategi, der også målretter sig de interessenter, der har forventninger om bæredygtighed, bør der igangsættes en dybdegående analyse af disse forventninger.

Hvis det er nødvendigt at ændre i virksomhedens vision, værdisæt og strategi, er det vigtigt, at det sker til at starte med, og ikke efter at ledelsessystemerne er oprettet eller tilpasset.

Denne del er en af de vigtigste dele i udvikling af værdiskabende og bæredygtige ledelsessystemer. Det er det, fordi alle processer skal bygges op med et formål alene: at sikre, at der genereres det output, som ledelsen har vurderet tilfredsstillende virksomhedens interessenters behov for bæredygtighed såvel som pris, kvalitet mv.

Analysen bør foretages af et team bestående af ledere (mindst én topleder) og medarbejdere fra forskellige afdelinger med hjælp fra systemudviklere.

Andre parametre, der skal analyseres

Teamet bør, for at kunne forbedre de eksisterende eller udvikle nye systemer, også analysere:

- Hvor mange ledelsessystemer virksomheden har
- Hvordan de fungerer
- Hvad der fungerer og ikke fungerer
- Om de overlapper, arbejder sammen eller modarbejder hinanden
- Hvordan ledere og medarbejdere anvender systemerne
- Hvordan systemerne bidrager til at nå det output, der tilfredsstiller kunder og interessenters behov

Udvikling og forbedring

Når der er et klart billede af, hvor udfordringer og muligheder er i virksomhedens ledelsessystemer, skal eksisterende værktøjer og processer forbedres, og nye skal udvikles. Fx kan det være, at bæredygtighed skal indarbejdes i måden, hvorpå virksomheden håndterer produktionsoptimeringer eller kompetenceudvikler medarbejdere.

Ineffektive systemer og processer skal fjernes, og konflikter mellem systemer skal elimineres. Det gælder også virksomhedens data- og dokumentsystemer. Fx kan ét datasystem for finansielle data og ét system for bæredygtighedsdata skabe en del merarbejde og udfordringer med samkøring af data til rapportering. Det skaber frustration og øger risikoen for fejl. Det er helt unødvendigt, da det er muligt at finde datasystemer, der kan håndtere begge typer data.

Skab klarhed over retning og handlerum

Ledelsessystemer skal tilrettelægges og udvikles, så de skaber klarhed over retning og handlerum. De skal reducere kompleksiteten ved at simplificere og reducere antallet af valg, som ledere og medarbejdere står over for, og som uden styring kan gå i hver sin retning. Det giver tid til de egentlige arbejdsopgaver og sikrer, at bæredygtighed ikke bliver et trade-off i forhold til andre aktiviteter, som ledere og medarbejdere vurderer, er vigtigere. Det skaber rum og overskud til at tænke bæredygtighed ind i løsninger og se nye muligheder.

Dæk alle aktiviteter ind, men undgå detaljestyling

Det er ligeledes vigtigt, at ledelsessystemerne er dækkende for hele virksomheden og alle dens aktiviteter, ellers risikerer man, at væsentlige bæredygtighedsrisici, -områder og -elementer ikke håndteres. Overordnede forventninger til resultater skal derfor skrives ned og kommunikeres ud til alle afdelinger og divisioner. Det skal ikke være for specifikt beskrevet, da divisioner og afdelinger har mange forskellige processer og behov. De specifikke procesbeskrivelser skal udarbejdes og implementeres lokalt. I nogle tilfælde vil der være behov for meget detaljerede beskrivelser, og i andre er det blot nødvendigt at sætte rammen for arbejdet.

Undgå at udvikle et hierarkisk og top-down styret system, hvor mulighederne for at tage beslutninger er væk. Det begrænser udvikling og kreativitet. Byg i stedet et ledelsessystem, hvor medarbejdere og ledere arbejder sammen, og hvor det er muligt for den enkelte at bidrage og tage beslutninger baseret på virksomhedens strategiske retning, opstillede mål og forventede resultater.

Fastsæt KPI'er, der sikrer output

Alle Key Performance Indicators (KPI'er) skal understøtte det overordnede formål. Det sikrer, at alle arbejder i samme retning, nedbryder barrierer og samarbejdsudfordringer mellem afdelinger, og øger interessen for og glæden ved at samarbejde.

Hvis alle afdelingers mål gøres tydelige for alle, skabes der desuden gennemsigtighed og forståelse for, hvor ens afdeling er placeret i forhold til andre afdelinger, samt hvilken rolle afdelingen har. Dette gør det lettere for de enkelte medarbejdere at forstå deres ansvar, formålet med deres arbejde og de processer, de er en del af.

Undgå imidlertid at opstille for mange KPI'er, da det indskrænker medarbejdernes horisont, motivation og fokus, hvilket ikke skaber grobund for innovation af nye bæredygtige produkter og services.

Gør det simpelt

Gør ledelsessystemerne så simple som overhovedet muligt med færrest mulige dokumenter. De procedurer og instrukser, der er nødvendige at skrive ned, skal skrives i et let forståeligt sprog. Alle skal kunne forstå deres del af systemet, hvilket kan være en udfordring, da medarbejdere har forskellige kompetencer, kultur, sprog mv. Værktøjer som tjeklister, farvekoder, billeder, tegninger, film, apps og symboler anvendes fx af mange virksomheder med stor succes som elementer i deres ledelsessystemer, for at hjælpe medarbejderne med at forstå deres opgaver.

Automatiser

Gør alt, hvad der er muligt, automatisk, så medarbejdere ikke skal koncentrere sig om unødige opgaver og delprocesser.

Gør systemerne lettilgængelige

Spar ledernes og medarbejdernes tid og øg chancen for, at de anvender de rigtige dokumenter ved at gøre det let at finde skabeloner og tjeklister på en elektronisk platform, der er let at søge i.

Inddrag ledere og medarbejdere

Det er vigtigt at inddrage ledere og medarbejdere i udviklingsarbejdet, da det er dem, der skal forstå og drive ledelsessystemerne fremadrettet. Det er ligeledes dem, der forstår arbejdsprocesserne og arbejdsgangene bedst.

Ledelsessystemudviklere kan have en tendens til at gøre ledelsessystemer mere komplekse end nødvendigt, da de oftest har fokus på de krav, der skal overholdes og dokumenteres. 'Almindelige' medarbejdere er derimod gode til at gøre tingene simple og se løsninger, forbedringer og optimeringer. Skab derfor rum for, at medarbejdere i alle afdelinger og divisioner kan komme med input.

Ledelsessystemer er topledelsens værktøj

Succesen i virksomheden er topledelsens ansvar, og det er dem, der skal sikre, at virksomheden fungerer så optimalt som muligt. Topledelsen viser vejen og sætter standarden for resten af virksomheden. Det er også gældende for virksomhedens ledelsessystemer, som er ledelsens værktøj i forhold til at vise retning og opnå mål. Ansvarret kan ikke blot delegeres til en HSE/CSR/HR/kvalitet/Corporate Affairs eller anden afdeling.

Topledelsen skal se mulighederne, gå forrest og aktivt involvere sig i arbejdet. De skal være med til at videreudvikle systemerne og skal også selv anvende dem! De skal investere i ressourcer, værktøjer og træning. De skal ydermere sikre, at alle ledere i virksomheden er 'comittet' og bidrager positivt, da ledelsessystemerne skal fungere i alle afdelinger og divisioner i virksomheden.

Forbedringer skal hele tiden være i fokus

En af de vigtigste ting, som et ledelsessystem skal, er at skabe løbende forandringer i takt med, at markedet og interessenternes forventninger og behov ændrer sig. Som en del af ledelsessystemet skal der derfor etableres en proces, der sikrer, at ændringer i interessenters behov bliver fanget og implementeret i ledelsessystemerne.

Brug af audits

Audits er et vigtigt redskab, som ledelsen kan anvende som analyseværktøj. Interne audits og audits i leverandørkæden giver informationer om, hvad der foregår i virksomheden og hos underleverandørerne, og hvor der kan effektiviseres. Det er imidlertid vigtigt, at audits ikke bygges op som 'kontrolaudits' men som 'værdiskabende audits', der har fokus på forbedringer og medarbejdernes ideer og løsninger frem for overtrædelser af regler.

Audits er også et værktøj til at vurdere, om tiltag og ændringer er implementeret og fungerer korrekt, hvilken effekt de har – om de sikrer, at input bliver til output, der tilfredsstiller kunder og interessenters forventninger og behov – samt til at måle virksomhedens fremdrift.

Brug af certificering

Certificering kan ligesom audits bidrage positivt til at integrere bæredygtighed i ledelsessystemer. Den nye opbygning af ISO-standarderne (ISO 9001 og 14001) indebærer et langt større fokus på interessenters forventninger og virksomheders risici og muligheder.

Det er dog vigtigt at slå fast, at hvis virksomheden får certificeret ledelsessystemer, blot fordi den ønsker dokumentation for dens arbejde og troværdighed i markedet, mistes grunden til at blive certificeret. Risikoen er, at dokumentationen for præstationen overskygger handling og initiativer, og at virksomheden blot spilder tid og ressourcer ved certificering. Værdien vil være begrænset og blot give en falsk følelse af kontrol, og det kan i sidste ende skade forholdet til kunderne.

Det tager tid og kompetencer

7. Ti råd til at komme godt i gang

At indarbejde bæredygtighed i en virksomheds ledelsessystemer er et omfattende arbejde, der tager tid og både kræver kompetencer inden for bæredygtighed, forretningsdrift og systemudvikling. Her er ti afsluttende råd:

1. Lad jer ikke skræmme af opgavens omfang – hop ud i det.
2. Bryd opgaven ned i mindre delelementer – det gør opgaven mere overskuelig.
3. Simplificer, hvor det er muligt – lad være med at overkomplicere tingene.
4. Test om teser og antagelser holder – det koster tid og ressourcer at gøre tingene om.
5. Scan horisonten – der findes mange løsninger, lad være med at søge efter problemer.
6. Hold øje med processen i alle faser – husk ting tager tid.
7. Husk at fejre succeser løbende – det giver arbejds glæde.
8. Tilrettelæg god kommunikation – gerne gennem "storytelling".
9. Træn ledere og medarbejdere i ledelsessystemernes værktøjer – det optimerer chancerne for succes.
10. Inddrag så mange ledere og medarbejdere som muligt – der er rigtig mange, der gerne vil engagere sig i bæredygtighed.

Om forfatteren: Direktør Trine Faber Velling



Trine ejer og driver virksomheden FaberV, der bl.a. hjælper virksomheder med deres strategiske og systematiske arbejde med miljø, arbejdsmiljø og CSR.

Trine har mere end 10 års erfaring med bæredygtig og samfundsansvarlig virksomhedsdrift, strategiudvikling og ledelsessystemer. Hun har tidligere arbejdet som miljø- og arbejdsmiljøchef i ISS Facility Services Danmark, med CSR og klima som seniorkonsulent i Deloitte, som miljøkoordinator i Danske Bank Group og som miljø- og arbejdsmiljøchef i FBE, Forsvaret.

Trine har en bestyrelsespost i den socialøkonomiske virksomhed, Settlementet.

Trine er uddannet cand.techn.soc fra Roskilde Universitet og har en One Planet MBA fra Exeter University.

¹ Gerber, Michael E. 1995. The E-myth Revisited, Why Most Small Business Don't Work and What to Do About it. Harper Business, New York, third edition.

² Ibid.

³ Nygaard, Peter. 2012. Ledelsessystemer – Strategisk eksekvering, forankring, innovation og ledelse. DS-håndbog 172-2012, Forlaget Dansk Standard, Charlottenlund.

⁴ Waterman, R.H., Peters, T.J. og Phillips, J.R., 1980. Structure is Not Organization. Business Horizons, June, s. 14-26.

⁵ Ifølge en undersøgelse fra Miljøstyrelsen har virksomheder, der arbejder systematisk med miljøledelse, en højere grad af regeloverholdelse og færre lovovertrædelser end andre virksomheder. Dette gælder både for de godkendelsespligtige og de ikke-godkendelsespligtige virksomheder. Kilde: Miljøstyrelsen. 2016. Analyse af om virksomheder med miljøledelse har færre lovovertrædelser end andre. Miljøprojekt nr. 1860, Miljøstyrelsen, København.

Erhvervshåndbogen ”Grøn Lov og Praxis”

”Grøn Lov og Praxis” er en erhvervshåndbog rettet mod mellemledere og topledere i dansk erhvervsliv og i det offentlige. Den grønne omstilling kræver nye ledelsestiltag i alle virksomheder, offentlige såvel som private. Der efterspørges nye kompetencer og værktøjer til at forstå hvordan og i hvilken takt, den grønne omstilling skal indarbejdes i virksomhedernes strategi og praksis.

Erhvervshåndbogen er et værktøj til ledere, der i deres beslutninger skal kende mulighederne indenfor gældende lov. Fokus er på nye tiltag indenfor lovgivningen rettet mod at virkeliggøre en grøn omstilling i praksis, samt på indsamling af erfaringer fra de lovgivningstiltag der allerede er sat i gang.

Erhvervshåndbogen udgives af Forlaget Andersen som abonnement og opdateres 4 gange årligt med nye artikler. Du kan bestille håndbogen som et årligt abonnement til enten den trykte publikation (3480 kr.) eller til internetversionen (2980 kr.) eller til begge dele (3980 kr.) ved at sende en mail til:

era@greenlawandpraxis.dk



Redaktør:



Eva Born Rasmussen

Håndbogsredaktør, Forlaget Andersen
(Ansvarshavende)

Uafhængig klima- og ledelsesrådgiver

T: +45 60754376

era@greenlawandpraxis.dk

Erhvervshåndbogen ”Grøn Lov og Praksis”

Forfattere (udvalg):

Anders Eldrup		
Anette Juhl	Indkøbschef	Århus Kommune
Anna Claudia Szeler	HSE Coordinator	NNE Pharmaplan A/S
Anna-Katrine Vingtofte-Andersen	Kommunikationsrådgiver	Operate A/S
Anne Gadegaard	Programme Director	Novo Nordisk A/S
Anne-Sophie Villumsen	Direktør	Zenz
Birgitte Refn Wenzel	Advokat	Mazanti-Andersen, Korsø Jensen og Partnere
Bjarke Fønnesbech	Direktør	Delebilfonden
Christian Jarby	Seniorrådgiver	Det Økologiske Råd
Connie Hedegaard	Klimakommissær	EU
Claudia Sick	Cand.Scient.	Plastic Change
Dennis J. Larsen	Senior Manager	Deloitte
Elinor Bæk Thomsen	Kontorchef	Region Midtjylland
Elsebeth Gerner Nielsen	Rektor	Designskolen Kolding
Gitte Krasilnikoff	Partner	Deloitte
Hans Peter Slente	Branchedirektør	DI Energibranchen
Helene Albinus Søgård	Bestyrelsesmedlem	Omstilling NU
Jonas Eder-Hansen	Udviklingsdirektør	Danish Fashion Institute
Joy Vasiljev	Direktør	The Organic Company Aps
Kamilla Born Frost	Arkitekt MAA	Freelance
Katherine Richardson	Professor	Sustainability Science Centre, KU
Kurt Emil Eriksen	Bestyrelsesmedlem IDA-BYG	Velux A/S
Lene Krabbesmark	Klimakoordinator	Guldborgsund Kommune
Magdalena AK Muir	Ekstern Lektor	Aarhus Universitet
Marina Bergen Jensen	Professor	Skov &Landskab, KU Life
Mette Skovbjerg	Centerleder	Dansk SymbioseCenter
Mogens Moe	Advokat (H), lic.jur.	Horten
Nina Alkærsig Jensen	Projektleder	Dansk SymbioseCenter
Nils Thorsen	Cand.tech.soc.	Aalborg Universitet
Per Rømer Kofod	Segmentchef	ABB
Pernille Hagedorn- Rasmussen	Chefkonsulent	IDA
Rikke Dreyer	Chefkonsulent	SKI, Formand for Forum for Bæredygtige Indkøb
Steen Gade	Medlem af Folketinget (SF)	Folketinget
Steen Lindby	Vice President, Group R&D	Rockwool Int. A/S
Susse Georg	Professor	Aalborg Universitet
Søren Dyck-Madsen	Klima- og energimedarbejder	Det Økologiske Råd
Søren Stenderup Jensen	Advokat, Ph.D. partner	Plesner
Thorbjørn Sørensen	Teknik- og Miljødirektør	Middelfart Kommune
Tina Unger	Programleder	Lejre Kommune
Trine Faber Velling	Direktør	FaberV
Torben Hartz	Director	Ernst & Young
Uffe Elbæk	Medlem af Folketinget	Folketinget
Ulrich Borup Hansen	Afdelingschef	Orbicon Informatik A/S
Ulrik Dahl	Direktør	Eksportforeningen

Læs mere i Erhvervshåndbogen ”Grøn Lov og Praksis”

I oktober 2016 udgaven af ”Grøn Lov og Praksis” kan du også læse om:

Symbioser bliver succes gennem samspil med kommunerne

Industrielle symbioser, hvor én virksomheds rest bliver en andens ressource, øger genanvendelsen og reducerer ressourceforbruget. Resultatet er lavere produktionsomkostninger, øget vækst og konkurrenceevne. Desværre opstår industrielle symbioser ikke af sig selv. De tager tid, kræver en mængde data, gensidig tillid mellem parterne og ikke mindst ny viden, netværk og løbende facilitering. For at de langsigtede gevinster ved industrielle symbioser skal høstes, er forankring i kommunerne afgørende, så det sikres, at de langsigtede gevinster ved at arbejde i ressourcepartner-skaber kommer de lokale virksomheder til gode. Det skriver projektleder Nina Alkærsig Jensen og centerleder Mette Skovbjerg fra Dansk SymbioseCenter i ”Symbioser som lokale vækstskabere”.

Stakeholder-ledelse

Klimaledelse der realiserer energibesparelser gavner ofte både aktionærer og samfund. Lavthængende frugter i denne kategori er efterhånden plukket. De højt hængende frugter plukkes ved at omstille energiforsyningsstrukturen til vedvarende energi. Best practice for klimaledelse plukker både lavt- og højthængende frugter. At nå de højthængende frugter kræver at ren shareholderledelse ændres til stakeholderledelse, hvor shareholders bliver en del af alle stakeholders. Det skriver cand.techn.soc. Nils Thorsen, Aalborg Universitet i artiklen ”Klimaledelse via stakeholderledelse”.

Hør mere om håndbogen ved at sende mail til

era@greenlawandpraxis.dk