

# Grøn omstilling i samarbejdsperspektiv



Tek•Sam



TEKNOLOGIRÅDET





# Indhold

5	<b>Forord</b>
6	<b>Hvorfor grøn omstilling?</b>
7	Vækst og CO <sub>2</sub> udledning
8	<b>Hvad er grøn omstilling?</b>
9	<b>Grøn omstilling i praksis</b>
9	Organisation
12	Produkt
14	Processer
16	<b>Hvordan arbejder din virksomhed med grøn omstilling?</b>
16	Samarbejdsudvalgets rolle i forbindelse med den grønne omstilling
17	Grøn omstilling er en dynamisk proces
18	1. Etablér et godt, fælles afsæt for den grønne omstilling
19	2. Generér idéer til indsatser
19	3. Prioritér indsatser
20	4. Konkretisering af prioriterede forslag
21	5. Opfølgning og evaluering
22	<b>Få hjælp af TekSam</b>
22	SU-seminarer
22	Opstart af samarbejdsudvalg
22	Kursus for nyvalgte tillidsrepræsentanter
23	Temadage om grøn omstilling
23	Kontakt TekSam



# Forord

Virksomhederne står over for gennemgribende forandringer i forbindelse med den grønne omstilling. Beslutningen om de nye, ambitiøse klimamål vil fastholde kravet for danske virksomheder om at anvende nye teknologier samt udvikle og effektivisere produktionen.

Vi er i Danmark allerede anerkendt for vores erfaringer og globale førerrolle inden for grøn teknologi og grøn omstilling. Dansk Industri og CO-industri er enige om, at den grønne omstilling rummer potentiale for fortsat styrkelse af virksomhedernes muligheder i et globalt marked.

For at virksomhederne i Danmark kan stå godt rustet til at udnytte mulighederne i den grønne omstilling, er det helt afgørende at videreudvikle virksomhedernes tilpasnings- og innovationsevne, herunder blandt andet kompetence og løbende opkvalificering.

Dansk Industri og CO-industri er enige om, at sådanne mål kan understøttes gennem et systematisk samarbejde mellem ansatte og ledelse på alle niveauer i virksomheden, og herunder er centrale elementer i en fremadrettet virksomhedspolitik. Dette gælder samarbejdet om at nedbringe egne miljø- og klimabelastninger, og hvad virksomhederne kan gøre for at påvirke belastningerne i hele værdikæden og omverden via deres produkter og services.

God læsning!

Kim Graugaard



Formand for TekSam  
Viceadministrerende direktør, DI

Dansk Industri og CO-industri er i forlængelse heraf enige om, at den grønne omstilling er et centralt tema for TekSam i overenskomstperioden 2020-2023. Hermed fortsættes og udbygges TekSams fokus de seneste år på teknologiforandringer som Industri 4.0 med automation, og de implikationer dette har for blandt andet nye kompetencer.

Det er afgørende for virksomhederne, at de får det bedst og bredest mulige grundlag for samarbejdet på virksomhederne om den grønne omstilling, og emnet bør fremover være et naturligt tilbagevendende tema for samarbejdsudvalgene. TekSam udvalget vil derfor have særlig opmærksomhed på den grønne omstilling og herunder på, hvordan ansatte og ledere kan klædes på til samarbejdet på virksomhederne om bæredygtighed.

TekSam udvalget og samarbejdskonsulent-tjenesten vil derfor i perioden i forbindelse med de virksomhedsrettede aktiviteter arbejde for at styrke det systematiske samarbejde på virksomheder mellem ansatte og ledelse om den grønne omstilling.

Denne pjece handler om, hvad grøn omstilling er og inspirerer til, hvordan ledere og medarbejdere i praksis kan samarbejde om indsatser. Endelig kan du også læse om, hvordan TekSam konkret kan hjælpe din virksomhed.

Mads Andersen



Næstformand for TekSam  
Næstformand, CO-industri

# Hvorfor grøn omstilling?

Klimaændringer er et af de mest komplekse problemer, vi står overfor i dag. Det involverer mange dimensioner herunder videnskab, politik, økonomi, samfund samt moralske og etiske spørgsmål. Det er et globalt problem, der allerede nu mærkes mange steder i verden, og som vil have konsekvenser i mange årtier fremover. Drivhusgassen kuldioxid, der har drevet de seneste årtiers globale opvarmning, holder sig i atmosfæren i hundreder af år. Selvom vi stoppede med at udsende alle drivhusgasser i dag, vil global opvarmning og klimaændringer således fortsat påvirke de kommende generationer. Fortsætter udledningen af drivhusgasser med at stige, vil konsekvenserne blive helt uoverskuelige.

De næste 10 år bliver derfor afgørende, når vi som verdenssamfund skal holde den globale opvarmning på under 2 grader, helst under 1,5. Ifølge FN's klimapanel skal vi globalt reducere vores drivhusgasudledninger med omkring 50 procent i 2030 sammenlig-

net med 2010. I Danmark har regeringen fastsat det ambitiøse mål at reducere udledningen af drivhusgasser med 70 procent i 2030 sammenlignet med år 1990. TekSam støtter dette mål.

Alle er principielt forpligtet til at tage et ansvar for at reducere udledningen af drivhusgasser. Erhvervslivet kan ikke løse problemet alene men kan spille en væsentlig rolle i den sammenhæng.

Virksomhederne løser således mange af de store opgaver i vores samfund – de transporterer, producerer og designer de grønne løsninger og har den innovationskraft, der skal til for at skabe nye grønne teknologier – og udbrede dem i Danmark og resten af verden.

Den grønne omstilling er naturligvis først og fremmest nødvendig for nuværende og fremtidige generationers muligheder for at leve en sund og tryk tilværelse, men den

## Hvad er klimagasser?

Normalt tales der meget om CO<sub>2</sub>, men når vores klimabelastning skal udregnes, bruges målestokken CO<sub>2</sub>-ækvivalenter.

Der er nemlig mange andre gasser end CO<sub>2</sub>, som bidrager til klimaforandringer.

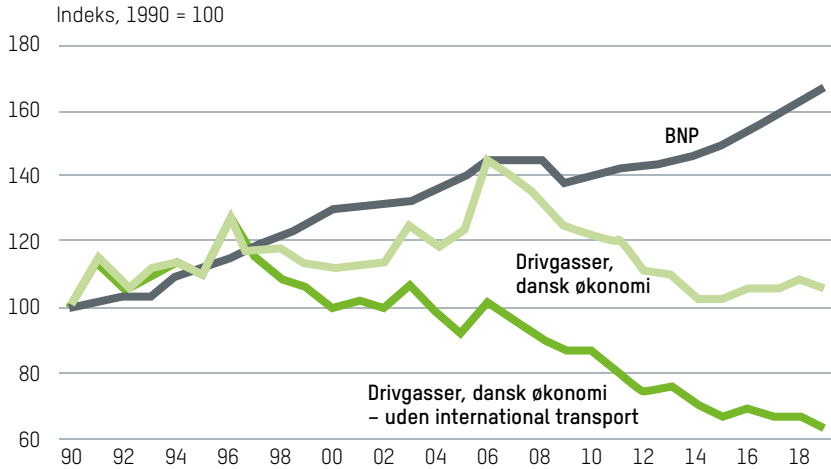
Eksempelvis metan, som blandt andet kommer fra landbruget.

For at få et samlet tal for klimabelastningen omregnes de andre gassers effekt til den effekt en mængde CO<sub>2</sub> ville have.

Eksempler:

1 ton metan = 25 ton CO<sub>2</sub>

1 ton lattergas = 298 ton CO<sub>2</sub>



Note - Denne figur inkluderer ikke CO<sub>2</sub>-udledning fra afbrænding af biomasse.

Kilde: [www.statistikbanken.dk/NAHL2](http://www.statistikbanken.dk/NAHL2) og [www.statistikbanken.dk/DRIVHUS](http://www.statistikbanken.dk/DRIVHUS)

indebærer også en række forretningsmæssige potentialer for danske virksomheder og dermed for Danmark som helhed.

Danmark er allerede med helt fremme i udviklingen af grønne løsninger, f.eks. i relation til energiforsyning, energieffektiviseringer, vand og klimatilpasning, cirkulær økonomi, kemi, digitalisering og automation, og vi har potentialet til at gøre det endnu bedre.

## Vækst og CO<sub>2</sub> udledning

Med få undtagelser har Danmarks udledning af drivhusgasser inklusive international transport udviklet sig modsat BNP siden 2009. Dermed er det i perioden lykkedes at skabe stigende økonomisk vækst og samtidig sænke udslippet af drivhusgasser.

En stor del af faldet i udslip af drivhusgasser skyldes grøn omstilling, hvilket her især omfatter skift til energityper med mindre CO<sub>2</sub>-udledning og energieffektivisering.

Selv om Danmark kun står for 0,1 procent af udledningen af drivhusgasser i verden, kan Danmark ved at gå foran i den grønne omstilling vise resten af verden, at det kan lade sig gøre på samme tid at være et velstående og bæredygtigt land. Mange danske virksomheder producerer produkter og råder over viden, som direkte eller indirekte kan bidrage til nedbringelse af drivhusgasser, og som kan eksporteres til resten af verden. Det skal vi udnytte og udbygge, både for at bidrage til en global grøn omstilling, og fordi det i Danmark kan bidrage til velstand og arbejdspladser.





# Grøn omstilling i praksis

For så vidt angår erhvervslivet og virksomhedernes muligheder for grøn omstilling, kan typen af indsatser opdeles i tre overordnede grupper knyttet til henholdsvis organisation, produkt og processer. Det er den enkelte virksomheds konkrete forhold, ansattes kompetencer og øvrige ressourcer, der påvirker processen for den grønne omstilling.

## Organisation

Organisationsudvikling er typisk certificeringer, værdikædeudvikling, uddannelse af medarbejdere, udvikling af grønne strategier m.v.

## Miljøcertificeringer

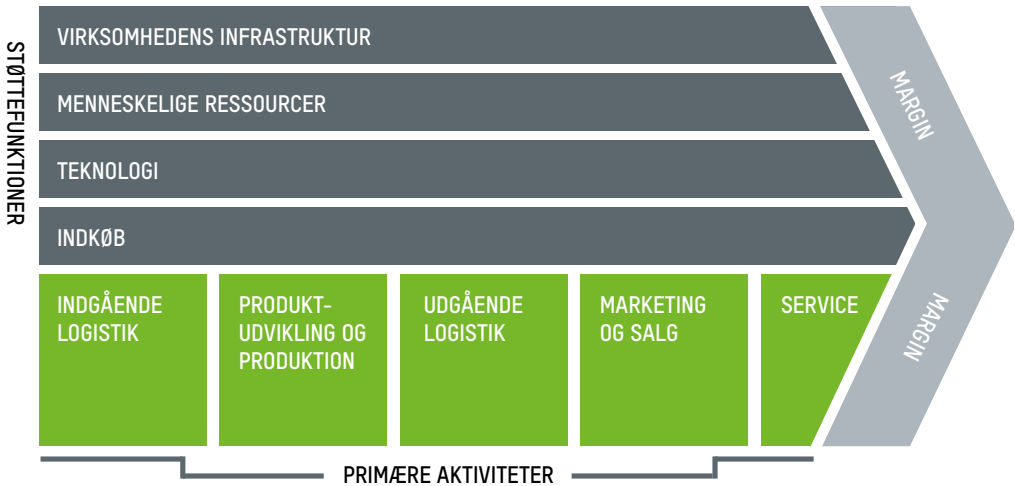
Miljøcertificeringer handler i høj grad om miljøledelse og om at få blåstemplet virksomhedens miljøarbejde. Med en anerkendt miljøcertificering kan virksomheden signalere til omverdenen, at den arbejder systematisk med miljøarbejdet og har styr på sine miljøpåvirkninger. Samtidig kan der være økonomiske gevinster at hente ved at indføre miljøledelse.

Miljøstyrelsen peger på følgende otte grunde til at arbejde med miljøledelse:

1. Bedre styring af forbrug af energi og råvarer
2. Færre udgifter til forbrug af energi og råvarer
3. Færre udgifter til affaldsbortskaffelse, spildevandsafledning og miljøafgifter
4. Forbedret samarbejde med myndighederne
5. Større troværdighed over for kunder
6. Forbedret markedsposition, nye kundegrupper og fastholdelse af eksisterende kunder
7. Øget samarbejde med leverandører
8. Forbedret omdømme

Hvis virksomheden ønsker at få papir på miljøarbejdet, kan den søge om at blive certificeret efter den internationale standard ISO 14001 eller registreret under den europæiske miljøledelsesordning EMAS. En uafhængig miljøverifikator afgør, om virksomheden opfylder alle kravene i henholdsvis ISO 14001 eller EMAS.

Hvad angår erhvervslivet og virksomhedernes muligheder for grøn omstilling, kan typen af indsatser opdeles i tre overordnede grupper knyttet til henholdsvis organisation, produkt og processer.



Kilde: Porter: Competitive Advantage, 1998

## Værdikædeudvikling

Værdikædeudvikling betegner en proces, hvor der kigges på alle led i aktiviteter, herunder indkøb, produktion, marketing og salg til service, med henblik på at optimere værdiforøgelsen som hver aktivitet skaber. Ved at indtænke den grønne omstilling, kan man optimere virksomhedens miljøinvesteringer, således at eksempelvis nedbringelse af CO-2 belastninger går hånd i hånd med styrkelse af konkurrenceevnen, f.eks. ved at nedbringe nogle aktiviteter vand- eller strømforbrug.

Ovenfor er vist Porters klassiske model, der skitserer en række værdiaktiviteter og "margin", som er forskellen mellem den totale værdi og omkostningerne ved at fremstille og gennemføre aktiviteterne.

Modellen skelner mellem de primære aktiviteter og støtteaktiviteter. Den konkrete fysiske fremstilling af produktet, salget og levering til forbrugeren er de primære aktiviteter. Støtteaktiviteterne er grundlaget for de primære aktiviteter og er naturligvis indbyrdes afhængige.

## Uddannelse af medarbejderne

Grøn omstilling kræver nye kompetencer, og det er derfor afgørende, at medarbejderne bliver klædt på til at arbejde med opgaverne. I forhold til de nye typer arbejdsopgaver og arbejdsgange som omstillingen indebærer, er det en rigtig god idé først at skabe et overblik over, hvilke kompetencer der vurderes at være behov for i alle faser af de planlagte omstillingsaktiviteter og holde disse over for de kompetencer, som allerede er til stede i virksomheden.

På den måde kan man forsøge at afdække det samlede behov for kompetenceudvikling i virksomheden, herunder også afdække hvilke områder der i forhold til at gennemføre de planlagte aktiviteter kan være særligt sårbare eller kritiske, hvad angår sikring af, at de nødvendige kompetencer er til stede i virksomheden.

De nødvendige kompetencer kan både være af ren faglig karakter, men det er også vigtigt at være opmærksom på, at aktiviteter, der ændrer på strukturer og arbejdsgange, kan kræve nye former for samarbejdskompetencer, som er særdeles vigtige i forbindelse med større forandringer. Øget brug af digitalisering er et godt eksempel på noget, som typisk kræver helt nye måder at kommunikere og samarbejde på.

I eksemplet kan man f.eks. se, at virksomheden ikke råder over stærke kompetencer i kvalitetsstyring. Har man ud af den vandlekse akse indsat de kompetencer, som virksomheden har behov for, for at kunne realisere de planlagte omstillingsaktiviteter, bliver det således synligt, hvor virksomheden har behov for at styrke kompetencerne, herunder både generelt og for den enkelte medarbejder.

		Diagram læsning	Projektledelse	Hydraulisk anlæg	Laserskæring	Robot betjening	Rep / vedligehold af anlæg	Fieldbussystemer	PLC Programmering	Svejsning	Salg	Bogføring	Kvalitetsstyring	Lagerstyring	Indkøb
AFDELING	MEDARBEJDER	KOMPETENCER													
ADMINISTRATION	PETER PETERSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	JENS JENSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	NIELS NIELSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PLANLÆGNING	SUSANNE NIELSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	PETRA SØRENSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	HENRY HANSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
UDVIKLING	KIRSTEN JENSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	ERIK ERIKSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	ANNI ANDERSEN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Højt kompetenceniveau   ■ Mellem kompetenceniveau   ■ Lavt kompetenceniveau   ■ Ingen kompetencer

## Udvikling af grønne strategier

Formålet med udvikling af grønne strategier handler om at formulere klare, prioriterede mål for arbejdet med at reducere virksomhedens miljøbelastning og/eller mål for, hvordan virksomheden kan bidrage til at det danske samfund, og hele verden kan reducere miljøbelastningen. Hvis virksomhedens produkt kan reducere andres vandforbrug, kan et mål være at sælge x antal enheder med den konsekvens at spare y liter vand i verden.

Ud over klare, prioriterede mål skal de grønne strategier også vise vejen, herunder hvilke midler der skal tages i brug for at nå målene. Midlerne kan f.eks. være indførelse af ny teknologi, produktudvikling, kompetenceudvikling, markedsføring, indkøbspolitik, organisationsforandringer m.v.

Endelig skal strategierne definere og udbrede en fælles holdning på tværs af organisationen samt en plan for, hvordan medarbejderne og deres repræsentanter involveres i udviklingsarbejdet.

Udviklingen af grønne strategier kan også tage udgangspunkt i den velkendte

SWOT-analyse, hvor man kortlægger styrker, svagheder, muligheder og trusler – i denne sammenhæng relateret til grøn omstilling.

Styrker og svagheder (på engelsk "Strengths and Weaknesses") handler om interne forhold, herunder f.eks. produkter, kompetencer, teknologi, organisation, ledelses-systemer, finansiell styrke, geografisk placering og omdømme.

Muligheder og trusler (på engelsk "Opportunities and Treats") handler om virksomhedens eksterne kontekst, herunder f.eks. politik, økonomi, sociale forhold, teknologier, miljø/klima og lovgivning.

## Produkt

Produktudvikling er f.eks. nye produktdesigns, materialer, koncepter eller ændringer i emballagen omkring produktet.

## Produktdesigns og materialer

Produktdesigns kan f.eks. handle om produktinnovation og re-design af virksomhedens produkter, således at de kan produceres ved anvendelse af færre eller mindre



SW

PRODUKTER  
PROCESSER  
TEKNOLOGI  
ORGANISERING  
KOMPETENCER  
KULTUR



OT

POLITIK  
ØKONOMI  
SOCIALE FORHOLD  
TEKNOLOGI  
KLIMA OG MILJØ  
LOVGIVNING

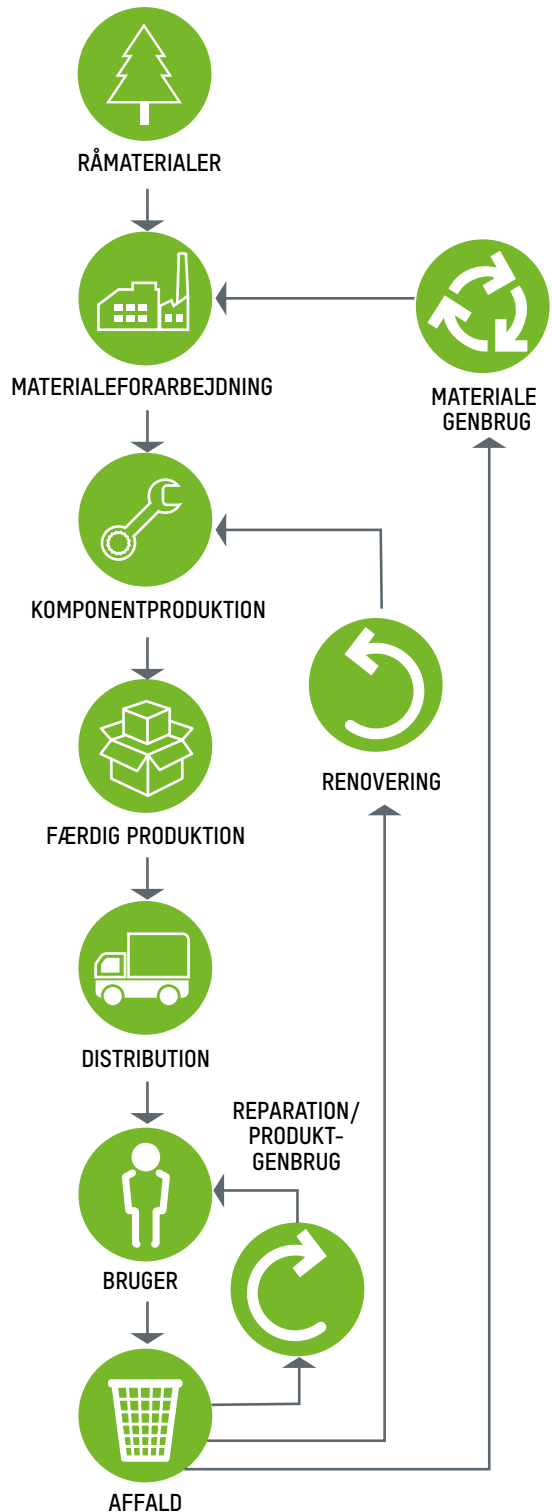
miljøbelastende materialer eller således, at de ved brug anvender mindre energi, vand eller andre ressourcer. Produktdesign kan også handle om produktets holdbarhed og mulighederne for at vedligeholde og reparere det. Et grønt produktdesign kan desuden indebære, at produktet efter endt brug kan genanvendes eller nedbrydes biologisk – dvs. uden at belast miljøet. Ultimativt kan ændringen af produktet også være at digitalisere det, således at det i stedet sælges elektronisk eller virtuelt. Overgangen fra fysiske cd'er og aviser til digitale MP3'er og mobile applikationer er et eksempel på sidstnævnte.

### Koncepter

Et koncept kan f.eks. være, at ressourcerne returneres til producenten eller forbliver i producentens ejerskab under brug f.eks. pantsystemer, leasing i stedet for køb, ombytning til nyt, refurbishing (renovering) eller remanufacturing (opdatering og modernisering). Et eksempel på et koncept kunne være en virksomhed, der opkøber ældre computere med henblik på at isætte ny teknologi i dem, således at de får samme egenskaber som en ny computer med henblik på at sælge dem igen. Et koncept kan også handle om klimakompensation, f.eks. ved at virksomheden planter et træ for hvert produkt, de sælger. Blandt andre luftfartsselskaber har anvendt sidstnævnte koncept.

### Logistik

Logistiske ændringer, der kan bidrage til en reduktion af CO<sub>2</sub> belastninger, er alle tiltag, der sigter mod at reducere intern og ekstern transport samt anvendelse af mere bæredygtige



transportmidler. Logistiske ændringer kan være i relation til hele værdikæden fra indkøb til slutbruger.

## Emballage

I relation til emballering af produkter handler grøn omstilling om at reducere mængden af emballage eller anvendelse af mere miljøvenlige materialer f.eks. biologisk nedbrydelige materialer. Det kan også være genbrug af emballage f.eks. gennem et pantsystem. Endelig kan det ultimativt være at undlade emballering, hvor dette kan ske.

## Processer

Fokus på processer involverer typisk udvikling af en grønnere og mere ressourceeffektiv produktion og anvendelse af renere teknologier. Processer kan desuden involvere udvikling af mere bæredygtige logistikløsninger

## Grønnere og mere ressourceeffektiv produktion

Ændringer i produktionen kan eksempelvis være indførelse eller intensivering af LEAN som en strategi for at reducere eller eliminere spild ("muda") gennem løbende forbedringer af produktionsprocesserne. Spildtyperne, der typisk fokuseres på at nedbringe, er følgende:

- Overproduktion
- Lager
- Transport
- Bevægelse
- Fejlproduktion
- Unødige processer
- Ventetid

**Toyota Production System (Lean's "moder") fokuserer i stigende grad på miljø og bæredygtighed, og virksomheden tilstræber at efterleve det japanske værdibegreb "MONOZUKURI": "At producere i harmoni med naturen".**

Alle spildtyperne har indflydelse på virksomhedens produktivitet, og ud over "bevægelse" og "ventetid" har spildtyperne også direkte eller indirekte betydning for virksomhedens miljøbelastning. LEAN kan derfor potentielt både styrke den grønne omstilling og produktiviteten i virksomheden.

LEAN som produktionsfilosofi har traditionelt haft mest fokus på produktivitet og kvalitet, men særligt i de seneste år er der i stigende omfang også rettet fokus på LEAN filosofiens potentialer i relation til den grønne omstilling. Som følge heraf er begrebet Green LEAN opstået.

Af konkrete værktøjer i LEAN værktøjsskassen af betydning for den grønne omstilling kan eksempelvis nævnes KanBan (Just-in-time) produktion, hvor man arbejder målrettet med at minimere ressourceforbrug og ressourcospild ved først at producere produkter eller services, når de efterspørges. Et andet værktøj er Poka Yoke (fejlsikring af processer), hvor fokus er på fejlsikring af alle processer i virksomheden med henblik på at reducere fejl og spild.

## Anvendelse af renere teknologier

Rene teknologier betyder tekniske løsninger, der reducerer forurening, ressourceforbrug og miljømæssige risici. Typiske eksempler er vedvarende energi som vind- og solenergi, carbon capture (opsamling af CO<sub>2</sub>) teknologier samt effektivisering af affaldshåndtering.

Renere teknologier er imidlertid meget bredere, end disse eksempler kunne indikere. Automation og digitalisering er en anden mulighed. Når der automatiseres og investeres i ny teknologi og nye maskiner, øger det muligheden for smarte digitale løsninger som lettere programmering og bedre dataopsamling, der kan bruges til at reducere forbrug.

### Cirkulær økonomi

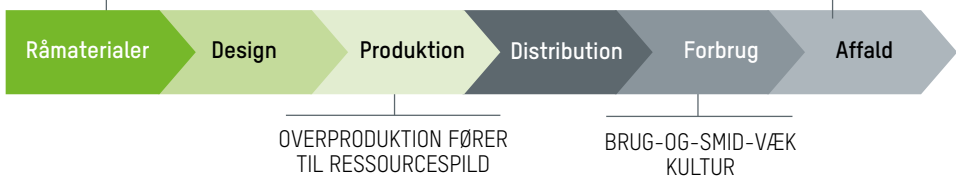
Cirkulær økonomi handler om at holde materialer og produkter i det økonomiske kredsløb med den højest mulige værdi længst muligt. Cirkulær økonomi bryder med idéen om en lineær værdikæde, som starter med udvinding af ressourcer og ender som affald.

Med cirkulær økonomi åbnes mulighed for, at de ressourcer, som ellers ville være endt som affald, kan gå et eller flere skridt tilbage i værdikæden og indgå i produktionen igen. Eller de kan indgå som input i et helt nyt kredsløb. Cirkulær økonomi er altså enten genanvendelse af materialer eller – endnu bedre – affaldsforebyggelse gennem produkter, der f.eks. kan repareres eller opgraderes. Det handler også om nytænkende forretningsmodeller, hvor forbrugeren kan returnere produktet til reparation eller opgradering. Eller man kan lease produkter i stedet for at sælge dem for at få mest ud af produkterne og deres ressourcerforbrug.

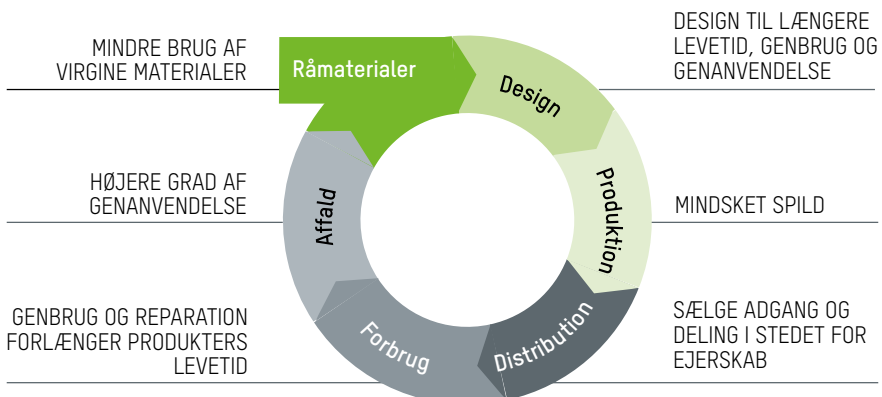
### LINEÆR ØKONOMI UDNYTTER IKKE RESSOURCER OPTIMALT

STOR ANDEL NYUDVUNDNE RÅMATERIALER I PRODUKTIONEN

IKKE TILSTRÆKKELIG GENANVENDELSE AF MATERIALER



### CIRKULÆR ØKONOMI REDUCERER BEHOVET FOR NYE RESSOURCER



# Hvordan arbejder din virksomhed med grøn omstilling?

Der er rigtigt mange forskellige måder at arbejde med grøn omstilling på. Som det fremgår ovenfor, kan indsatserne opdeles i tre hovedgrupper henholdsvis organisation, produkt og processer, som i vid udstrækning også hænger indbyrdes sammen. Virksomheders forudsætninger og drivkræfter i relation til at arbejde med grøn omstilling kan være meget forskellige og er påvirket af, hvilken branche virksomheden tilhører, hvor stor virksomheden er, hvor teknologituning virksomheden er, hvor mange ressourcer virksomheden har, og hvilken kultur og parathed der i øvrigt er i virksomheden.

Uanset disse forhold er det dog vigtigt at pointere, at alle virksomheder kan gøre noget for at blive mere bæredygtig. Det vigtigste er, at indsatserne passer til virksomheden, er realistiske og reelt gør en forskel.

## Samarbejdsudvalgets rolle i forbindelse med den grønne omstilling

Samarbejdsudvalget kan og bør spille en central rolle i forbindelse med grøn omstilling af virksomheden. Som det fremgår ovenfor, kan aktiviteter knyttet til den grønne omstilling involvere både strukturelle og organisatoriske forandringer, produktudvikling samt ændringer i processer. Nogle aktiviteter vil muligvis kun berøre et fåtal af medarbejderne, mens andre aktiviteter vil indebære mere omfattende forandringer, som berører hele arbejdspladsen. Medarbejdere, der berøres af forandringerne, bør under alle omstændigheder involveres i arbejdet med at gennemføre dem.

## Medarbejderinvolvering og den gensidige informationsproces

Samarbejdsudvalget kan bidrage til, at målene med den grønne omstilling realiseres og bliver en succesoplevelse for både arbejdsgiver og medarbejdere. En af opgaverne for Samarbejdsudvalget i forbindelse med den grønne omstilling af virksomheden er således, gennem involvering af flest mulige medarbejdere at sørge for, at al relevant viden, indsigt og erfaring bringes i spil. Derved sikres også, at så mange perspektiver som muligt kommer til at indgå i beslutninger om forandringer, der skal gøre virksomheden mere bæredygtig.

Som det fremgår af Samarbejdsaftalen indgået mellem DA og LO (FH), er såvel ledelse som ansatte forpligtet til at deltage i den gensidige informationsproces.

Virksomhedens ledelse skal således løbende informere samarbejdsudvalget om virksomhedens:

- Økonomiske situation og fremtidsudsigter, herunder bl.a. ordre- og markedssituationen samt produktionsforhold
- Beskæftigelsesforhold
- Større ændringer og omlægninger bl.a. i anvendelse af ny teknologi i produktionen og administrationen, herunder i IT.

Alle disse forhold kan være i spil i forbindelse med grøn omstilling af virksomheden og skal derfor også i den sammenhæng indgå i ledelsens information til medarbejdere.





## 1

## Etablér et godt, fælles afsæt for den grønne omstilling

I første fase handler det om at sikre, at der er bred opbakning i SU til at arbejde med grøn omstilling og et fælles vidensgrundlag at tage afsæt i. Det handler således dels om få skabt opmærksomhed og accept i SU om nødvendigheden af, at virksomheden bliver mere bæredygtig, og at SU skal spille en væsentlig rolle i arbejdet hermed.

I nogle virksomheder er der allerede en fælles erkendelse af, at det er nødvendigt at blive en mere bæredygtig virksomhed, og måske er man allerede i gang med nogle aktiviteter, der bidrager til grøn omstilling. Selv om dette er tilfældet, vil det ofte forholde sig sådan, at der kan være store forskelle på ambitionsniveauet og synet på, hvad der kan lade sig gøre. En måde at skabe det fælles afsæt på er ved at udarbejde en SWOT-analyse, (se side 12) hvor man både analyserer interne styrker og svagheder og eksterne muligheder og trusler relateret til grøn omstilling.

Ud over gevinsten for klimaet og miljøet kan det her også være relevant at ind-

drage andre motivationsfaktorer for grøn omstilling i analysen, herunder f.eks. potentialer for besparelser, medarbejdertrivsel, positiv branding, nye kunder m.v.

Eksempler på spørgsmål, der kan være relevante for SU at inddrage i denne fase, kan være:

- Er vores SU klar til at arbejde med grøn omstilling?
- Hvordan er samarbejdet i SU?
- Hvad ved vi i forvejen om grøn omstilling?
- Hvad har vi af kompetencer, i SU og i hele virksomheden?
- Hvem arbejder med grøn omstilling/miljø i virksomheden?
- Hvad er vores ambitionsniveau?
- Hvor langt er vi med grøn omstilling (er vi certificeret 14001, EMAS, 50001)?
- Hvor vigtig er grøn omstilling for os? Er vi enige?
- Hvordan skal det prioriteres i forhold til andre dagsordener?





## 4

## Konkretisering af prioriterede forslag

De prioriterede forslag opdeles i de helt ukomplicerede forslag, som ikke kræver mange ressourcer eller yderligere analyser for at blive gennemført, og så de forslag, som kræver et analyse- og konkretiseringsarbejde, før det kan besluttes.

Der nedsættes en eller flere arbejdsgrupper, der skal konkretisere de prioriterede forslag. Arbejdsgruppernes medlemmer bør fastsættes efter hvilke kompetencer, der kræves for at arbejde med forslagene herunder både faglige kompetencer og ledelseskompeterencer. Det kan også være en god idé at invitere medarbejdere med, der forventes at blive påvirket af forslagene gennemførelse. Det er i den sammenhæng således hensigtsmæssigt, at der både er ledere og medarbejdere i alle grupperne. Det afklares også, om der er behov for ekstern bistand i forbindelse med konkretisering af forslagene.

Rammerne for arbejdet i arbejdsgrupperne aftales herunder i forhold til tids-

plan og tidsstyring, planlægning og styring af møderne, brug af ressourcer samt andre parametre, der skal indgå i konkretiseringen af forslagene herunder eksempelvis økonomi, produktivitet, teknologi, organisering, arbejdsmiljø og lovgivning.

De konkretiserede forslag forelægges samarbejdsudvalget til drøftelse. Samarbejdsudvalget vurderer forslagene på ny, herunder også om der er behov for yderligere information for at kvalificere ledelsens beslutningsgrundlag.

Gennemførelse af de besluttede forslag.

Før man går i gang med at implementere de besluttede forslag, er det afgørende, at man har en projektorganisation på plads, som har ansvaret for at drive processen og sikre, at milepæle overholdes. Projektorganisationen udarbejder på baggrund af de konkretiserede og besluttede forslag en detaljeret projektbeskrivelse/ projektplan, hvoraf mål, milepæle, aktiviteter og økonomi fremgår.

	Januar	Februar	Marts	April
Aktivitet				
Aktivitet				
Aktivitet				
Aktivitet				
Aktivitet				
Aktivitet				
Aktivitet				

I GANNT-diagrammet bør det også indgå, hvornår projektorganisationen giver ledelsen og samarbejdsudvalget en status for projektets fremdrift, ligesom det også skal indeholde en plan for, hvornår og hvordan man informerer og involverer berørte medarbejdere i projektets faser.



## 5

**Information og involvering er både vigtig for projektets fremdrift og for medarbejdernes trivsel. Det bidrager til at minimere uforudsigelighed, utryghed og usikkerhed knyttet til forandringerne, ligesom det bidrager til, at medarbejderne er engagerede og finder forandringerne meningsfulde**

## Opfølgning og evaluering

Det er vigtigt, at der løbende følges op på, om delmål nås, ligesom det er vigtigt at følge op på medarbejdernes arbejdsmiljø gennem alle faser i implementeringen af forandringerne. I forhold til arbejdsmiljøet bør projektorganisationen sikre en koordineret indsats med samarbejdsudvalget, arbejdsmiljøorganisationen, HR og andre med særligt ansvar for trivsel, sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.

Der udarbejdes også en detaljeret tidsplan, hvoraf det fremgår, hvad der skal gøres hvornår, og hvem der har ansvaret herfor. Til dette formål kan man anvende et GANTT-diagram, hvis formål er at give et klart overblik over alle elementer i et projekt. Diagrammet er en grafisk tidsplan og oversigt over alle dele og aktiviteter, der indgår i et projekt. Diagrammet viser i søjler start- og slutdatoer for projektet og dets opgaver og angiver strukturen og status på de forskellige sammenhænge og aktiviteter i projektet. Det er kort sagt en overskuelig grafisk tidslinje på et givent projekt.

For at sikre, at de berørte medarbejdere har de nødvendige kompetencer, når de skal bruge dem, skal diagrammet også indeholde en plan for, hvornår uddannelse af disse gennemføres.

Endelig er det også vigtigt, at der er en plan for, hvordan man sikrer medarbejdernes trivsel i forbindelse med gennemførelse af aktiviteterne, herunder også et beredskab for, hvordan man vil støtte op om medarbejdere, der oplever stress eller andre trivselsproblemer.

Når aktiviteterne er implementeret, er det vigtigt, grundigt at evaluere om målene er nået, herunder om de opstillede kriterier for aktiviteterne gennemføres er overholdt. Relevante spørgsmål i den sammenhæng kan f.eks. være, om forandringerne har givet den effekt i forhold til klima og miljø, som man forventede? Om produktivetsmål er nået? Om økonomien er overholdt? Og om effekten på samarbejde og medarbejdertrivsel er, som man ønskede. Er der afvigelser fra mål, er det vigtigt at afdække årsagerne hertil, dette uanset om resultaterne har været bedre eller værre end forventet. Dette for at lære og for at gennemføre nødvendige justeringer.

# Få hjælp af TekSam

Virksomheder omfattet af industriens overenskomst og/eller industriens funktionsoverenskomst kan få hjælp af TekSam i forbindelse med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere om aktiviteter relateret til grøn omstilling i virksomheden.

## SU-seminarer

TekSam tilbyder at holde SU-seminarer om grøn omstilling. Det er vigtigt, at seminaret får et indhold, der matcher jeres samarbejdsudvalgs behov.

Dagsordenen for et seminar aftales derfor på forhånd ved et formøde mellem formandskabet for jeres samarbejdsudvalg og TekSams samarbejdskonsulenter. Elementer i et seminar kan f.eks. være:

- oplæg ved samarbejdskonsulenterne, der introducerer centrale begreber og værktøjer relateret til grøn omstilling, en dialog om samarbejdsudvalgets rolle og opgaver i den sammenhæng
- faciliteret workshops, hvor samarbejdsudvalget arbejder med idégenerering og forslag til prioritering af indsatser og/eller
- har dialoger om, hvordan SU kan bidrage til integration af hensyn til henholdsvis miljø og klima, produktivitet og medarbejdertrivsel i forbindelse med konkrete aktiviteter knyttet til grøn omstilling og/eller
- har dialog om SU rolle og opgaver med kompetenceudvikling og løbende opkvalificering

- Konsulentydelsen kan også involvere information om formalia relateret til information og høring af medarbejderne i forbindelse med de grønne omstillingsaktiviteter, der ofte repræsenterer større forandringer i mange medarbejders arbejde.

## Opstart af samarbejdsudvalg

DI og CO-industri er enige om, at grøn omstilling bør være et naturligt og tilbagevendende tema for samarbejdsudvalgene.

- I forbindelse med facilitering af opstart af et nyt samarbejdsudvalg vil TekSam derfor medtage information om SU's rolle og opgaver relateret til grøn omstilling, når paletten af SU's roller og opgaver gennemgås.

## Kursus for nyvalgte tillidsrepræsentanter

TekSam afholder kursus for nyvalgte tillidsrepræsentanter. Kurset er et tiltag for at forbedre samarbejdet på virksomhederne og ruste tillidsrepræsentanterne til bedre at kunne medvirke om dialogen i virksomheden nu og i fremtiden. Kurset blev aftalt ved overenskomstforhandlingerne i 2007 og er betalt af TekSam. Kurset har to dele.

- Første del sætter fokus på samarbejde og psykisk arbejdsmiljø samt produktionsforståelse
- Anden del sætter fokus på regnskabs- og forretningsforståelse.

Grøn omstilling har en tæt sammenhæng mellem alle disse temaer og er fra 2020 integreret i begge kursusdele.



