

I DETTE NUMMER: Læs interviews med danske topledere og eksperter om klimaudfordringerne samt ikke mindst håndteringen af disse | Danske topledere er blandt de førende i verden, når det handler om at skabe mere bæredygtige forretningsmodeller og udvikle løsninger, der er med til at reducere CO₂-emissioner. Men der er stadig meget at gøre, viser analyser fra PwC |

CXO | MAGASINET

37|2024 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN



Danske topledere:

Klimakrisen kræver handling

og store forandringer

- klimaløsninger skaber vækst og nye muligheder

| Michael Ebbe, Group CFO, DSV | Katherine Richardson, leder af Sustainability Science Centre, Københavns Universitet
| Jais Valeur, Group CEO, Danish Crown | Mikko Keto, Group CEO, FLSmidth | Rune Kock, CEO, Nrep
| Roeland Baan, CEO, Topsoe | Kristian Jensen, CEO, Green Power Denmark | Kasper Kamp Jensen, R&D Director, Bramming Plast-Industri (BPI) |

Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen,
senior partner og adm. direktør, PwC
Lars Baungaard, direktør og COO, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og
kommunikationschef, PwC
For denne udgave udvidet med Susanne Stormer,
partner og leder af ESG og Sustainability-ydelser,
PwC

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Signe Walther Mørck, Nikolai
Steenstgaard og Jacob Hille

Grafisk design og grafik: Anette Riemann

37. udgivelse 2024

ISBN 978-87-94274-21-0

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan afledes af brugen af magasinet. PwC påtager sig således intet ansvar for tab som følge af fejlagtig information eller trykfejl i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes. I CXO Magasinet refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



4-17

Klimaudfordringer. Der er en bred erkendelse af, at samfund og erhvervsliv har en vigtig opgave i at få styrket indsatsen på klimaagendaen. Danske virksomheder er blandt de førende i verden på en række områder, men der venter stadig store opgaver forude.

18-23

"Jordens ressourcer er menneskehedens ægte valuta"
Interview med Katherine Richardson, leder af Sustainability Science Centre, Københavns Universitet

24-29

"Vi vil være en bærende drivkraft på den grønne omstilling i transportsektoren"
Interview med Michael Ebbe, Group CFO, DSV

30-35

"Som international aktør i den CO₂-tunge mineindustri har vi mulighed for at gøre en kæmpe klimaforskel"
Interview med Mikko Keto, Group CEO, FLSmidth

36-41

"Krav fra myndigheder og banker er drivere for vores grønne omstilling"
Interview med Jais Valeur, Group CEO, Danish Crown

42-47

"Jeg er optimist på retningen, men jeg er pessimist på hastigheden"
Interview med Kristian Jensen, CEO, Green Power Denmark

48-53

"Modet til at satse på bæredygtighed har styrket vores forretning og konkurrenceevne"
Interview med Kasper Kamp Jensen, R&D Director, Bramming Plast-Industri (BPI)

54-59

"Udvikling af klimavenlige storbyer er en nødvendighed - og en betydningsfuld forretningsmulighed"
Interview med Rune Kock, CEO, Nrep

60-65

"Vores teknologi skal bane vejen for en bæredygtig fremtid"
Interview med Roeland Baan, CEO, Topsoe

Danske topledere tager klimakrisen alvorligt

I en tid, hvor klimaforandringerne udgør en af de mest presserende udfordringer for det globale samfund og dermed også for det globale erhvervsliv, er det positivt at se en bred erkendelse hos danske topledere om, at der er brug for handling på klimaagendaen. Det er det klare indtryk, vi efterlades med i de analyser, vi foretager hos PwC og ikke mindst hos de topledere, vi har interviewet til CXO Magasinet denne gang. Vi ser topledere tage klimakrisen alvorligt og sætte bæredygtighed højt på dagsordenen. Helt konkret har seks ud af ti danske virksomhedsledere (61 pct.) placeret bæredygtighed i top 3 over de vigtigste temaer de kommende to år. Det viser PwC's Sustainability Survey.

Der er samtidig også grund til at anerkende, at dansk erhvervsliv på mange områder skiller sig positivt ud i sammenligning med sine globale konkurrenter, når det handler om at sætte handling bag ordene. Ifølge PwC's CEO Survey 2024 svarer hele 93 pct. af de danske topledere således, at de er i gang med at forbedre eller allerede har forbedret energieffektiviteten, mens det gælder tre ud af fire af topledere på globalt plan. Et andet eksempel er, at 75 pct. af de danske topledere har udviklet – eller er i gang med at udvikle – produkter og ydelser, der bidrager til at reducere udledning af CO₂. Det gælder 58 pct. globalt.

I denne udgave af CXO Magasinet kan du læse om nogle af de danske topledere og virksomheder, der anerkender, at klimakrisen er en udfordring, der skal tages alvorligt. Det er topledere, der på hver sin måde har taget konsekvensen og er godt i gang med at skabe forandring i retning af en mere bæredygtig virksomhed med mere bæredygtige produkter og ydelser.

Når vi spørger topledere, hvad der driver transformationen, så er det ikke mindst et ønske om at skabe en positiv forandring. De fortæller også, at det i høj grad er forventningen hos kunder, medarbejdere, investorer, banker og andre interessenter

om, at der arbejdes hen imod en mere bæredygtig fremtid. Investorenes øgede fokus på, hvordan virksomhederne håndterer klimaudfordringerne og ikke mindst de risici, disse kan medføre, bekræftes også af PwC's Global Investor Survey 2023, der viser, at tre ud af fire investorer vurderer, at information om, hvordan virksomhederne håndterer risici og muligheder inden for bæredygtighed, er vigtig for deres beslutninger om investering og finansiering.

På trods af Danmarks stærke position på klimaagendaen er der også områder, hvor der stadig er meget at gøre for mange danske topledere. PwC's Sustainability Survey viser således, at mange virksomheder ikke er fuldt ud bekendte med de nye EU-rapporteringskrav om bæredygtighed (CSRD), der for mange virksomheder træder i kraft fra 2024. Lidt over halvdelen af de større virksomheder svarer, at de har fuldt kendskab til de nye krav, mens dette gælder for ca. hver femte større virksomhed med færre end 250 ansatte.

Vi håber, at vi fra PwC's side kan være med til at inspirere flere virksomheder til at styrke indsatsen og være med til at skabe en bæredygtig fremtid. Tak til alle, der har bidraget til denne udgave af CXO Magasinet, og som dermed er med til at bringe inspirationen videre. Vi tror på, at vi sammen kan gøre en forskel.

Rigtig god fornøjelse.



Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og adm. direktør, PwC Danmark

“I denne udgave af CXO Magasinet kan du læse om nogle af de danske topledere og virksomheder, der anerkender, at klimakrisen er en udfordring, der skal tages alvorligt”

Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC Danmark

Danske topledere:

Klimaagendaen stiller store krav, og handling er afgørende for fremtidig succes

For mange erhvervsledere er klimaagendaen en faktor, der sætter sit præg på et forretningsmiljø under stor forandring i disse år. Nogle af de faktorer, der sætter dagsordenen hos erhvervslederne, er, at kunder, medarbejdere, investorer og andre interessenter forventer, at der arbejdes hen imod en mere bæredygtig fremtid. Danske topledere er globale frontløbere på klimaagendaen, viser PwC's CEO Survey 2024, og de topledere, der er interviewet til dette nummer af CXO Magasinet, ser udfordringer, der skal håndteres, men også muligheder for at gøre en positiv forskel.

Klimaagendaen er i dag rykket helt ind i de danske direktionelokaler, og i sammenligning med udlandet står Danmark stærkt på området. Internationalt set er danske topledere blandt de førende, når det kommer til arbejdet med energieffektivisering og udvikling af klimavenlige produkter og ydelser. Det fremgår af PwC's CEO Survey 2024 og understøttes af interviews med en række topledere til CXO Magasinet.

PwC's CEO Survey 2024 viser, at der er stor forskel på, hvor langt de forskellige landes topledere er med at opfylde deres fastsatte mål inden for klimaområdet. Hele 93 pct. af de danske topledere svarer, at de er i gang med at forbedre eller allerede har forbedret energieffektiviteten, mens det gælder 3 ud af 4 af topledere på globalt plan.

Desuden svarer 75 pct. af de danske topledere, at de er i gang med eller allerede har udviklet produkter og ydelser, der bidrager til lavere udledning af drivhusgasser. Blandt topchefer globalt gælder det 58 pct. Undersøgelsen viser, at Danmark står stærkt på området i sammenligning med andre lande, forklarer Susanne Stormer, partner og leder af ESG- og bæredygtighedsydelser i PwC.

"PwC's CEO Survey viser, at topledere i Danmark i højere grad end topledere i andre lande har fokus på energieffektivitet og har igangsat eller gennemført klimaorienterede, innovative initiativer, der skal nedbringe brugen af fossile brændsler og bidrage til grøn omstilling. Dermed skiller de danske topledere sig positivt ud i en global sammenhæng," siger hun.

PwC's 27. CEO Survey bygger på interviews med 4.702 CEO'er i 105 lande, som blev afholdt i perioden den 3. oktober - 10. november 2023. 71 danske CEO'er fra nogle af Danmarks største virksomheder har deltaget i undersøgelsen, der er verdens førende undersøgelse blandt topledere.

Der er mange eksempler på, at danske virksomheder i stor stil implementerer innovative, klimarelaterede løsninger. En af dem er den store speditørkoncern DSV, der har over 75.000 ansatte, kontorer i mere end 80 lande og høje ambitioner på klimaområdet.

DSV's Group CFO Michael Ebbe fortæller, at det langsigtede emissionsmål for DSV er at være klimaneutral i 2050. For at nå målet er der sat en række delmål for året 2030, som i store træk er at halvere emissioner fra Scope 1 og 2 samt at skære 30 pct. af emissioner fra Scope 3.

"Vi er godt i gang med det. Vi har et roadmap for, hvordan vi kommer i mål med 2030-planerne. Vi er i gang med spændende projekter, der skal teste løsninger af. I Landskrona bygger vi fx et lager, der får 100.000 kvadratmeter solceller på tagene. Det er strøm, vi enten selv vil bruge, lagre eller sende ud i det svenske elnet. Vi tester også fx ellastbiler mod dieslbiler på faste ruter for at se, hvad der kan lade sig gøre," lyder det fra Michael Ebbe.

Klimainnovation er omkostningstungt

PwC's CEO Survey viser dog, at der er en række barrierer for virksomhedernes klimaindsats, herunder arbejdet med at dekarbonisere. I undersøgelsen svarer de danske topledere, at et lavere afkast på klimavenlige investeringer er den største bar-

riere. Men den konsekvens er ca. 6 ud af 10 (56 pct.) danske topledere villige til at acceptere, mens det samme gælder 4 ud af 10 CEO'er på globalt plan.

“Klimainvesteringer, der kan virke dyrt købte på den korte bane, kan vise sig at være helt afgørende for virksomhedens evne til at overleve på længere sigt. Fx er investeringer i ny teknologi en væsentlig forudsætning for den grønne omstilling. Det er derfor et klart tegn på commitment til den grønne agenda, at mere end halvdelen af de danske topledere er villige til at acceptere et lavere afkast på klimainvesteringer,” siger Susanne Stormer.

Denne problemstilling genkender man hos den danske ingeniørvirksomhed Topsoe. Her har man valgt at ændre sit strategiske fokus netop på baggrund af klimakrisen. Hvor man tidligere hovedsageligt beskæftigede sig med at udvikle ny teknologi og løsninger til specifikt olie- og raffinaderi-industriene, har Topsoe de seneste par år ændret fokus. Nu udvikler virksomheden i høj grad innovative, klimarelaterede løsninger til et bredt kundesegment.

Topsoes CEO Roeland Baan forklarer, at det altid er omkostningstungt at udvikle ny teknologi. Men han understreger samtidig, at der er et klart, forretningsmæssigt formål med hans

virksomheds innovation – på trods af at dette ikke altid er tydeligt at se, når teknologiudviklingen bliver igangsat.

”Nogle af de her teknologier er mere modne end andre. Det gælder fx biobrændstof, som vi har arbejdet med i lang tid. Men taler vi om Power to X, så er det et helt nyt segment. Fællesnævneren for dem alle er dog, at efterspørgslen ventes at stige. Så for os er det en investering i fremtiden,” siger han.

Topsoe lancerede sin nye klimafokuserede strategi for om trent fire år siden. Roeland Baan noterer sig, at investeringerne i nye, klimarelaterede produkter påvirker omsætningen i positiv retning.

”Grøn teknologi genererer allerede omsætning for Topsoe. I 2019 var det noget nær nul pct. For 2023 ser det ud til, at vi lander på, at omkring 20 pct. af omsætningen kommer fra forretning, der relaterer sig til energitransitionen, og at vores omsætning kommer til at stige markant fra de seks mia. kroner, vi nåede i 2022. Vores gamle kerneforretning vokser også, hvilket er med til at give plads til investeringer i innovation,” siger han.

Prisen ved ikke at handle i tide

Der er stadig områder inden for erhvervslivets klimaindsats,

FOTO: NIKOLAJ LINARES



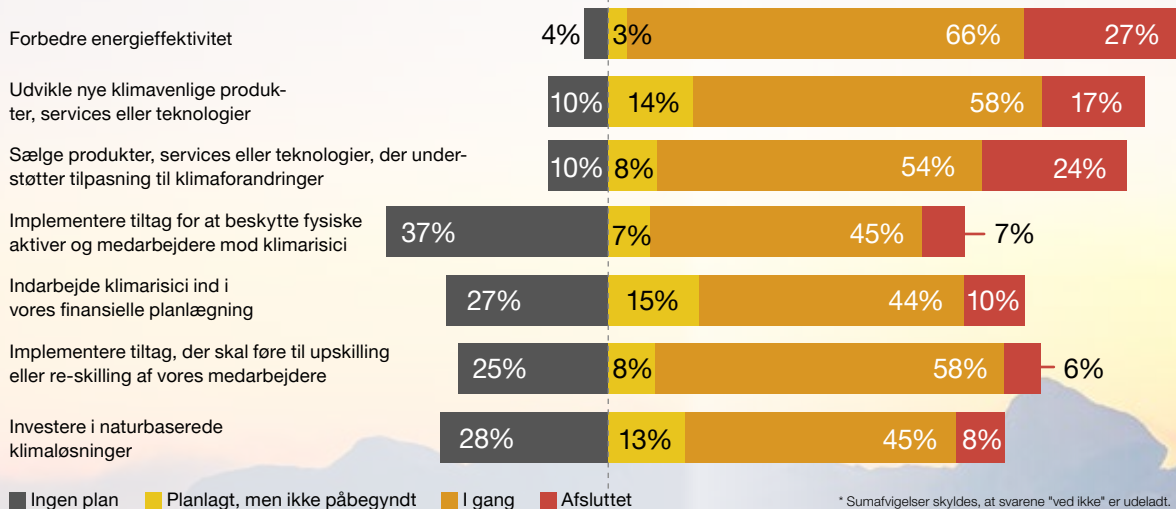
“Vi er i gang med spændende projekter, der skal teste løsninger af. I Landskrona bygger vi fx et lager, der får 100.000 kvadratmeter solceller på tagene. Det er strøm, vi enten selv vil bruge, lagre eller sende ud i det svenske elnet”

Michael Ebbe, Group CFO, DSV

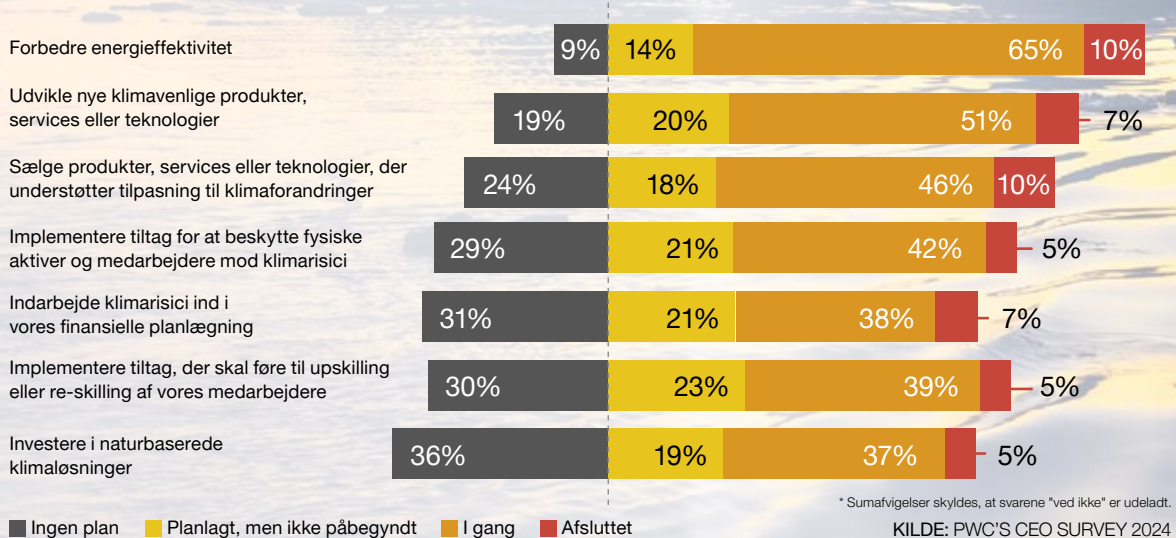
Topledernes planer på klimadagsordenen

Hvor langt er din virksomhed med følgende aktiviteter?

Danmark



Globalt



som trænger til forbedring. Fx viser CEO Survey 2024, at kun lidt flere end halvdelen af de danske topledere har indarbejdet klimarisici i deres økonomiske forventninger, mens 27 pct. ingen planer har herom.

Blandt de globale topchefer er det under halvdelen, der har indarbejdet eller har planer om at indarbejde klimarisici i deres finansielle planlægning – og næsten en tredjedel har ingen planer om at gøre det. Det er tankevækkende, mener PwC's leder af ESG- og bæredygtighedsydelse.

“Flere topledere kan med fordel tage stilling til, hvordan klimaforandringer kan påvirke virksomhedens kerneforretning, og hvilke økonomiske konsekvenser det har. Det gælder

såvel de fysiske risici som risici forbundet med den nødvendige grønne omstilling, hvor det er mindst lige så relevant at tage højde for prisen ved ikke at handle i tide,” siger Susanne Stormer

Og der er en pris. Både for den enkelte virksomhed og for kloden som helhed, lyder det fra Katherine Richardson. Hun er leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet og rådsmedlem i Klimarådet.

Hun advarer generelt imod at afvente, hvad andre gør, før man selv foretager sig noget for at forbedre klimaet. I stedet opfordrer hun til, at alle - både virksomheder, men også forbrugere - påtager sig et ansvar i forhold til den grønne omstilling.



“Nogle af de her teknologier er mere modne end andre. Det gælder fx biobrændstof, som vi har arbejdet med i lang tid. Men taler vi om Power to X, så er det et helt nyt segment. Fællesnævneren for dem alle er dog, at efterspørgslen ventes at stige. Så for os er det en investering i fremtiden”

Roeland Baan, CEO, Topsoe

“Det er, som om vi forventer, at andre skal tage initiativ, når det kommer til at tackle klimaforandringerne. Jeg oplever en ubredt forestilling om, at det er politikerne, der skal løse problemerne, og samtidig ser jeg, at politikerne forventer, at ingeniører og andre fagfolk finder løsninger. Bolden bliver konstant kastet videre, men løsningen er snarere at sætte os selv i centrum for forandringerne. At vi påtager os et ansvar og handler på det fremfor at vente på, at andre gør noget.”

Skubber investeringer foran sig

Hos Green Power Denmark oplever CEO Kristian Jensen noget lignende. Han er i offentligheden nok mest kendt fra den politiske arena, hvor han af flere omgange har været minister og i ledelsen for partiet Venstre, men i dag arbejder han for, at Danmark gennemgår en hastig, grøn elektrificering.

Han hører mange virksomheder tale om klimaudfordringerne, men han ser også en træghed, når det kommer til at følge op med konkret handling. Han kommer med et eksempel:

”Da gasprisen eksploderede i 2022, var der rigtig mange

virksomheder, der sagde: Nu skal vi væk fra gas, vi skal være CO₂-fri. Så faldt gasprisen, og så sagde en del af dem, at det haster alligevel ikke så meget,” siger han og tilføjer: ”Jeg synes, at flere af de virksomheder skal lægge deres investeringer, hvor deres erklæringer også er. Hvis de vil være CO₂-neutrale i fx 2030, som mange af dem har i deres erklæringer, så skal de ud af naturgas og over på strøm under alle omstændigheder. De skubber bare investeringen foran sig.”

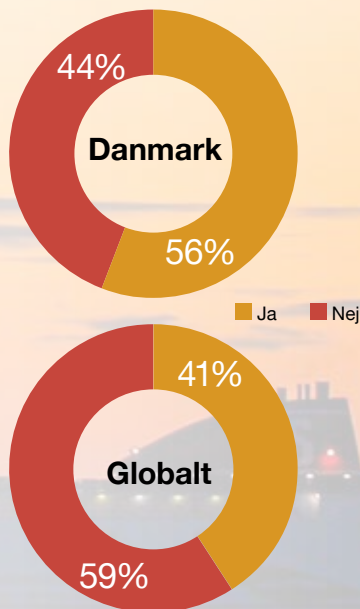
Bæredygtighedsprofil er vigtig for investorer

Det er ikke kun i forbindelse med virksomhedernes drift, at et større fokus på grøn omstilling bliver efterspurgt. Også investorerne begynder for alvor at få øjnene op for, at sunde virksomheder tager klimaudfordringerne alvorligt.

PwC's Global Investor Survey 2023 bygger på svar fra 345 investorer og analytikere på tværs af 30 lande, herunder Danmark, samt dybdegående interviews med 15 investeringseksperter. Den viser, at 3 ud af 4 af investorerne vurderer, at information om, hvordan virksomhederne håndterer risici og

Accept af lavere afkast på klimainvesteringer

Har din virksomhed inden for de seneste 12 måneder accepteret et afkast på klimavenlige investeringer, der var lavere end for andre investeringer?



KILDE: PWC'S CEO SURVEY 2024

Oplevede barrierer for virksomhedernes klimaindsats

I hvilken grad, hvis overhovedet, hæmmer følgende faktorer jeres virksomheds evne til at dekarbonisere forretningsmodellen?

(Viser kun svar for 'i moderat grad', 'i høj grad' og 'i meget høj grad')"

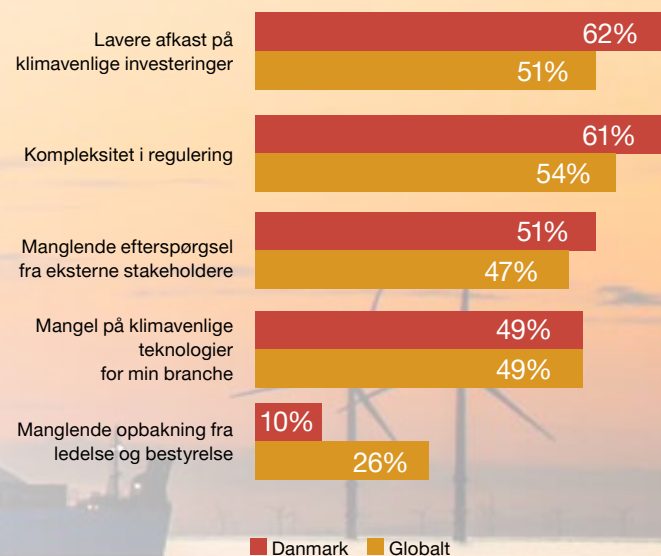


FOTO: CLAUD BECH



“ Bolden bliver konstant kastet videre, men løsningen er snarere at sætte os selv i centrum for forandringerne. At vi påtager os et ansvar og handler på det fremfor at vente på, at andre gør noget ”

Katherine Richardson, leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet



“Jeg synes, at flere af de virksomheder skal lægge deres investeringer, hvor deres erklæringer også er. Hvis de vil være CO₂-neutrale i fx 2030, som mange af dem har i deres erklæringer, så skal de ud af naturgas og over på strøm under alle omstændigheder”

Kristian Jensen, CEO, Green Power Denmark

muligheder inden for bæredygtighed, er vigtig for deres beslutninger.

Virksomhedernes bæredygtighedsprofil kan simpelthen være afgørende for, om investorer vil foretage en investering. Det har man oplevet hos Bramming Plast-Industri (BPI), der udvikler avancerede, teknologibaserede løsninger i polyurethan (PU), herunder forskellige former for skumplast til eksempelvis madrasser og lydisoleringsprodukter.

Virksomhedens R&D Director, Kasper Kamp Jensen, fortæller, at ledelsen bag BPI på et tidligt tidspunkt tog en beslutning om at fremtidssikre virksomheden og styrke fokus på bæredygtighed. Det viste sig at være en god beslutning. Da den svenske koncern Indutrade AB i 2022 købte BPI af ledelsen og kapitalfonden Blue Equity, var begrundelsen i høj grad, at virksomheden var førende på bæredygtighedsområdet.

”Indutrade AB begrundede bl.a. købet med, at man kunne se gode muligheder i at bringe vores viden, mere miljøvenlige løsninger og måde at arbejde struktureret med bæredygtighed på videre til koncernens søsterselskaber,” siger Kasper Kamp Jensen.

Banker og forsikringssekskabers grønne krav

Interessen i klima fra investorsiden begynder at melde sig i flere sektorer. Ejendomsinvestoren Nrep er et eksempel. CEO Rune Kock forklarer, at det både handler om ansvarligt samfundssind og om at sikre sine investeringer på den lange bane.

“Som ejendomsudvikler og investor begynder vi at kunne stille flere krav til vores entreprenører, fx at der ikke må udledes CO₂ i driftsfasen. Det var der ingen entreprenører, der kunne levere for fem år siden. Udviklingen koger og bobler lige nu, og jeg tror, at man gør sig selv en bjørnetjeneste ved ikke at bygge grønt. Man gambler i hvert fald med sine aktiver,” lyder det fra Rune Kock.

Han noterer sig, at bæredygtighedsagendaen viser sig flere steder i sektoren.

“Vi ser, at bankerne så småt begynder at arbejde med grøn finansiering, og hvordan de gennem deres belåningsgrad og rentemarginaler kan rykke industrien i en mere grøn retning, mens forsikringssekskaber begynder at forholde sig til usikkerheden ved at forsikre ejendomme, der ikke er grønne,” siger han og tilføjer:

”I ejendomsbranchen er klimakrav til kommercielle ejendomme også et stort tema. Man taler om, at det kan blive umuligt at leje en række kommercielle ejendomme ud i storbyer som bl.a. London og Paris på grund af kommende klimakrav. Derfor ser vi også, at mange inden for erhvervssegmentet er i gang med at omstille sig, mens offentlige bygninger og beboelses-ejendomme ofte halter efter.”

Styrke virksomheders bæredygtighedsprofil

Man skal ikke undervurdere investorenes mulighed for at styre virksomheders bæredygtighedsprofil. Det gælder også internationalt. Faktisk kan investorer være med til at lede globale industrier i en ny og mere klimavenlig retning.

Det kan potentielt gøre en stor forskel i verdens samlede klimaregnskab, vurderer Group CEO i FLSmidth, Mikko Keto. Den danske ingeniørvirksomhed er blandt verdens største aktører inden for udvikling og implementering af ny teknologi i den verdensomspændende mineindustri.



“Indutrade AB begrundede bl.a. købet med, at man kunne se gode muligheder i at bringe vores viden, mere miljøvenlige løsninger og måde at arbejde struktureret med bæredygtighed på videre til koncernens søsterselskaber”

Kasper Kamp Jensen, R&D Director, BPI

En stor del af verdens minedrift sker i lande, bl.a. i Afrika og Latinamerika, hvor der typisk ikke er de samme miljø- og klimastandarder som i Danmark og Europa. Men her kan investorernes krav mærkes og gøre en forskel. Årsagen er simpel, fortæller Mikko Keto:

”Selskaberne er ofte forankret i den vestlige verden og dermed de klimakrav, som vestlige ejere og kunder i dag har. De er også underlagt pres om at forandre sig. Ligesom alle andre vestlige virksomheder,” siger han.

Derfor giver det forretningsmæssigt også rigtig god mening for virksomheder at være på forkant med klimarelaterede løsninger til kunderne. Det er FLSmidth i høj grad, fortæller Mikko Keto og henviser til virksomhedens løfte til kunderne, kaldet MissionZero.

”Vi vil simpelthen gøre det muligt for mineselskaberne at træffe et valg. Ved at optimere alle vores løsninger vil vi gøre det realistisk for mineselskaberne at vælge at blive CO₂-neutrale. Optimerede processer vil minimere energiforbruget til et niveau, hvor de fx kan vælge energiforsyning via vedvarende energi. Vi vil gøre det muligt for dem,” siger han.

Ny lovgivning vil imødekomme investorerens behov

Det nye EU-rapporteringsdirektiv om bæredygtighed (CSRD) med understøttende lovpligtige standarder for oplysningskrav er tiltænkt at imødekomme behovet fra investorer og andre interessenter om mere klar, konsekvent og sammenlignelig information.

I PwC's Global Investor Survey 2023 svarer 85 pct. af de ad-



“I ejendomsbranchen er klimakrav til kommercielle ejendomme også et stort tema. Man taler om, at det kan blive umuligt at leje en række kommercielle ejendomme ud i storbyer som bl.a. London og Paris på grund af kommende klimakrav”

Rune Kock, CEO, Nrep

spurgte investorer, at en uafhængig erklæring med en høj grad af sikkerhed i lighed med revisionen af det finansielle regnskab ville give dem tillid til bæredygtighedsrapportering i ”moderat”, ”høj” eller ”meget høj grad”.

“Virksomhederne kan med stor fordel læne sig ind i det kommende lovkrav om rapportering inden for bæredygtighed, når det gælder om at vinde investorernes tillid. For investorerne er det helt afgørende, at rapporteringen giver pålidelig og sammenlignelig information, som de – og andre interessenter – kan stole på,” siger Susanne Stormer.

Der er dog en udfordring. Mange virksomhedsledere er fortsat ikke tilstrækkeligt bekendte med CSRD. Det viser PwC’s Sustainability Survey, der er gennemført i perioden 1. september - 1. oktober 2023 blandt 225 danske erhvervsledere.

Undersøgelsen viser, at 61 pct. af de danske virksomheder har bæredygtighed i top 3 over de vigtigste temaer de kommende to år. Det er kundernes efterspørgsel og øgede krav

om compliance, der driver udviklingen på bæredygtighedsområdet.

“Virksomhederne er i den grad blevet opmærksomme på, hvor vigtigt arbejdet med bæredygtighed er i de senere år. Dels er der et øget pres fra lovgivernes side med bl.a. EU-rapporteringsdirektivet om bæredygtighed (CSRD), men også kundernes forventninger er en vigtig driver for virksomhedernes arbejde med bæredygtighed, særligt for de mellemstore og mindre virksomheder,” siger Susanne Stormer.

Compliance-krav kan blive afgørende

Faktisk kan regulering i form af compliance-krav være udslagsgivende for, at virksomheder implementerer bæredygtige tiltag. Det vurderer Group CEO i Danish Crown, Jais Valeur.

Slagterikoncernen har reduceret CO₂-aftrykket fra grisekød med 30 pct., vil nå 50 pct. i 2030 og være klimaneutral i 2050. Drivkraften kommer dog ikke fra forbrugerne, for på trods

ESG, rapportering og forretningsadfærd er afgørende for investorerne

85%

svarer, at en uafhængig erklæring med en høj grad af sikkerhed i lighed med revisionen af det finansielle regnskab ville give dem tillid til bæredygtighedsrapportering i "moderat", "høj" eller "meget høj grad".

75%

vrurderer, at information om, hvordan virksomhederne håndterer risici og muligheder inden for bæredygtighed, er vigtig for deres beslutninger.

74%

ønsker yderligere information om virksomhedens handleplaner for at nå deres mål.

70 %

mener, at virksomheder bør integrere ESG direkte i deres strategi.

67 %

svarer, at de ville investere yderligere i virksomheder, som ændrer deres forretningsadfærd for at have en mere positiv påvirkning på mennesker, samfund og miljø.

KILDE: PWC'S GLOBAL INVESTOR SURVEY 2023

af opmærksomheden på køds CO₂-belastning er danskernes kødforbrug stort set uændret og ligger i verdenstoppen målt per indbygger.

"Det er ikke forbrugernes krav, der driver vores grønne omstilling, for de er endnu ikke klar til at betale lidt mere for mere bæredygtigt kød. Når de står ved køledisken, har de svært ved at navigere og ser efter de gule tilbudsmærker uden at vide, at det sydamerikanske oksekød måske har fem gange så stor klimabelastning som det danske. For at skabe transparens opfordrer vi derfor til en fælles EU-klimamærkning af kød," fortæller han.

Han vurderer, at netop regulering i form af for eksempel CSRD eller det forventede EU-direktiv om virksomheders due diligence for bæredygtighed (CSDDD) vil være udslagsgivende i slagterisektorens grønne omstilling.

"CSRD, CSDDD og andre stramme klimakrav og regulering fra EU kommer til at drive vores og andres bæredygtigheds-

arbejde nu og på sigt. Vi kan se det i dialogen med vores kunder, nemlig supermarkederne: Indkøberne ser på prisen, mens topledelsen ser på dokumenterbar bæredygtighed. Kæderne kan med indkøb hos os skabe vejen til, at forbrugerne på sigt køber klimaneutralt kød," siger han.

Mangler det fulde overblik over CSRD

Det er således værd at tage compliance-krav alvorligt, mener Susanne Stormer. Hun påpeger, at det er en god idé at få lagt en strategi for, hvordan ens virksomhed skal bevæge sig hen imod en mere bæredygtig fremtid.

På trods af den øgede opmærksomhed på bæredygtighed har kun 1 ud af 3 blandt de store virksomheder en færdigudviklet bæredygtighedsstrategi, mens 43 pct. af dem er i gang med at udarbejde én.

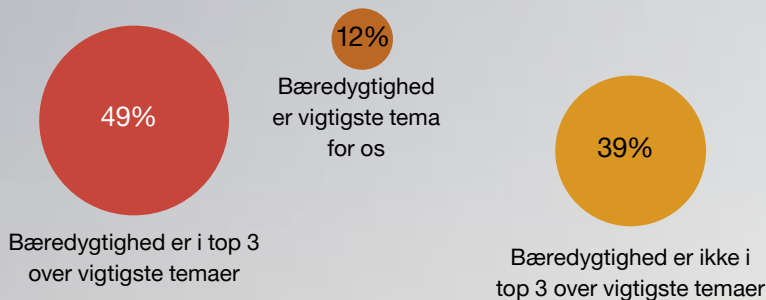
"Alle virksomheder står over for nye udfordringer med at navigere i de meget omfattende krav og forventninger, de mødes

61%

vurderer, at bæredygtighed er ét af de tre vigtigste temaer for deres virksomhed de næste 24 måneder

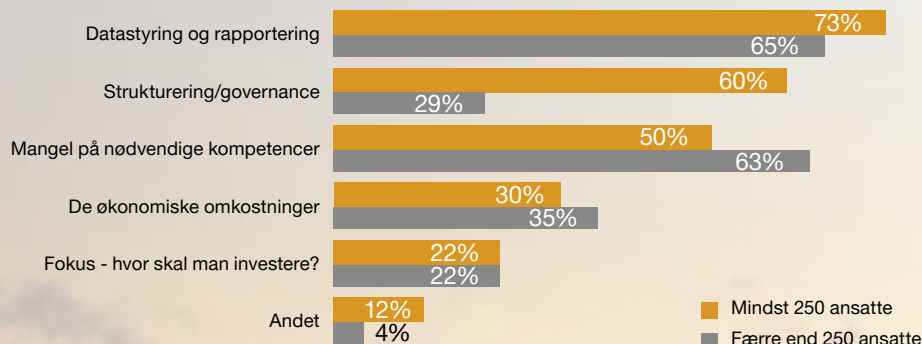
6 ud af 10 virksomheder har bæredygtighed i top 3 over vigtigste temaer

Hvor vigtigt et tema er bæredygtighed for din virksomhed de kommende 24 måneder?



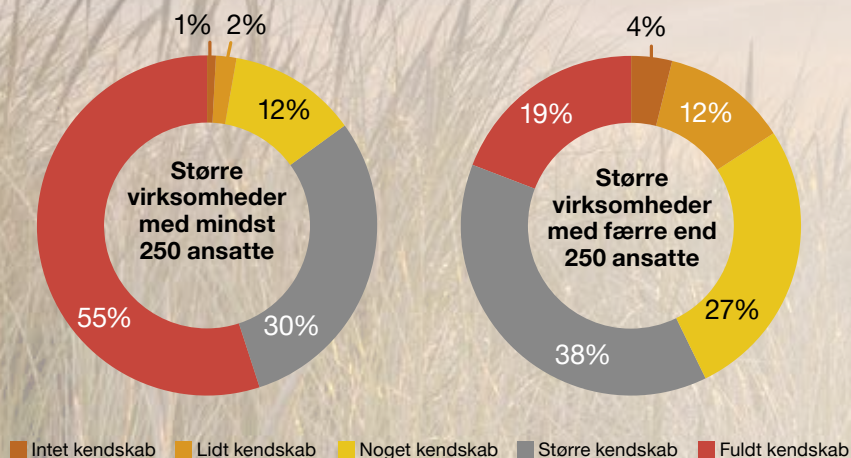
Data og rapportering udfordrer de fleste virksomheder

Hvad oplever I som de største udfordringer i jeres arbejde med bæredygtighed? (Vælg alle, der passer)



Mange er ikke fuldt ud bekendte med de nye EU-rapporteringskrav inden for bæredygtighed

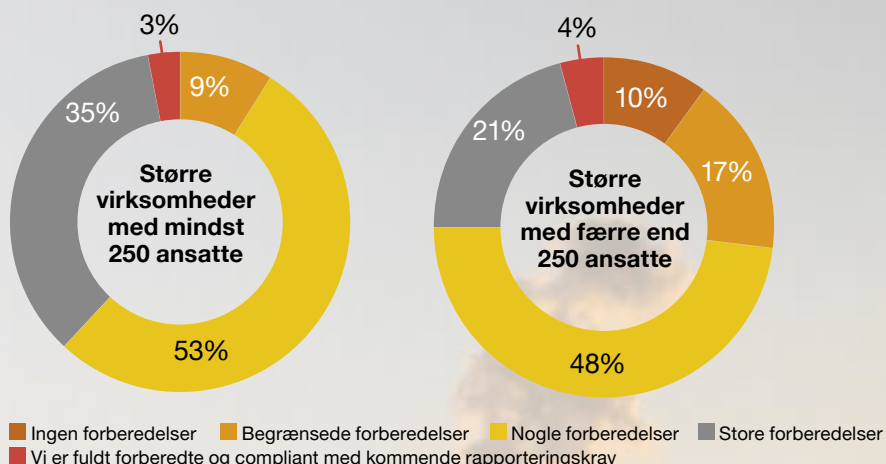
På en skala fra 1-5 hvor bekendte er I med de kommende rapporteringskrav inden for bæredygtighed?



KILDE: PWC'S SUSTAINABILITY SURVEY

De fleste virksomheder forbereder sig på nye rapporteringskrav, men de færreste er i mål

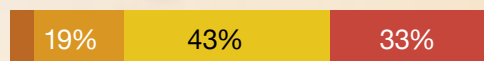
På en skala fra 1-5 i hvilken grad er din organisation påbegyndt forberedelserne på de kommende rapporteringskrav inden for bæredygtighed?



Det største arbejde på bæredygtighedsagendaen ligger forude

Har I udviklet en samlet bæredygtighedsstrategi?

Mindst 250 ansatte



5%

Færre end 250 ansatte



Har I etableret en formaliseret tilgang til at vurdere jeres modenhed og risici inden for bæredygtighed?

Mindst 250 ansatte



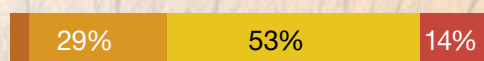
Færre end 250 ansatte



7%

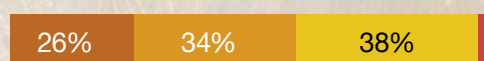
Har I udviklet et roadmap inden for bæredygtighed med konkrete mål og tidslinjer?

Mindst 250 ansatte



4%

Færre end 250 ansatte



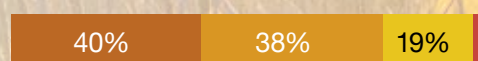
2%

Har I udviklet et opskilling-program for at understøtte implementeringen af jeres bæredygtighedsinitiativer?

Mindst 250 ansatte



Færre end 250 ansatte



3%

■ Ingen planer endnu
 ■ Planlagt, men ikke påbegyndt
 ■ I gang
 ■ Gennemført

KILDE: PWC'S SUSTAINABILITY SURVEY

67%

af de større virksomheder har iværksat et bæredygtighedsroadmap.



“Ved at optimere alle vores løsninger vil vi gøre det realistisk for mineselskaberne at vælge at blive CO₂-neutrale. Optimerede processer vil minimere energiforbruget til et niveau, hvor de fx kan vælge energiforsyning via vedvarende energi. Vi vil gøre det muligt for dem”

Mikko Keto, Group CEO, FLSmidth

af, men disse nye udfordringer byder også på muligheder for de virksomheder, der evner at udnytte situationen strategisk. Derfor er det vigtigt, at de får færdigudviklet deres strategi,” siger hun.

PwC’s Sustainability Survey viser desuden, at mange virksomheder ikke er fuldt ud bekendte med de nye EU-rapporteringskrav inden for bæredygtighed. Således svarer lidt over halvdelen af de større virksomheder, at de er fuldt ud bekendte med de nye krav, mens dette kun gælder for hver femte virksomhed med færre end 250 ansatte.

“Kun lidt over halvdelen af de større virksomheder har fuldt kendskab til CSRD. Dertil kommer, at der stadig er en andel som har begrænset kendskab, og alle skal jo helst være med på, hvad der er i vente, så de kan være klar til at rapportere i henhold til CSRD fra regnskabsåret 2024 eller 2025,” vurderer Susanne Stormer.

Det er ressourcekrævende at blive klar til de nye krav i CSRD. Knap 7 ud af 10 blandt de store virksomheder er i gang med at planlægge eller helt færdige med at udvikle et såkaldt bæredygtigheds-roadmap med mål og tidslinjer. Det er dog kun 14 pct., der er helt klar.

Blandt de mindre virksomheder er det kun 4 ud af 10, der er i gang med at planlægge eller er færdige med at udvikle et bæredygtigheds-roadmap. Samme billede tegner sig, når man ser på, hvor mange virksomheder der er i gang eller helt i mål med at etablere en formaliseret måde, hvorpå de kan vurdere deres modenhed og risici ift. bæredygtighed.

”Det er mest kritisk for de store virksomheder at komme i mål med deres væsentlighedsanalyse, da CSRD kræver, at virksomhederne tager stilling til deres påvirkninger, risici og muligheder ud fra retningslinjerne om dobbelt væsentlighed – for samfundet og for virksomheden – i henhold til de nye europæiske standarder for bæredygtighedsrapportering (ESRS), og denne analyse skal være veldokumenteret,” siger Susanne Stormer og slutter:

”De mindre og mellemstore virksomheder har mere tid at løbe på, men flere kan med fordel gå i gang med planlægningsfasen, da det kan være en tidskrævende proces.” ■

FAKTA OM CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD)

Det nye direktiv medfører nye rapporteringsforpligtelser, og kravene vil, til en start, omfatte store børsnoterede virksomheder i finansår 2024 og virksomheder i regnskabsklasse C i finansår 2025. Med de nye regler kræves der blandt andet integration af ESG-rapportering i årsregnskabet med krav om revisorerklæring med begrænset sikkerhed. Reglerne vil inden for de næste år omfatte de største virksomheder, men vil på sigt direkte eller indirekte omfatte de mindre og mellemstore virksomheder, der er leverandører til de store, som bl.a. skal kunne redegøre for deres klimapåvirkning i hele deres værdikæde




“CSRD, CSDDD og andre stramme klimakrav og regulering fra EU kommer til at drive vores og andres bæredygtighedsarbejde nu og på sigt. Vi kan se det i dialogen med vores kunder, nemlig supermarkederne: Indkøberne ser på prisen”

Jais Valeur, Group CEO, Danish Crown

6 TILTAG, DER KAN SÆTTE GANG I DEN GRØNNE OMSTILLING

Emma Cox, Global Climate Leader i PwC, fortalte til PwC's Klimakonference 2024 om, hvordan topledere kommer i gang med den grønne omstilling. Her er hendes råd:

1	Globalt udsyn: Erkend, hvor omfattende og eksistentiel klimarisikoen er	4	Gå forrest sammen: Involver din topledelse
2	Tænk stort: Klimatiltag skal være kernen af en succesfuld forretningsstrategi (og investorerne vil fokusere på dette)	5	Kom i gang: Planerne for forandring kan justeres og forbedres løbende
3	Data er din hjælper: Forankr din analyse og fremtidige strategi i data, og vær parat til at evaluere og justere kursen	6	Omfavn nye muligheder: Nye samarbejdspartnere, teknologier og forretningsmodeller



Katherine Richardson,
leder af Sustainability Science Centre
ved Københavns Universitet:

“Jordens
ressourcer er
menneskehedenens
ægte valuta”



FOTO: CLAUS BECH

Menneskeheden befinder sig i en eksistentiel krise, der kræver øjeblikkelig handling og et opgør med forestillingen om, at kapital er samfundets ægte værdi fremfor Jordens ressourcer. Sådan lyder budskabet fra Katherine Richardson, leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet og rådsmedlem i Klimarådet, der bl.a. efterspørger en mere visionær politik på klimaområdet, hvis vi skal opretholde samme levestandard og bevare det samfund, vi kender til i dag.

Hun er tidligere forperson for Klimakommissionen (2008-2010) og udpeget af FN's Generalsekretær som medlem af ekspertgruppen med ansvar for udarbejdelsen af FN's 2019 Global Sustainable Development Report (GSDR). I dag er Katherine Richardson, foruden at bestride sit embede som professor i biologisk oceanografi og leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet, fungerende rådsmedlem i Klimarådet. Siden 2015 har det uafhængige organ rådgivet den danske regering om, hvordan overgangen til et klimaneutralt samfund kan se ud, og hvor reduktion af drivhusgasudledninger går hånd i hånd med opretholdelsen af velfærd og udvikling.

"I løbet af de seneste 10-12.000 år har Jorden været præget af en bemærkelsesværdig stabilitet og et relativt varmt klima, som har skabt optimale betingelser for mennesket og andre levende organismers eksistens og trivsel. Det er dét klima, vi nu spiller hasard med. Menneskets massive overforbrug af Jordens ressourcer sætter kritiske processer i jordsystemet under så alvorligt pres, at det truer det samfund, vi kender. Det er en trussel, vi skal tage alvorligt," fortæller Katherine Richardson, der til daglig forsker i, hvordan menneskelige aktiviteter påvirker Jordens overordnede miljøtilstand (Earth System Science).

"Når vi som samfund føler os truet, har vi tidligere vist os i stand til at handle – senest under COVID-19-pandemien. Sagen er imidlertid, at COVID-19 er peanuts i forhold til den eksistentielle krise, vi står over for. Alligevel bliver ambitioner på klimaområdet

gentagne gange nedprioriteret, idet finanskriser, energikriser eller krige træder i forgrunden. Det er ikke forsvarligt at blive ved med at udskyde ansvar og handling," tilføjer Katherine Richardson.

Fortsætter menneskeheden med at forbruge og smide så mange af Jordens ressourcer ud, som tilfældet er i dag, vil samfundet undergå meget voldsomme forandringer som følge af global opvarmning og tab af biodiversitet, lyder det fra Katherine Richardson. En temperaturstigning på mere end et par grader vil, udover ekstreme vejrphenomener, medføre konsekvenser som tørke, ørkendannelse, vandmangel og mislykket høst flere steder i verden. Vi vil opleve, at der er ubeboelige områder på Jorden og overbefolkning andre steder. Selv aktiviteter som flytransport, der i dag er en integreret del af vores samfund og styrker den globale sammenhængskraft, vil i fremtiden formentlig blive umulig på grund af ekstrem turbulens, hvis en sådan temperaturstigning bliver en realitet.

Behov for et opgør mod markedsmekanismer

For at skabe reel grøn omstilling efterlyser Katherine Richardson et opgør med dominerende markedsmekanismer i samfundet, flere ambitiøse tiltag på klimaområdet samt mere politisk handlekraft, end hvad der er tilfældet i dag.

"Inden for erhvervslivet hersker der en generel opfattelse af, at rigdom er forbundet med kapital, men penge gør det blot muligt for os at udnytte og udveksle Jordens ressourcer, der er vores ægte og sande valuta. Hver fjerde af de 100 største

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Samfundet bør følge principperne bag cirkulær økonomi
- ✓ For at opnå bæredygtig udvikling er der behov for ændringer i forbrugeradfærd
- ✓ Det kræver ikke nødvendigvis afsavn at agere bæredygtigt

“Inden for erhvervslivet hersker der en generel opfattelse af, at rigdom er forbundet med kapital, men penge gør det blot muligt for os at udnytte og udveksle Jordens ressourcer, der er vores ægte og sande valuta”

Katherine Richardson, leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet





OM KATHERINE RICHARDSON

Født i 1954 og uddannet fra Harvard University, 1972-1976

Siden 2007 professor i biologisk oceanografi, Københavns Universitet og siden 2012 leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet

Siden 2015 medlem af Klimarådet

Fra 2008 til 2010 forperson i Klimakommissionen

Fra 2018 til 2019 medlem af Finans Danmarks Forum for Bæredygtig Finans

Fra 2018 til 2020 medlem af Fra Filantropi til Forretning, SDG High Level Advisory Board, DI

Medlem af ekspertgruppen med ansvar for udarbejdelsen af FN's 2019 Global Sustainable Development Report (GSDR)

selskaber i verden har et forretningsmål, hvis indtjening er afhængig af fossile brændsler. Det er det, vi er oppe imod. Markedet gør, at de politiske processer er fuldstændig lammede,” siger Katherine Richardson.

Hun opfordrer til, at vi i højere grad respekterer, at Jordens ressourcer er menneskeheden's ægte valuta, frem for kapital, og at vi som følge heraf forvalter og bruger Jordens ressourcer på en bæredygtig og meningsfuld måde.

“Det er, som om vi forventer, at andre skal tage initiativ, når det kommer til at tackle klimaforandringerne. Jeg oplever en udbredt forestilling om, at det er politikerne, der skal løse problemerne, og samtidig ser jeg, at politikerne forventer, at ingeniører og andre fagfolk finder løsninger. Bolden bliver konstant ka-

stet videre, men løsningen er snarere at sætte os selv i centrum for forandringerne. At vi påtager os et ansvar og handler på det, fremfor at vente på at andre gør noget,” lyder opfordringen fra Katherine Richardson.

Hun fremhæver 1990'erne som en politisk visionær og progressiv periode på klimaområdet med Svend Auken og Connie Hedegaard i spidsen. I denne periode var Danmark bl.a. aktiv i udviklingen af Kyoto-protokollen (1997), hvis formål var at reducere drivhusgasemissioner globalt, ligesom der blev indført CO₂-afgifter for virksomheders energiforbrug kombineret med en tilskudsordning til energibesparelser og en aftaleordning for energiintensive virksomheder. Foruden en række andre politiske tiltag blev der i 1990'erne også implementeret politikker for at fremme bæredygtig transport, herunder incitamentet til brug af kollektiv transport og cykling.

At placere sig selv i centrum for forandring

Men det er, ifølge Katherine Richardson, ikke nok, at politikerne viser større mod og træffer mere visionære beslutninger. Forbrugere og virksomheder skal også vise større initiativ, når det kommer til at tackle klimaforandringerne. Det handler om at tage ansvar.

“Det er sandt, at vi i Danmark har været forholdsvis dygtige til at afkoble vores energiforbrug fra drivhusgasemissioner, bl.a. fordi vi har haft politikere, der turde træffe modige beslutninger, men det gør os dog langt fra ledende på alle fronter. Drivhusgasudledningen pr. indbygger er fx betydeligt højere i Danmark end i mange andre lande, herunder Kina, ligesom vores kost i Danmark er 45 pct. mere klimabelastende end den gennemsnitlige verdensdiæt – og også mere belastende end den gennemsnitlige europæers kost,” forklarer Katherine Richardson.

Hun slår fast, at de helt store syndere i forhold til Danmarks samlede ressourceanvendelse primært relaterer sig til produktion af fødevarer samt transport og forbrug.

“Jeg tror ikke, vindmøller eksisterer om 50 år. Jeg tror i stedet, at vi er blevet lige så kloge som planter, der via fotosyntese udnytter solens energi direkte. Indtil vi har fundet en smartere måde at forvalte solens energi på, er vindmøller et meget nyttigt og hjælpsomt redskab”

Katherine Richardson, leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet

“Vi har udviklet en brug-og-smid-væk-kultur, der ikke eksisterer i naturens normale kredsløb. Affald er menneskeskabt, og det er afgørende, at vi vender tilbage til det naturlige kredsløb, der er drevet af principperne bag cirkulær økonomi,” fortæller Katherine Richardson. Hun nærer et håb om, at børn i 2050 slet ikke kender til begrebet affald, og at samfundets produktion og forbrug på det tidspunkt vil være organiseret efter principperne bag cirkulær økonomi.

Når man spørger Katherine Richardson, hvad der skal til for at skabe den nødvendige forandring, peger hun på, at affaldsproduktionen skal stoppes.

“Afgifter bør ikke kun omfatte udledning af CO₂. Vi burde i højere grad lægge omkostninger på alle former for affaldsproduktion. Det betyder ikke, at vi skal stoppe med at forbruge, men det betyder, at vi skal væk fra brug-og-smid-væk-kulturen og undgå affaldsproduktion,” siger hun.

I forlængelse heraf henviser Katherine Richardson til et studie, som hun selv har været leder af, og som i efteråret 2023 konkluderede, at seks af verdens ni planetære grænser er overskredet. De ni planetære grænser repræsenterer processer, der er nødvendige for at bevare Jordens miljøtilstand. De omfatter blandt andet klimaforandringer, biodiversitet, forsurening af verdenshavene, forbrug af ferskvand og arealanvendelse.

“Seks af de planetære grænser er overskredet pga. affald, det vil sige ting, vi efterlader i miljøet, som ikke burde være der, såsom kemikalier, reaktivt kvælstof, CFC'er, der nedbryder ozonlaget, drivhusgasser og partikler i atmosfæren,” forklarer hun.

Behov for opgør med fastgroede forestillinger

Katherine Richardson hæfter sig desuden ved, at en række fastgroede forestillinger om, hvad grøn omstilling kræver af os, er en barriere for at skabe reel forandring. Hun fremhæver bl.a., at der er behov for at nedbryde den generelle opfattelse af, at menneskeheden må affinde sig med afsavn for at udvikle et bæredygtigt samfund. Det er ikke nødvendigvis tilfældet, lyder det.

“Selvom vi i dag forbruger mere energi end for 15 år siden, belaster vi samlet set miljøet mindre, da vi genererer energi på alternative måder. Derfor behøver grønne valg ikke nødvendigvis indebære afsavn,” påpeger Katherine Richardson.

En anden sejlivet myte, der bør aflives, er, at den teknologi-

ske udvikling automatisk leder til mere bæredygtighed.

“Vi ved, at teknologiudvikling ikke nødvendigvis fører til øget bæredygtighed, selvom det kan være hensigten. For ca. 15 år siden førte EU-politikernes beslutning om at reducere klimabelastningen fra privatbilisme til nye standarder og udviklingen af grønnere biler. Imidlertid har den efterfølgende prisnedsættelse på benziner eksemplificeret medført, at flere danskere i dag køber og kører i biler, hvilket har skabt en samlet større kørselsrelateret klimabelastning. Derfor er det ikke tilstrækkeligt at indføre teknologi med grønne intentioner. Vi er nødt til at blive klogere på, hvordan teknologier integreres i samfundet og påvirker menneskelig adfærd.”

Katherine Richardson bryder sig i det hele taget ikke om, at vi taler om løsninger og løsningsmodeller, fordi det antyder, at vi kan forvente en endegyldig afslutning på klimaudfordringerne. Sådan er det ikke. Der er i stedet tale om en kontinuerlig proces.

For at illustrere sit synspunkt nævner hun vores syn på vindmølleindustrien og dens rolle i forhold til at sikre den grønne energiforsyning: “Jeg tror ikke, vindmøller eksisterer om 50 år. Jeg tror i stedet, at vi er blevet lige så kloge som planter, der via fotosyntese udnytter solens energi direkte. Indtil vi har fundet en smartere måde at forvalte solens energi på, er vindmøller et meget nyttigt og hjælpsomt redskab, men jeg betragter ikke vindmøller som en løsning.” ■

OM SUSTAINABILITY SCIENCE CENTRE, KØBENHAVNS UNIVERSITET

Formålet med Sustainability Science Centre er at katalysere, facilitere og koordinere forskning og uddannelsesmæssige initiativer på Københavns Universitet, som adresserer en bæredygtig udvikling af samfundet. Centret sigter mod at gøre Københavns Universitet til en ledende aktør på dette område, både inden for forskning og videregående uddannelse

For at løse de centrale problemer ved bæredygtig udvikling og globalisering integrerer centret disciplinære traditioner fra flere fakulteter



Michael Ebbe, Group CFO, DSV:

“Vi vil være en bærende drivkraft på den grønne omstilling i transportsektoren”

DSV har favnet klimaagendaen, og ambitionerne er høje. Men den positive udvikling kommer ikke af sig selv, advarer den danske speditørgigants Group CFO, Michael Ebbe. Den kræver bl.a. klare mål, fokus på målbarhed, implementering af ny teknologi – og at det grønne fokus gennemsyrrer hele koncernen.



“Transport og logistik står for en stor del af den samlede globale CO₂-udledning. Vi er en af verdens absolut største transport- og logistikudbydere, og derfor kan vi være med til at påvirke udviklingen”

Michael Ebbe, Group CFO, DSV

Visse industrier har en uforholdsmæssigt stor klimapåvirkning. Det gælder bl.a. transportsektoren. Når produkter skal flyttes på tværs af enten nationer eller kontinenter, følger der ofte en klimabelastning med.

Det udgør på den ene side en global udfordring, men det udgør på den anden side også en mulighed for at løse problemet. For hvis en stor aktør i sektoren tager radikale beslutninger om at adressere udfordringen, vil dens handlinger potentielt kunne gøre en stor forskel – og endda vise vejen for andre.

Det er netop, hvad DSV har besluttet sig for at gøre. Den danske speditørgigant har over 75.000 ansatte, kontorer i mere end 80 lande og høje ambitioner på klimaområdet. Spørger man Group CFO i DSV Michael Ebbe om, hvad der ligger bag den klimakurs, koncernen globalt har taget, er svaret ganske jordnært og forståeligt.

”Transport og logistik står for en stor del af den samlede globale CO₂-udledning. Vi er en af verdens absolut største transport- og logistikudbydere, og derfor kan vi være med til at påvirke udviklingen. Vi kan være med til at bidrage til en mere bæredygtig verden med al den volumen, alle de kunder og leverandører, vi har. Det er derfor, vi går ind i det. Vi vil jo også gerne være med til at skabe en bedre verden til vores børn og børnebørn,” siger han.

Det er ikke bare fremtidssnak. Allerede nu har DSV foretaget en række tiltag på området og opnået resultater. Michael

Ebbe fremhæver milepæle på den grønne rejse. Han fortæller, at DSV:

- Ligger i toppen blandt rating-bureauer, der måler på ESG og tilsvarende i branchen.
- Har sat konkrete CO₂-reduktionsmål for 2030 samt Net Zero for 2050 baseret på internationalt anerkendte Science Based Targets-standarder.
- Konsekvent installerer store solcelleanlæg på sine nye, enorme lagerbygninger.
- Eksperimenterer intensivt med alternativer til diesel som drivmiddel til lastbiler.
- Reelt har et detaljeret roadmap for, hvordan koncernen kommer i mål på klimafronten.

Opsigtsvækkende mål for klimaindsatsen

Group CFO Michael Ebbe er stolt over, at DSV har nået ovennævnte milepæle. Men det er ikke ensbetydende med, at den danske transport- og logistikvirksomhed dermed kan læne sig tilbage i førersædet. For DSV har sat sig særdeles ambitiøse mål på klimarejsen, og de manifesterer sig ikke bare af sig selv.

Det langsigtede emissionsmål for DSV er at blive klimaneutral i 2050. For året 2030 er der sat en række delmål. Målene læner sig op ad de tre segmenter i EU's drivhusgasprotokol, der er kendt som Scope 1, 2 og 3. Scope 1 er de direkte udledninger fra virksomheden, Scope 2 er indirekte fra udledninger fra

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ DSV vil være klimaneutral i 2050. Virksomheden kalder det et svært, men realistisk mål
- ✓ Koncernens utallige underleverandører spiller en vigtig rolle i DSV's grønne omstilling
- ✓ Standardiserede målinger som Science Based Targets er et vigtigt redskab til at skubbe udviklingen i gang



OM MICHAEL EBBE

Født i 1970 og har en kandidatgrad i revision og finans fra Copenhagen Business School i 1997

Siden 2021 Group CFO, DSV

2020 til 2021 Deputy Group CFO

2008 til 2020 Executive Vice President Group Finance, DSV

2007 til 2008 Controlling Manager, DSV

1995 til 2007 Statsautoriseret revisor, Ernst & Young

energikøb, og Scope 3 er eksterne emissioner fra underleverandører mm.

2030-målene i DSV er i store træk at halvere emissioner fra Scope 1 og 2 samt at skære 30 pct. af emissioner fra Scope 3. For alle mål og resultater på hhv. scope 1, 2 og 3 gælder, at baseline er udledninger i 2019. Michael Ebbe vurderer, at DSV er på ret kurs i forhold til at leve op til målsætningerne for 2030.

”Vi er godt i gang med det. Vi har et roadmap for, hvordan vi kommer i mål med 2030-planerne. Vi er i gang med spændende projekter, der skal teste løsninger af. I Landskrona bygger vi fx et lager, der får 100.000 kvadratmeter solceller på tagene. Det er strøm, vi enten selv vil bruge, lagre eller sende ud i det svenske elnet. Vi tester også fx ellastbiler mod dieslbiler på faste ruter for at se, hvad der kan lade sig gøre,” siger han og tilføjer:

”Derudover handler det i høj grad om at implementere allerede udviklet teknologi. Bare det at udskifte en gammel lastbil med en ny kan give 20-25 procent i reduktion. Jeg er faktisk ikke så bekymret for vores 2030-målsætning. Den kan vi godt komme i mål med. Jeg er mere bekymret for 2050-planen. For den er meget ambitiøs.”

Udfordringer ved at blive klimaneutral

Selvom der er mange år til, at 2050-planen om at blive helt klimaneutral i DSV skal blive til virkelighed, er der indbyggede ben-spænd i planen. Michael Ebbe forklarer, at de på sin vis kan

“Jeg er faktisk ikke så bekymret for vores 2030-målsætning. Den kan vi godt komme i mål med. Jeg er mere bekymret for 2050-planen. For den er meget ambitiøs”

Michael Ebbe, Group CFO, DSV

deles i to kategorier. Én er, at de kræver, at der sker heftig teknologiudvikling. En anden er, at DSV vil være særdeles afhængig af eksterne samarbejdspartneres valg og handlinger.



“ For os er det en slags kvalitetsstempel at være med i SBTi. Det er på den ene side videnskabeligt underbyggede parametre, og det er på den anden side bredt anerkendte standarder. Det viser, at der er seriøsitet i vores mål og målsætning ”

Michael Ebbe, Group CFO, DSV

DSV blev etableret i 1976 og har i løbet af årene været igennem en række fusioner og opkøb for at opretholde en nøgleposition i den globale transportindustri

Med købet af UTI Worldwide Inc. i 2016, Panalpina i 2019 og Agility GIL i 2021 blev DSV blandt top tre speditions-selskaber på verdensplan

Koncernen har over 75.000 ansatte og kontorer i mere end 80 lande. DSV er en af Danmarks største virksomheder målt på omsætning

Koncernen er børsnoteret i Danmark, omsatte i 2023 for 150,8 mia. kr. og kunne levere et EBIT på 17,7 mia. kr.

Et eksempel på udfordringerne kan illustreres ved at se på eksemplet fra Landskrona, forklarer Michael Ebbe:

”Solcellerne vil potentielt producere rigtig meget strøm. Omtrent svarende til forbruget i 14.000 husstande. Nogle gange vil den strøm skulle ud i elnettet. Det kræver investeringer i offentlig infrastruktur som transformerstationer. Dem er Landskrona heldigvis villig til at foretage. Pointen er, at DSV er afhængig af eksterne samarbejdspartneres valg og investeringer. Og dem kan vi jo ikke styre,” siger han.

Derudover advarer Michael Ebbe om, at selvom nutidens teknologiudvikling viser spændende takter, er realiteten, at der er et stykke vej, til vi helt er i mål på den front. Vi mangler stadig at se ny teknologi blive udviklet og implementeret på en række helt centrale områder.

”Med hensyn til vejtransport er der udfordringer med infrastruktur. Eksempelvis ladestandere til lastbiler og lignende. Men her sker der faktisk en stor udvikling lige nu. Det er positivt. Det får mig til at tro, at vi kan komme i mål på segmentet Road,” siger han og fortsætter:

”Men inden for sø- og luftfragt er vi også afhængige af, at der bliver udviklet ny teknologi. Lige nu eksperimenterer man fx med biofuel begge steder. Men der skal mere til. Flere teknologier skal prøves af, og så skal infrastrukturen, der understøtter teknologien, ekspanderes. Der er mange usikkerheder om, hvad der kan lade sig gøre i praksis. Og vi er ikke herrer over, hvad sø- og luftfragt-industrien vælger.”

Underleverandører kan få nøglerolle

Samarbejdet mellem mange forskellige aktører, private såvel som offentlige, vil således blive afgørende for, at toneangivende koncerner som DSV overhovedet kan komme i mål med de planer, som man har lagt for nul-emission i 2050.

For DSV's vedkommende er der her en ekstra udfordring. Den kommer fra det faktum, at koncernen har valgt en forretningsmodel, den betegner som ”asset light”. Modellen er, at DSV i udstrakt grad benytter sig af samarbejdsaftaler med uafhængige vognmænd i stedet for selv at eje alle lastbiler.

Den forretningsmæssige fordel er klar. Den giver agilitet

og dermed mulighed for at skrue op og ned for omkostninger i takt med efterspørgsel og konjunkturudsving. Men omvendt, så mindsker det også DSV's mulighed for hurtigt at implementere rutiner og udstyr, der er mere klimavenligt.

Den problemstilling er sådan set reel nok, medgiver Michael Ebbe, men han understreger samtidig, at der er en anden side af den mønt.

”Vi kommer med en masse potentielle kunder til vognmændene. Hvis vi eller vores kunder gerne vil have en løsning som eksempelvis mere klimavenlig transport, fortæller vi det til underleverandørerne. Det betyder, at vi kan lægge pres på dem. De vil jo gerne køre for os. Det vil stadig være profitabelt for dem. Så de har alle incitamentet til at følge med,” siger han og tilføjer:

”Derudover indgår vi også partnerskaber med vores underleverandører. Hvis de lover at investere i grøn teknologi, så lover vi at lægge volumen hos dem. Det giver dem lyst til at teste ting af. På sin vis får de en nøglerolle i omstillingen. Til fordel for alle. Også dem selv.”

Målinger og forankring er essentielt

DSV har store klimaambitioner, som koncernen mener er realistiske at nå – selvom de ikke kommer af sig selv og samtidig kræver samarbejde og teknologiudvikling. Den finans- og revisionsuddannede Michael Ebbe understreger, at et helt centralt element i at få visionen gjort til virkelighed er at få klarhed over, hvad det er, man måler – og hvordan man måler det.

Af den årsag har DSV valgt at tilslutte sig Science Based Targets-initiativet (SBTi) og benytte sig af standarden siden 2020. Det betyder, at DSV kan arbejde med en lang række fastlagte standarder, der har indflydelse på klimaregnskabet. Det valgte har været ekstremt vigtigt, understreger Michael Ebbe.

”For os er det en slags kvalitetsstempel at være med i SBTi. Det er på den ene side videnskabeligt underbyggede parametre, og det er på den anden side bredt anerkendte standarder. Det viser, at der er seriøsitet i vores mål og målsætning. Samtidig giver det os noget konkret, som vi kan måle på løbende,” siger han og tilføjer:

”Det er vigtigt. Ikke kun, når vi skal måle internt. Det giver også mulighed for at inkludere samarbejdspartnere, og det giver os mulighed for at benchmarke mod konkurrenter. Det hjælper os til at komme derhen, hvor vi vil.”

Konkrete målinger er med til at skabe klarhed over indsats og resultatet deraf. De kan også være med til at konkretisere grønne valg for alle divisioner i koncernen og alle medarbejdere. De kan være med til at forankre indsatsen, hvilket er en helt grundlæggende forudsætning for, at en koncern som DSV lykkes med sin ambitiøse plan for grøn omstilling, vurderer Michael Ebbe.

”Der er sket en udvikling over årene. Tidligere var klimahensyn noget, der typisk var forankret i en kommunikations- eller compliance-afdeling. Det er det ikke mere. Nu er det også på mit bord – og på alle andres i koncernen. Alle skal forstå problemstillingerne, alle skal arbejde med løsningerne. Det er sådan, vi i sidste ende kommer i mål med den grønne omstilling.” ■



FOTO: CLAUD BECH



Mikko Keto, Group CEO, FLSmidth:

“Som international aktør
i den CO₂-tunge mineindustri
har vi mulighed for
at gøre en
kæmpe klimaforskel”

Danske FLSmidth har bevæget sig væk fra cementindustrien og er i dag fokuseret på udvikling af moderne, energieffektiv teknologi til verdens mineselskaber. Da mineraler og metaller fra netop denne industri er afgørende for elektrificeringen og den globale grønne omstilling, forventer Group CEO Mikko Keto, at den danske ingeniørvirksomhed vil blive en central faktor i den grønne omstilling.

Dybt begravet i klodens jordskorpe ligger noget, der vil blive helt afgørende for den grønne omstilling. Det er mineraler. Mere præcist mineraler, der skal forvandles til de metalarter, der er helt centrale for at bygge en klimavenlig verden.

Uden dem vil visionen om en grøn omstilling nemlig vakle. Der er brug for langt flere metaller til at bygge alt fra elbiler over vindmøller til transnationale strømkabler, end der bliver gravet op af jorden i dag. Sådan lyder forudsigelsen i hvert fald fra Mikko Keto, der er Group CEO i FLSmidth.

For en virksomhed som FLSmidth udgør den kommende metal-mangel et forretningsmæssigt potentiale. Den danske ingeniørvirksomhed er nemlig blandt verdens allerstørste leverandører af teknologi til mineindustrien. Virksomheden udvikler udstyr og metoder, der kan effektivisere minedriften, bl.a. ved at minimere energiforbruget.

Det betyder, at FLSmidth også kan få stor betydning for klimaregnskabet for den internationale mineindustri, der er en af verdens allerstørste udledere af klimaskadelige gasser. Mellem fire og syv pct. af udledningen kommer herfra, viser en rapport fra McKinsey. Det hele får FLSmidths Group CEO, Mikko Keto, til at drage en konklusion om sin virksomheds overordnede potentiale for at bekæmpe den globale opvarmning.

"De færreste tænker over, hvor ekstremt energikrævende minedrift kan være. Opgravningen og transporten af mineraler er i sig selv ekstremt klimabelastende. Forarbejdningen, som vi i høj grad arbejder med, kræver også enorme mængder energi. Det energiforbrug kan vi være med til at mindske markant, hvis vores teknologi bliver implementeret," siger han og tilføjer:

"Vores vision er, at i det store, globale perspektiv skal vi blive den vigtigste danske virksomhed til at bekæmpe klimaforandringerne. FLSmidth vil simpelthen blive helt central i den grønne omstilling."

Dansk virksomhedsklenodie

FLSmidth er en virksomhed, der har flyttet sit forretningsmæssige fokus over de seneste årtier. I dag er den danske ingeniørvirksomhed internationalt kendt for at være den ene af to dominerende leverandører af moderne, højteknologiske løsninger til specifikt forarbejdningsfasen i den globale mineindustri.

Når opgravede mineraler skal knuses og forfines til støbe-

klare materialer, sker det ofte vha. FLSmidths løsninger og teknologi. Godt 10.000 ansatte i mere end 60 lande sikrer, at det kan lade sig gøre.

FLSmidth er en dansk virksomhed, der trækker historiske tråde tilbage til 1882, hvor maskinkonstruktør Frederik Læssøe Smidth etablerede virksomheden. Med årene udviklede FLSmidth sig til en international gigant inden for etableringen af cementfabrikker.

Det er den stadig husket for i offentligheden, men den tid kan snart være helt forbi. I slutningen af januar i år meddelte virksomheden således, at FLSmidth-ledelsen nu aktivt vil forsøge at sælge selskabets cementforretning helt fra.

Så mineindustrien ser nu ud til at blive det altdominerende fokus for FLSmidth. Mineindustrien er ikke kendt for at være en miljømæssig frontløber, men Mikko Keto er alligevel sikker på, at en udvikling er i gang i industrien. Mineindustrien er også ved at blive lun på den grønne omstilling, fortæller han.

"Selskaberne er ofte forankret i den vestlige verden og dermed de klimakrav, som vestlige ejere og kunder i dag har. De

OM FLSMIDTH & CO A/S

Dansk ingeniørvirksomhed, der oprindeligt blev etableret af maskinkonstruktør Frederik Læssøe Smidth i 1882

Arbejder primært inden for den internationale mineindustri, som virksomheden udvikler og producerer højteknologiske løsninger til

Tidligere kendt for sit store virke i cementindustrien. 30. januar meddelte virksomheden dog, at FLSmidth-ledelsen nu aktivt vil forsøge at sælge selskabets cementforretning helt fra

Opererer i over 60 lande og har flere end 10.000 ansatte globalt. Hovedkvarteret ligger i Valby, København

Virksomheden er børsnoteret i Danmark, omsatte i 2022 for 21,8 mia. kr. og leverede et driftsresultat (EBITA) på 943 mio. kr.

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ En alvorlig, overset trussel mod den grønne omstilling er mangel på metaller og dermed minedrift
- ✓ Fordi mineindustrien bruger så meget energi, kan selv mindre reduktioner gøre en stor klimaforskel
- ✓ FLSmidth har en mission om at gøre det muligt for mineselskaber at blive CO₂-neutrale i 2040



“Vi vil simpelthen gøre det muligt for mineselskaberne at træffe et valg. Ved at optimere alle vores løsninger vil vi gøre det realistisk for mineselskaberne at vælge at blive CO₂-neutrale”

Mikko Keto, Group CEO, FLSmidth

er også underlagt pres om at forandre sig. Ligesom alle andre vestlige virksomheder,” siger han.

MissionZero handler om valg

Mikko Keto anser mineindustrien for at være en sektor, der traditionelt er præget af en vis træghed. Selvom omkostningsbesparelser via ny teknologi er sund fornuft, så hersker der en vis konservatisme i sektoren, fortæller Mikko Keto. Derfor tager ændringer tid.

”Mineselskaber er meget risikobevindte. Der kan være tale om store investeringer, når de skal omlægge processer. Derfor er de forsigtige. De vil gerne se andre bruge ny teknologi, før de selv slår til. Derfor arbejder vi også sammen med flere selska-

ber, så vi kan teste og validere vores løsninger. Det er den mest effektive måde at få mineselskaberne til at implementere nye, energibesparende teknologier på,” siger han.

For at skubbe til udviklingen har FLSmidth i 2019 afgivet et løfte, der hedder MissionZero. Visionen er, at FLSmidth i 2030 skal kunne tilbyde sine kunder i minedriften en samlet pakke af løsninger, der er så energioptimerende, at mineselskaberne realistisk set kan blive CO₂-neutrale, hvis de fx supplerer driften med elektricitet fra vedvarende energi.

”Vi vil simpelthen gøre det muligt for mineselskaberne at træffe et valg. Ved at optimere alle vores løsninger vil vi gøre det realistisk for mineselskaberne at vælge at blive CO₂-neutrale. Optimerede processer vil minimere energiforbruget til et

niveau, hvor de fx kan vælge energiforsyning via vedvarende energi. Vi vil gøre det muligt for dem,” siger han og tilføjer:

”Men de skal selv vælge at gøre det. Hvis de vil være helt CO₂-neutrale, skal de selvsagt også ændre rutiner på områder, hvor vi ikke opererer – fx i selve opgravningen af mineraler og transporten af dem. Planen er meget ambitiøs og kræver fra vores side et stort fokus på innovation. Ikke mindst, fordi vi skal være klar til det om blot seks år.”

Energieffektiv teknologi

FLSmidth arbejder primært med processer på mineselskabernes værker, der bearbejder opgravede stenarter til mineraler, der efterfølgende bliver forvandlet til de metaltyper, der bliver brugt i andre industrier. Det er metaller som kobber, guld, aluminium mm.

Den danske ingeniørvirksomhed arbejder med forbedring og optimering, der kan føre til klimagevinster på flere områder. Tre af de centrale i MissionZero er:

- Optimering af energiforbruget i forarbejdningen: Mange af de enkelte led i de tunge processer kan strømlines vha. nye maskiner og processer. Det kan sænke energiforbruget, hvilket vil gøre en stor forskel i det store klimabillede, idet forarbejdningsprocessen kræver så ekstremt meget energi.

FOTO: CLAUD BECH



OM MIKKO KETO

Født i 1967 i Finland. Kandidatgrad i økonomi fra Helsinki School of Economics, 1994

Siden 2022 Group CEO i FLSmidth

Fra 2021 til 2022 President for minedivisionen i FLSmidth

Fra 2010 til 2020 leder for en række divisioner i industri-koncernen Metso, Finland/Storbritannien

Fra 2008 til 2010 salgschef i Kone Corporation, Finland

Fra 1994 til 2008 flere forskellige ledelsesstillinger i Nokia, Storbritannien

- Fokus på effektivitet og materialegenbrug: Forarbejdningsprocessen er forskellig alt efter minetype og geografi. Ofte kan den via analyser og implementering af specifikt udstyr gøres mere effektiv. Det betyder, at man kan øge den procentvise mængde mineraler fra de sten, der bliver behandlet. Nogle gange endda genbruge materialerne. Det udgør en ressourcebesparelse og dermed en vis klimagevinst.
- Et bredt syn på hele minen: Minedriften kræver typisk store mængder vand til at udskille mineraler. Da værkerne ofte ligger fjernt fra grundvandsressourcerne inkluderer minedrift tit etableringen af store afsaltningsanlæg ved kysten og lange rørledninger. Ved at minimere vandforbruget i forarbejdningen kan man spare store mængder energi til at opretholde vandforsyningen.

Samlet set vil denne type tiltag kunne udgøre en markant effektivisering, der vil være lig med energibesparelser – og det vil i sidste ende mindske klimaaftrykket fra minerne. Det vil kunne gøre en markant forskel i verdens samlede emission af klimaskadelige gasarter, pointerer Mikko Keto.

Manglen på mineraler

Her kommer vi så tilbage til udfordringerne i det store billede. For på trods af FLSmidths innovation og mineselskabernes begrundende velvilje til at favne den grønne omstilling mener Mikko Keto, at offentligheden og magthaverne bør få øjnene op for mineindustriens centrale position i den.

Han oplever desværre et mønster i mange lande, hvor der er mineindustri. Det er, at politiske tilladelser til minedrift tager ekstremt lang tid at få på plads. Ofte tager det et årti. Dertil kommer omtrent tre-fire år til at etablere minen. Oven i det er offentligheden ofte skeptisk. Det mener Mikko Keto er problematisk.

”Når vi tænker på elektriske biler, tænker vi, at der måske er brug for litium til batteriet. Det er der også. Men reelt kræver konstruktionen af hele elbilen langt flere metaller end en traditionel bil. Op imod 70 pct. af bilens komponenter kræver metaller fra minedrift,” siger han og fortsætter:

”Samtidig er mange skeptiske over for mineindustrien. Nogle steder har den et dårligt ry. Ofte er det ufortjent. Så på den ene side vil folk gerne have klimavenlige elbiler, men på den anden side vil de ikke støtte mineindustrien. Det er jo paradoksalt. Både magthavere og forbrugere bliver nødt til at få øjnene op for sammenhængen.”

Mikko Ketos pointe er, at hvis vi vil have elbiler, eltog og vindmølleparker og store strømkabler til udlandet, kræver det metaller. Så enkelt er det. Hvis vi gerne vil have dem om fx ti år, så har vi et problem. Trægheden i tilladelsesprocessen gør nemlig, at det lige nu typisk tager 15 år at få etableret produktion. Det er et problem, påpeger FLSmidths Group CEO.

”Mineindustrien er på sin vis et fundament for at bekæmpe klimaforandringerne. Uden mineindustrien kommer der ikke en grøn omstilling. Vi har brug for udvinding og bearbejdning af enorme mængder mineraler til at kunne leve op til en global elforspørgsel efter metaller, der kommer, når udviklingen for alvor får fart på. Det er en stor, overset udfordring,” siger han. ■

“Mineindustrien er på sin vis et fundament for at bekæmpe klimaforandringerne. Uden mineindustrien kommer der ikke en grøn omstilling”

Mikko Keto, Group CEO, FLSmidth





Jais Valeur,

Group CEO, Danish Crown:



”Krav fra myndigheder og banker er drivere for vores grønne omstilling”

Danish Crown har reduceret CO₂-aftrykket fra grisekød med 30 pct., vil nå 50 pct. i 2030 og være klimaneutral i 2050. De strategiske veje for at nå målet er blandt andet omstillingsparate landmænd, prisdifferentiering, stramme EU-krav og opsamling af CO₂ på markerne, fortæller Group CEO Jais Valeur.

FOTO: BO AMSTRUP

Når Danish Crowns Group CEO, Jais Valeur, kaster blikket ud ad vinduerne i sit kontor i koncernhovedkvarteret syd for Randers, ser han til den ene side marker og til den anden side vindmøller. Han er med andre ord omgivet af den jord, der skal bevares med bæredygtighedsindsatser og klimamål, og vindmøller, der repræsenterer en del af løsningen på klimaudfordringerne.

Et hjørne af kontoret er indrettet til møder med møbler betrukket med læder fra Nordic SPOOR - ejet af Danish Crown.

”Tidligere sendte vi kreaturhuderne ud af landet til forædling. Siden 2022 har vi i stedet selv, via Nordic SPOOR, forædlet huderne til læder, som vi leverer til danske sko- og møbelvirksomheder. Råvarernes CO₂-aftryk falder markant ved, at vi selv forædler og forarbejder dem i stedet for at transportere dem til udlandet,” siger Jais Valeur.

Danish Crown-koncernen omsatte i 2022/2023 for 67,6 mia. kr. Kerneproduktet er kød, primært fra grise og køer. Danish Crown er bevidst om, at kød er blandt de fødevarer med det højeste klimaaftryk. Derfor har koncernen en klar målsætning om at nedbringe aftrykket. Særligt de seneste fem år har Danish Crown arbejdet målrettet på at nedbringe klimaaftrykket fra kødproduktion.

Når man spørger Jais Valeur er målene klare: Danish Crown og leverandørerne, de andelshavende landmænd, der ejer Danish Crown i fællesskab, skal i forhold til 2015 have halveret deres CO₂-aftryk i 2030 og være klimaneutrale i 2050.

”Som Group CEO for en virksomhed med CO₂-belastende produkter er det bydende nødvendigt, at jeg og vi løbende forholder os til, hvad vi kan gøre og opnå for klimaet i dag, i næste måned og om 20 år – og at vi sætter barren højt. De seneste fire-fem år har vi derfor sat skarpe mål for sektoren i stedet for at vente på krav fra forbrugere, politikere eller CSR-direktiver. Vores ambitionsniveau er højt for at aktivere transformationen og med daglige indsatser nå i mål i 2030 og siden i 2050,” fortæller Jais Valeur.

Går Klimavejen

Hovedvejen til målene kalder Danish Crown for Klimavejen, der indebærer, at Danish Crown rådgiver og vejleder landmændene i at sætte konkrete klimamål og registrere fremgangen på deres gårde.

”På slagterierne skruer vi på alle de knapper, vi kan, for at re-

“Som Group CEO for en virksomhed med CO₂-belastende produkter er det bydende nødvendigt, at jeg og vi løbende forholder os til, hvad vi kan gøre og opnå for klimaet i dag, i næste måned og om 20 år – og at vi sætter barren højt”

Jais Valeur, Group CEO, Danish Crown

ducere CO₂. Det samme gælder på transport, men 85 pct. af al CO₂-udledning fra vores produkter sker ude ved landmændene. Derfor er Klimavejen målrettet, hvad vi i fællesskab kan justere på i staldene og på markerne for at reducere klimaaftrykket, herunder eksempelvis at optimere på foderet. Danish Crowns rolle er at rådgive og vejlede landmændene, følge op og indsamle data. Landmændene har over en bred kam taget godt imod initiativerne, fordi de kan se nødvendigheden og gevinsterne ved dem. Landmænd er også forretningsmænd, så de har også fornemmet, hvor markedet er på vej hen. Desuden er landmændene vant til at arbejde på både meget kort og meget langt sigt, hvilket er en stor styrke i den store omstilling,” siger Jais Valeur.

Han betegner bæredygtighed som en strategisk grundpille for Danish Crown. Klimavejen indebærer blandt andet at

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Klimaindsatser er datadrevne i hele værdikæden og baseret på SBTi
- ✓ Forbrugere træffer ikke altid bæredygtige beslutninger
- ✓ Krav fra myndigheder er afgørende



minimere spild, optimere energi- og vandforbrug, effektivisere transport og udvikle klima- og miljøvenlig emballage i alle værdikædens led.

”Vi har i første omgang en klar plan for at nå de 50 procent i 2030 som afsæt for også at opfylde 2050-målet. Vi indså hurtigt, at vi skulle have en datadreven tilgang til hele værdikæden for at kunne måle og dokumentere indsatserne og deres effekt. Intentioner og strategiske ledestjerner er gode udgangspunkter, men både i scope 1, 2 og 3 er data og evidens afgørende for succes – især for landmændenes, andre leverandørers, vores kunders og vores egen ESG-afrapportering nu og på sigt,” lyder det fra Jais Valeur.

En spids bedre end forventet

Danish Crown har senest sat sine emissionsmål efter Science-based Target initiative (SBTi).

”SBTi har været en god rettesnor for vores datadrevne tilgang. Her efter første år ligger vi en spids bedre end forventet, så landmændene og vi kan se, at indsatsen bærer frugt. Den datadrevne tilgang har i øvrigt medført en digital revolution internt i vores koncern. Mens meget indtil for få år siden bogstaveligt talt foregik med pen og papir, er alle processer up- og downstream nu digitale,” siger Jais Valeur.

Landmændene og Danish Crown kan i dag måle foderforbrug, vægt mm. på den enkelte gris, hvilket gør, at fodring og

OM DANISH CROWN

Internationalt orienteret dansk fødevarerkoncern med slagterier, forædling og salg af primært grise- og oksekød

Koncernen er Europas største producent af grisekød og en af verdens største eksportører af grisekød

Danish Crown har en række datterselskaber i fødevarerindustrien i ind- og udland og omsatte for 67,6 mia. kroner i 2022/2023

Danish Crown er ejet af 5.737 andelshavende landmænd

Hovedkvarteret ligger i Sdr. Borup ved Randers

slagting kan optimeres og dermed begrænse CO₂-udledningen fra den enkelte gris og bedrift.

”De mange data online giver også landmændene produktivetsgevinster, fordi de kan fremskrive deres produktion og på ugebasis sigte efter bedre tal. Udover mindre foder betyder den grønne omstilling færre udgifter til energi for landmændene, fordi vi optimerer på den del også. Så nok skal landmændene investere, men de tjener også på transformationen,” fortæller Jais Valeur.



“Klimaudfordringerne er for store til, at de kan klares med lynafgifter eller tilskud til elbiler. Vi skal se 20-30 år frem og skabe varige forandringer som fx ved at udtage lavbundsjorder til vandhuller og moser igen – effektiv CO₂-reduktion med et snuptag”

Jais Valeur, Group CEO, Danish Crown

Danish Crown har siden 2022 honoreret landmænd for bæredygtighedsinitiativer med et tillæg på 10 øre per kilo leveret grisekød.

”Den lille økonomiske gulerod har haft en hurtig, motiverende effekt på landmændene. Derfor forventer jeg også, at vores afregning i løbet af 2024 bliver endnu mere differentieret, så vi i højere grad belønner de landmænd, der griber bæredygtighedsarbejdet bedst an,” siger Jais Valeur.

Ydre pres driver udviklingen

Trods opmærksomheden på køds CO₂-belastning er danskeres kødforbrug stort set uændret og ligger i verdenstoppen målt per indbygger.

”Det er ikke forbrugernes krav, der driver vores grønne omstilling, for de er endnu ikke klar til at betale lidt mere for mere bæredygtigt kød. Når de står ved køledisken, har de svært ved at navigere og ser efter de gule tilbudsmærker uden at vide, at det sydamerikanske oksekød måske har fem gange så stor klimabelastning som det danske. For at skabe transparens opfordrer vi derfor til en fælles EU-klimamærkning af kød,” fortæller Jais Valeur.

I en tid, hvor forbrugerne ikke altid tager bæredygtige beslutninger, ser han det ydre pres fra myndigheder og samarbejdspartnere som en afgørende faktor for at nå i mål med en CO₂-reduktion på 50 pct. i 2030 og på sigt 100 pct.

”CSR, CSDDD og andre stramme klimakrav og regulering fra EU kommer til at drive vores og andres bæredygtighedsarbejde nu og på sigt. Vi kan se det i dialogen med vores kunder, nemlig supermarkederne: Indkøberne ser på prisen, mens topledelsen ser på dokumenterbar bæredygtighed. Kæderne kan med indkøb hos os skabe vejen til, at forbrugerne på sigt køber klimaneutralt kød,” siger Jais Valeur.

Han nævner i samme åndedrag bankers fordelagtige renter på lån til bæredygtige indsatser som endnu et eksempel på en udefrakommende motivationsfaktor.

Udnyt vores styrkeposition

Jais Valeur savner, at danske politikere skubber mere på den grønne omstilling af dansk landbrug.

”Politikere vil gerne have resultater her og nu, men grøn omstilling af et stort erhverv er en langvarig proces, der kræver rammer med horisonter på i hvert fald 20 år. Vi kunne udnytte landbrugets styrkeposition til at styrke den grønne omstilling i hele værdikæden fra mark og stald til forbrugernes borde, men gør det ikke, fordi vi ikke ved, hvor vores sektor er på vej hen. Vi håber derfor, at politikerne i 2024 vedtager en god politisk rammeaftale for landbruget – og at politikerne har tålmodighed – så landbruget fortløbende kan omstille grønt og samtidig tjene penge til samfundet og skabe arbejdspladser,” siger Jais Valeur.

Konkret slår han på tromme for, at regeringen sætter skub i at omlægge de ønskede 100.000 hektar lavbundsjord, der udleder CO₂, tilbage fra landbrugsjord til moser.

”Klimaudfordringerne er for store til, at de kan klares med lynafgifter eller tilskud til elbiler. Vi skal se 20-30 år frem og skabe varige forandringer som fx ved at udtage lavbundsjord til vandhuller og moser igen – effektiv CO₂-reduktion med et snup-



OM JAIS VALEUR

Født i 1962 og uddannet cand.merc fra Aarhus Universitet i 1986

Siden 2015 Group CEO for Danish Crown-koncernen

Fra 2000 til 2015 Executive Vice President, Arla Foods

Desuden bl.a. næstformand for Royal Unibrew, bestyrelsesmedlem i Alm. Brand, medlem af DI's Udvalg for Erhvervspolitik og medlem af brancheudvalget Dansk Kød, Landbrug & Fødevarer

tag. Indsatsen er vedtaget og pengene afsat, men der sker ikke noget, selv om landmændene er lydhøre og åbne for initiativet,” fortæller Jais Valeur.

Han, Danish Crown og de andelshavende landmænd vender dog især blikket indad i deres søgen efter de sidste 70 pct. frem mod 2050.

”Mange af de næste procenter kan vi hente med ny teknologi i landbrugets energiværdikæde med brug af solpaneler, varmepumper, biogas og andre biprodukter. Den udvikling er begyndt. Desuden har landbruget et stort potentiale for at optage CO₂ og lagre det i undergrunden og via skovrejsning. Carbon capture er i fase 0 herhjemme, men det er oplagt at samtænke carbon capture-teknologien med landbruget. Fokus på energi, egen prisdifferentiering, flere EU-krav i 2024 og 2025, krav fra supermarkeds kæder, banker og andre samarbejdspartnere er vores og andre virksomheders gamechangere, der kan skabe den sneboldeffekt, der forhåbentlig også får forbrugerne til at træffe de rigtige valg,” sammenfatter Jais Valeur. ■

A portrait of Kristian Jensen, CEO of Green Power Denmark. He is a middle-aged man with short brown hair, wearing glasses, a light blue shirt, a red sweater, and a dark blue jacket. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

Kristian Jensen, CEO,
Green Power Denmark:

”Jeg er optimist
på retningen,
men jeg er pessimist
på hastigheden”

Som topchef for energiselskabernes organisation, Green Power Denmark, er Kristian Jensen selvsagt begejstret for elektrificering og grøn omstilling. Men der er benspænd forude. En lang række aktører skal handle lige nu, hvis vi skal i mål med ambitionerne – og det sker ikke af sig selv, advarer han.



FOTO: CLAUD BECH

“ På europæisk plan kommer havvindmølleparker med en kapacitet på i alt 36 gigawatt i udbud i år. Det er lige så meget udbudt kapacitet som de seneste otte år – samlet set “

Kristian Jensen, CEO, Green Power Denmark

Vi står midt i en historisk energitransformation. På europæisk plan vil 2024 blive året, hvor investeringerne i klimavenlig energi vil gå gennem loftet og dermed skabe fundamentet for fremtidens energisystem. Den moderne elektrificering af det europæiske kontinent er simpelthen skudt i gang. Sådan lyder forventningen fra topchefen for energiselskabernes organisation, Green Power Denmark, Kristian Jensen, der i offentligheden nok er mest kendt fra den politiske arena, hvor han af flere omgange har været minister og i ledelsen for partiet Venstre.

Vi har alle god grund til at være begejstrede for udviklingen, mener Kristian Jensen. Han advarer dog i samme åndedrag om, at træerne ikke vokser ind i himlen. I hvert fald ikke af sig selv. Der er brug for handling. Både fra politisk side og fra erhvervslivet. For vores energisystem kan se helt anderledes ud om et årti.

”Den udvikling, vi ser lige nu, er jo historisk. Investeringerne i klimavenlig energi bliver enorme i 2024. På europæisk plan kommer havvindmølleparker med en kapacitet på i alt 36 gigawatt i udbud i år. Det er lige så meget udbudt kapacitet som de seneste otte år – samlet set. Vindmøllerne vil stå klar inden for måske seks til otte år, og her skal vi være parate til at forbruge, transportere og lagre energien,” siger han og fortsætter:

”I dag er vedvarende energi blevet billigere end fossil energi.

Det er fantastisk at se udviklingen ske, men den er ikke uproblematisk. Store infrastrukturprojekter skal sættes i gang, så vi kan håndtere den mængde grøn strøm, der bliver skabt. Erhvervslivet skal tage vigtige beslutninger. Lige nu. Tempoet, det sker i, bekymrer mig. Jeg er optimist på retningen, men jeg er pessimist på hastigheden.”

Tredobling af forbrug truer

Green Power Denmark blev etableret i marts 2022, hvor også Kristian Jensen trådte til som CEO. Organisationen, der blev født ud af en fusion af Dansk Energi, Wind Denmark og Dansk Solkraft, har ca. 1.500 medlemmer og repræsenterer både energiindustrien, store og små ejere samt opstillere af energiteknologi – og ikke mindst de selskaber, der driver det danske elnet og handler med energien.

Green Power Denmark beskriver sig som Danmarks grønne erhvervsorganisation, der fungerer som talerør for den danske energisektor og formelt arbejder for, at Danmark hurtigst muligt bliver elektrificeret med grøn strøm. Den udvikling er i gang, forklarer Kristian Jensen. Transport bliver elektrificeret i takt med, at biler og tog bliver udskiftet. Husstandene bliver elektrificeret som konsekvens af forsyningsudfordringer og prishop på fx naturgas. Erhvervslivet leder samtidig efter de løsninger, der kan reducere CO₂-udledning nu, hvor bæredygtighedsstrategierne

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Infrastrukturen, der skal flytte store mængder grøn energi ud til forbrugerne, bliver en af de helt store udfordringer
- ✓ Innovationen skal op i gear, hvis vi ikke skal risikere at få baghjul af andre lande
- ✓ Erhvervslivet bør allerede nu investere i omstilling, for den kommer under alle omstændigheder



for alvor er kommet helt ind i direksionslokalet – drevet af offentlighedens, kundernes og samarbejdspartneres krav.

Men det er også her, at et fremtidigt og alvorligt flaskehalsproblem begynder at manifestere sig. Green Power Denmark's CEO bruger en metafor for at illustrere problemstillingens alvor:

”Sammenlign det med trafikken på motorvejen. Den kører okay det meste af tiden de fleste steder. Fredag eftermiddag er der måske lidt kø, men det er til at klare. Forestil dig så situationen, hvis der er tre gange så mange biler. Så har vi lige pludselig en alvorlig udfordring. Og det er altså det, der er situationen med elnettet. Vi forventer, at der skal transporteres tre gange så meget elektricitet inden 2030 – sammenlignet med 2021, hvis vi skal nå vores klimamål. Det er altså bare om seks år,” siger han.

Investeringer i infrastruktur

Udbygningen af elnettet er heldigvis i gang. Det er noget, der sker løbende. Kristian Jensen forventer, at vi alle kommer til at lægge mærke til nye højspændingsmaster i landskabet og kabelrender i markerne de kommende år. Men han gør også opmærksom på, at der er benspænd i processen.

Ét er, at energiselskaberne er underlagt regulering i form af indtægtsrammer. Det betyder, at der er grænser for, hvor meget de kan investere i nye forsyningslinjer. Det er en af de problem-

OM KRISTIAN JENSEN

Født i 1971 og har en merkantil uddannelse fra Lemvig Handelsskole i 1991

Siden 2022 CEO, Green Power Denmark

Fra 2021 til 2022 særlig repræsentant for Udenrigsministeriet

Fra 2016 til 2019 finansminister

Fra 2015 til 2016 udenrigsminister

Fra 2004 til 2010 skatteminister

Fra 1998 til 2021 medlem af Folketinget for Venstre

Fra 1993 til 1998 bankassistent i Unibank

Fra 1991 til 1993 bankelev i Unibank

stillinger, Green Power Denmark og Kristian Jensen aktivt arbejder på at adressere lige nu. Noget andet, men lige så vigtigt, er Danmarks fysiske forbindelser til udlandet. For nogensinde at få grøn energi til at fungere, som alle håber på, er der brug for

aftaler med nabolande og investeringer i forbindelser dertil. Der er allerede store elledninger til mange af vore nabolande – men i fremtiden bliver der behov for flere.

”Logikken er, at vi skal have mulighed for at sende strøm hen, hvor der er brug for den. Til gavn for alle. Tag Norge som eksempel. Når vi har masser af vind i Danmark, kan de købe billig overskudsstrøm af os, hvilket betyder, at de kan undgå at dræne de vandreservoarer, de bruger i deres vandkraft. Omvendt kan de sælge os strøm, når der er vindstille i Danmark. Alle vinder på det. Men det kræver infrastruktur,” siger han og tilføjer:

”Og det er ikke kun elforsyningen, der skal udbygges. Vi har brug for en brintrørledning ned gennem Jylland til Tyskland. Tysk industri efterspørger dansk grøn brint. Den kommer vi til at producere vha. havvindmølleparker i Nordsøen. Men den slags investeringer kræver politisk samarbejde på tværs af grænser. Der skal træffes beslutninger. Finansieringen skal på plads.”

Innovationen skal understøttes

Begrebet brint i sammenhæng med elproduktion er blevet særdeles centralt de sidste år. Det skyldes en af de helt store udfordringer i forbindelse med den elektrificering, som hele det europæiske kontinent står foran. Udfordringen er, hvordan man smartest muligt lagrer energi, der er produceret fra vind og sol.

Der er flere løsningsforslag i spil. En af løsningerne er at omdanne grøn strøm til brint via elektrolyse og på den måde lagre strømmen. Den brint kan senere forædles til ammoniak eller e-fuels, der kan bruges som grønne brændstoffer i henholdsvis skibe og fly eller til at erstatte fossile brændsler i industrien. Da brint allerede er en del af industriforbruget i Tyskland, er den energitype oplagt at fokusere på. Den grundlæggende teknologi er til stede, men der er rum for forbedringer. Bl.a. fordi den ikke er effektiv nok endnu. Der er et vist energitab i form af varme ved konvertering til brint. Her håber Kristian Jensen dog, at vi vil komme til at se teknologispring de kommende år.

”Det er et område, jeg ser på med spænding. Hvor effektiv kan vi lave elektrolysen? I dag er der et mærkbart energitab

OM GREEN POWER DENMARK

Green Power Denmark er erhvervsorganisation og talerør for den danske energisektor

Har ca. 1.500 medlemmer og repræsenterer både energiindustrien, store og små ejere og opstillere af energiteknologi som vindmøller – samt de selskaber, der driver det danske elnet og handler med energien

Organisationen blev grundlagt den 23. marts 2022 ved en fusion af Dansk Energi, Wind Denmark og Dansk Solkraft

Et centralt mål for Green Power Denmark er, at Danmark hurtigst muligt elektrificeres med grøn strøm

i både produktionen af brint og hvis det skal laves til elektricitet igen. Hvis vi optimerer processen, kan vi potentielt løse lagringsproblemet på en elegant måde. Der bliver arbejdet på problemet mange steder. Det bliver interessant at følge området,” siger han.

Teknologisk udvikling kommer dog ikke bare af sig selv. Her kommer Kristian Jensen atter med nogle advarende ord. Der er ingen garanti for, at det bliver danske forskere eller virksomheder, der høster gevinsten af efterspørgslen efter ny teknologi. Lagring er bare ét område, hvor der vil blive skruet op for forskningen. Design og produktion af vindmøller er et andet område, hvor vi skal være vakse.

”Vi har et supergodt udgangspunkt i Danmark med stærke virksomheder i vindmølleindustrien, men de bliver hårdt presset af europæiske, amerikanske og asiatiske aktører, der får medvind af støtteordninger. Jeg ser helst, at vi kan undgå statsstøtte, men hvis andre europæiske lande har det, er vi nødt til at have noget, der peger i samme retning,” siger han.

Erhvervsliv skal leve op til løfterne

Vi ser alle sammen transformationen hen imod øget elektrificering ske foran vores øjnene. Elbiler og varmepumper løber måske med opmærksomheden i offentligheden, men i realiteten er det lige så vigtigt at vende blikket mod erhvervslivet, mener Kristian Jensen.

Der er to argumenter for, at virksomhederne skal få gang i overgangen til grøn strøm, mener Green Power Danmarks CEO. Ét argument er, at det bare er den vej, udviklingen går. Rigtig mange vil gå over til ikke-fossil energi de kommende år, og da både sol- og vindenergi er blevet konkurrencedygtigt, vil det i sidste ende blive et omkostningsmæssigt argument, der driver omlægningen. Det kan man som virksomhed lige så godt komme i gang med – for der bliver rift om at få installeret de rigtige løsninger de kommende år, lyder det fra Kristian Jensen. Det andet argument er, at der er klimaløfter og -mål, der skal nås.

”Jeg så gerne, at dansk erhvervsliv tog initiativ til at elektrificere hurtigere. Da gasprisen eksploderede i 2022, var der rigtig mange virksomheder, der sagde: Nu skal vi væk fra gas, vi skal være CO₂-fri. Så faldt gasprisen, og så sagde en del af dem, at det haster alligevel ikke så meget,” siger han og tilføjer:

”Jeg synes, at flere af de virksomheder skal lægge deres investeringer, hvor deres erklæringer også er. Hvis de vil være CO₂-neutrale i fx 2030, som mange af dem har i deres erklæringer, så skal de ud af naturgas og over på strøm under alle omstændigheder. De skubber bare investeringen foran sig.”

Trods problemer med den nuværende infrastruktur, konkurrencen fra udenlandsk innovation og erhvervslivets udfordringer mener Kristian Jensen, at vi lever i en tid, hvor vi potentielt kan se verden blive forvandlet til det bedre mht. klimaindsatsen. Den udvikling nyder han se ske i hverdagen.

”Omstillingen kommer ikke til at ske af sig selv, men vi vil alle gerne se den ske. Og den er i gang. Det er positivt. Det gør mig glad, også i hverdagen. Det er fedt at arbejde et sted, hvor alle gerne vil have, at man er en succes,” siger den tidligere folketingspolitiker Kristian Jensen. ■



“Omstillingen kommer ikke til at ske af sig selv, men vi vil alle gerne se den ske. Og den er i gang. Det er positivt. Det gør mig glad, også i hverdagen”

Kristian Jensen, CEO, Green Power Denmark



Kasper Kamp Jensen,

R&D Director, Bramming Plast-Industri:

“Modet til at satse på bæredygtighed har styrket vores forretning og konkurrenceevne”

For tre år siden tog ledelsen bag Bramming Plast-Industri (BPI) beslutningen om at skabe en mere bæredygtig forretningsmodel. En beslutning, der har resulteret i konkurrencemæssige fordele og en stærk position på markedet for avancerede, teknologibaserede løsninger i polyuretan (PU). Det fortæller R&D Director hos BPI, Kasper Kamp Jensen, der har ledet virksomheden i overgangen væk fra brug af fossile råvarer og mod cirkulær genanvendelse i produktionen.



FOTO: PALLE PETER SKOV



FOTO: IDA MARIE ODGAARD



Bramming Plast-Industri (BPI) besluttede i 2021 at transformere virksomheden og skabe mere bæredygtige kundeløsninger understøttet af industrielle og skalérbare processer. Fokus skulle samtidig være på langsigtede forretningspartnerskaber, og den beslutning har været skelsættende for virksomhedens grønne transformation. Det fortæller Kasper Kamp Jensen, R&D Director hos BPI, der udvikler avancerede, teknologibaserede løsninger i polyurethan (PU), herunder forskellige former for skumplast til eksempelvis madrasser og lydisoleringsprodukter.

“Bæredygtighed er i dag en integreret del af vores virksomhedskultur, hvor ESG- og miljørelaterede KPI'er er lige så væsentlige som vores finansielle mål. I vores industri ser vi stigende lovgivningsmæssige krav og et øget fokus på carbon footprint samt ansvarlige løsninger på produktets levetid. Derfor kommer man hurtigt til at gå bagud af dansen, hvis man ikke har de gode løsninger på bæredygtighedsområdet,” indleder Kasper Kamp Jensen.

Ledelsen bag BPI tog på et tidligt tidspunkt en beslutning om at fremtidssikre virksomheden og styrke fokus på bæredyg-

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✔ Overgang til en mere bæredygtig forretningsmodel har styrket samarbejdet med kunderne
- ✔ Etablering af ESG War Room skaber transparens og deraf følger øget opbakning og engagement i hele organisationen
- ✔ Flere kunder viser interesse i at flytte produktion fra fx Kina tilbage til Danmark og BPI

“I dag kan vi producere kernen af en madras ved brug af genbrugsskum, mens toppen af madrassen kan fremstilles i jomfrueligt skum ved anvendelse af biomasse”

Kasper Kamp Jensen,
R&D Director, BPI

OM BRAMMING PLAST-INDUSTRI (BPI)

Virksomheden blev etableret i 1971

BPI udvikler avancerede og teknologibaserede løsninger i polyuretan – herunder forskellige former for skumplast – til eksempelvis madrasser og lydisoleringsprodukter

Virksomheden beskæftiger i dag ca. 300 ansatte

BPI er gået fra at være en familieejet virksomhed (indtil 2008) til at være ejet af ledelsen og danske kapitalfonde frem til 2022, hvor den svenske børsnoterede industrikoncern Indutrade AB opkøbte virksomheden

tighed, og det har vist sig at være en god beslutning. Da den svenske koncern Indutrade AB i 2022 købte BPI af ledelsen og kapitalfonden Blue Equity, var begrundelsen i høj grad, at virksomheden var førende på bæredygtighedsområdet.

“Indutrade AB begrundede bl.a. købet med, at man kunne se gode muligheder i at bringe vores viden, mere miljøvenlige løsninger og måde at arbejde struktureret med bæredygtighed på videre til koncernens søsterselskaber,” siger Kasper Kamp Jensen og skitserer en ny markedstendens:

“Vi ser lige nu en interessant bevægelse i markedet mod en

delvis tilbagerulning af globalisering med insourcing til Europa som følge. I den proces ser vi, at bæredygtighed er et af de vigtige parametre i skiftet af forsyningskæde, hvor kunder ønsker at flytte deres produktion retur fra kinesiske leverandører og over til BPI.”

Omstilling fra fossil olie til biomasse

BPI har igennem årene forandret sig fra at være en simpel produktleverandør til i dag, i tæt samarbejde med kunderne, at være en aktiv medskaber af løsninger. Virksomhedens store arbejde på bæredygtighedsområdet har gjort, at BPI har oparbejdet specialiseret viden og samtidig indtager en førende position på markedet. Kasper Kamp Jensen henviser til virksomhedens omstilling fra olie til biomasse, i form af organisk affald, i produktionen af skumplast til formstøbte møbler samt madras-komponenter.

“Tidligere anvendte vores underleverandør fossil olie til at lave den flydende kemi, som vi selv blander og bruger til fremstilling af skumplast. I dag kan den erstattes med bioolie, så da teknologien var ved at være moden for to til tre år siden, valgte vi at omstille vores produktion af skumplast mod mere miljøvenlige løsninger. Det har betydet, at der i dag kun findes en grøn version af udvalgte produkter – specifikationerne er ellers uændrede, og produktet kan det samme i forhold til levetid og komfort,” fortæller Kasper Kamp Jensen og henviser til, at BPI i den kommende tid vil lancere flere produkter, hvor denne type teknologi er anvendt, bl.a. formstøbte hovedpuder samt tekniske produkter til lyd-dæmpning.

Han påpeger også, at BPI, på trods af højere priser på virksomhedens skumplast som følge af dyrere fremstillingsmetoder, stort set ikke har mistet kunder i omstillingsfasen.

“Vi samarbejder med forskellige kundegrupper, herunder kunder i møbelindustrien, der beskæftiger sig med polstring af møbler og skumstøbning til komfortprodukter. Vores skumplast udgør en betydelig del af deres produkter, så vi har prioriteret at konvertere produkterne til møbelkunderne først, hvor vores bidrag og impact er størst. De er ikke en naturlig del af den grønne omstilling, hvorfor de har en brændende platform og er motiverede for at betale lidt ekstra for en grøn løsning. Det modsatte gør sig fx gældende i vindmølleindustrien, som vi også leverer komponenter til. Her udgør vores produkter ikke nok til at gøre en signifikant forskel på vindmøllernes klimaaftryk, og desuden har disse virksomheder ikke en brændende platform, idet de allerede er en central del af den grønne omstilling. Derfor har vi endnu ikke konverteret vores produkter til denne sektor,” forklarer Kasper Kamp Jensen.

Udvikling af ansvarlige end of life-løsninger

Det er ikke nyt for BPI at tænke grønt. De seneste 35 år har virksomheden anvendt restprodukter og granulering af skumaffald fra industrien og brugt dem i lydisoleringsprodukter og emballage. I dag går virksomheden skridtet videre og udvikler produkter i skumplast med affald fra privatforbruget. Her er der, ifølge Kasper Kamp Jensen, et uudnyttet stort potentiale. Derfor har BPI bl.a. indgået et samarbejde med en hollandsk partner, der leverer affaldsfraktioner fra gamle madrasser.



OM KASPER KAMP JENSEN

Født 30. maj 1980 og HHX-uddannet fra Ribe Handelsskole i 2000

Siden 2023 R&D Director, BPI

Fra 2019 til 2023 R&D Manager, BPI

Fra 2012 til 2019 Business Development Manager, BPI

Fra 2007 til 2012 Export Manager, BPI

Fra 2002 til 2007 Sales Consultant, BPI

Startede sin karriere i BPI i 2000 som Sales Trainee

“Anvendelsen af post consumer-affald, især fra madrasser, er næsten ikke-eksisterende i Skandinavien, og i Danmark mangler infrastrukturen og systemerne for denne type genanvendelse. I Europa kasseres der årligt 40 mio. madrasser, hvoraf 35 mio. slet ikke genbruges. 20 mio. madrasser bliver årligt brændt, mens der hvert år deponeres og graves 15 mio. madrasser ned – det er helt bizart at tænke på. For at afhjælpe dette problem har vi i løbet af 2022 og 2023 erhvervet 300 tons hollandske madrasser, der efter at være blevet presset transporteres til Bramming i lastbiler,” udtaler Kasper Kamp Jensen.

Samarbejdet med den hollandske partner har givet BPIs kunder konkrete løsninger og produkter udviklet ved hjælp af genbrugsmaterialer og uden brug af carbon og olie. Netop denne tilgang, hvor brug af biomasse og genanvendelse af affalds-

produkter fra madrasser kombineres, skaber nye, spændende muligheder og løsninger.

“I dag kan vi producere kernen af en madras ved brug af genbrugsskum, mens toppen af madrassen kan fremstilles i jomfrueligt skum ved anvendelse af biomasse,” forklarer Kasper Kamp Jensen.

Han understreger, at der foregår en effektiv sortering hos den hollandske partner, og at alle madrasser steriliseres ved brug af varm damp på fabrikken i Bramming.

Kasper Kamp Jensen oplever, at der er en øget opmærksomhed og en større vilje til at finde bæredygtige løsninger generelt i markedet. Han ser også, at der sker meget rent teknologisk, men understreger, at der stadig er store muligheder for forbedring.

“Inden for nogle industrier oplever vi, at kunderne – i højere grad end tidligere – er villige til at revidere designkriterier og materialevalg for at skabe mere bæredygtige løsninger. Selvom man ikke kan erstatte alle komponenter én til én, og selvom vi i den perfekte verden ville have et mere lukket kredsløb frem for at genanvende andres affald, så er vores løsninger trods alt langt mere bæredygtige end de konventionelle og gør en forskel, mens der arbejdes på endnu mere cirkulære teknologier,” fortæller Kasper Kamp Jensen.

Standarder og certificeringer som bremseklods

For at muliggøre genanvendelse af affaldsprodukter fra privatforbrugere i større skala nu og i fremtiden påpeger Kasper Kamp Jensen behovet for at videreudvikle og tilpasse eksisterende standarder og certificeringer.

“I dag findes der et væld af compliance-standarder, hvor ønsket om renhed er ekstremt præcist defineret. Samtidig har der været udfasning af visse typer stoffer i EU. Reguleringen har i det store hele sin berettigelse, men når vi genbruger madrasser, der er mellem ti og tyve år gamle, har vi ikke samme kontrol over råmaterialerne, da vi ikke kan teste alt mellem himmel og jord på den enkelte madras, hvilket er en klassisk recycle-udfordring. Dette dilemma stiller forbrugerne over for valget mellem at vælge en nyproduceret madras, der opfylder de strengeste standarder, eller bidrage til oprydningen efter tidligere generationer ved at vælge et recycle-produkt, der måske ikke opfylder de absolut strengeste standarder, men stadig forbliver inden for EU's grænseværdier,” siger Kasper Kamp Jensen. Han efterspørger derfor standarder og certificeringer, der kvitterer for værdien i at genanvende affaldsprodukter fra forbrugerne, som ellers ville være blevet destrueret, og som minimerer affaldsmængden og reducerer miljøpåvirkningen.

Etablering af ESG War Room

For at realisere virksomhedens bæredygtigheds mål har BPI etableret et fysisk ESG War Room, hvor tværfaglige teams mødes regelmæssigt for at evaluere, omsætte og accelerere deres initiativer, der ifølge R&D-direktøren er fakta- og datadrevet.

“For at opnå succes på bæredygtighedsområdet er det afgørende, at vi involverer og engagerer hele organisationen. Ved at etablere det her fysiske mødested, hvor vi hver anden må-



“For at opnå succes på bæredygtighedsområdet er det afgørende, at vi involverer og engagerer hele organisationen. Ved at etablere det her fysiske mødested, hvor vi hver anden måned evaluerer vores kort- og langsigtede mål, får vi tydeliggjort, hvordan vi differentierer os fra konkurrenterne”

Kasper Kamp Jensen, R&D Director, BPI

ned evaluerer vores kort- og langsigtede mål, får vi tydeliggjort, hvordan vi differentierer os fra konkurrenterne. Ligesom vi bl.a. livestreamer vores ordreindgang og udviklingen i indkøbspriser, livestreamer vi nu også vores andel af genanvendt polyurethan. Et initiativ, der skaber overblik over, hvor mange tusinde madrasser vi har genbrugt via de mange tons polyurethan-affald, vi har erhvervet, samt hvordan vores emissioner udvikler sig.

Hensigten er at visualisere og øge opmærksomheden på vores ESG-KPI'er og samtidig fremme en forbedringskultur i virksomheden,” forklarer Kasper Kamp Jensen.

Han fortæller afslutningsvis, at næste skridt for BPI er at kvantificere virksomhedens klimaaftryk for at være på forkant med udviklingen. Det er en opgave, der tager tid og er kompleks, pointerer han. ■

Rune Kock, CEO, Nrep:

“Udvikling af klimavenlige storbyer er en nødvendighed – og en betydningsfuld forretningsmulighed”

Med ønsket om at omdanne ejendomsbranchen til en proaktiv medspiller i kampen mod verdens klimaforandringer arbejder Nrep som ejendomsinvestor for at skabe positiv forandring i byområder. En transformation, der, foruden at repræsentere et betydeligt investerings- og forretningspotentiale, kræver ambitiøse og eksperimentelle tiltag, skærpet regulering og flere investeringer i forskning og udvikling. Det fortæller CEO i Nrep, Rune Kock.



FOTO: IDA MARIE ODGAARD



Nrep har en ambitiøs vision om at transformere ejendomsbranchen og gøre den til en proaktiv medspiller i kampen mod klimaforandringerne, der ifølge FN's Miljøorganisation (UNEP) i dag, sammen med byggebranchen, står for hele 40 pct. af verdens samlede CO₂-udledninger. Det danske ejendomsinvesteringsselskab blev grundlagt i 2005, og det involverer sig aktivt i investeringer og partnerskaber med aktører inden for bygge- og ejendomsbranchen. Formålet er at udforske og udvikle mere bæredygtige metoder til opførelse og drift af ejendomme i urbane miljøer.

“Hos Nrep er vi overbeviste om, at forretningsmodeller, der bygger på specialisering i problemløsning, der tjener et samfundsmæssigt formål og bidrager til positiv forandring, er økonomisk rentable. Storbyer rundt omkring i verden er en drivkraft

for udvikling, innovation og vækst, men de står også bag 75 pct. af verdens drivhusgasudledninger. Udvikling af klimavenlige storbyer er derfor helt afgørende og repræsenterer samtidig en af verdens mest betydningsfulde forretningsmuligheder,” fortæller CEO i Nrep, Rune Kock.

Ejendomsbranchen befinder sig midt i en stor transformation

Spørger man ind til ejendomsbranchens nuværende tilstand, muligheder og udfordringer i klimasammenhæng, vurderer Rune Kock, at ejendomsbranchen befinder sig i en periode med store forandringer og store muligheder. Det skyldes til dels, at ejendomme med grønne profiler i dag har en højere udlejnings- og indtjeningsgrad, og at ejendomsbranchen i et hidtil uset tempo omstiller sig mod en grønnere praksis – både via lovgivning

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Nrep og Rune Kock tror på, at specialisering i at løse klimaudfordringer knyttet til ejendomme og byer er økonomisk rentabelt
- ✓ Investering i eksperimentelle projekter skal sætte fart på den grønne omstilling og skabe ny forretning
- ✓ Evnen til at integrere grønne løsninger i skalerbare projekter er essentiel



FOTO: IDA MARIE ODGAARD

på nationalt og på europæisk niveau samt via investorer, der i dag stiller specifikke klimakrav til deres ejendomsportefølje.

“Som ejendomsudvikler og investor begynder vi at kunne stille flere krav til vores entreprenører, fx at der ikke må udledes CO₂ i driftsfasen. Det var der ingen entreprenører, der kunne levere for fem år siden. Udviklingen koger og bobler lige nu, og jeg tror, at man gør sig selv en bjørnetjeneste ved ikke at bygge grønt. Man gambler i hvert fald med sine aktiver,” siger Rune Kock og underbygger sit argument yderligere:

“Vi ser, at bankerne så småt begynder at arbejde med grøn finansiering, og hvordan de gennem deres belåningsgrad og rentemarginaler kan rykke industrien i en mere grøn retning, mens forsikringsselskaber begynder at forholde sig til usikkerheden ved at forsikre ejendomme, der ikke er grønne. I ejendomsbranchen er klimakrav til kommercielle ejendomme også et stort tema. Man taler om, at det kan blive umuligt at leje en række kommercielle ejendomme ud i storbyer som bl.a. London og Paris på grund af kommende klimakrav. Derfor ser vi også, at mange inden for erhvervssegmentet er i gang med at omstille sig, mens offentlige bygninger og beboelsesejendomme ofte halter efter.”

Rune Kock fremhæver imidlertid, at ejendomsbranchen på en række væsentlige parametre stadig mangler fremskridt i forhold til at understøtte bæredygtig omstilling. Og så efterspørger han mere mediebevågenhed om potentialet for at reducere CO₂-forbruget i forbindelse med opførelse og drift af boliger.

“Ejendomsbranchen kan betragtes som lidt af en ‘dinosaurindustri’ forstået på den måde, at vi i stor udstrækning har brugt de samme byggemetoder siden efterkrigstiden. Samtidig er investeringerne i research og development inden for ejendomsbranchen desværre meget begrænsede sammenlignet med andre brancher. Det er tankevækkende, da vi har at gøre med en

“Udviklingen koger og bobler lige nu, og jeg tror, at man gør sig selv en bjørnetjeneste ved ikke at bygge grønt. Man gambler i hvert fald med sine aktiver”

Rune Kock, CEO, Nrep

kæmpestor industri, der udleder en betydelig andel af verdens CO₂. På trods af denne nøglerolle får ejendomsinvestering og boligforhold ikke meget opmærksomhed i medierne sammenlignet med for eksempel bil- og flytrafik. Her kunne man godt ønske sig, at forbrugerne fik øjnene op for, at boliger udgør en betydelig del af vores privatforbrug og CO₂-udledning,” konstaterer han.

En udforskende og eksperimentel tilgang

Med det overordnede formål at skabe positiv forandring i det urbane miljø for både mennesker og planeten har Nrep i en år-

OM NREP

Nrep (Nordic Real Estate Partners) er en ejendomsinvestor og udvikler, der opererer i de nordiske lande, herunder Danmark, Sverige, Norge og Finland, samt i Polen og Tyskland

Selskabet blev stiftet i 2005 med formålet at skabe positiv forandring for mennesker og miljø gennem langsigtede, innovative og bæredygtige tiltag i ejendomsbranchen

Nrep er en del af Urban Partners, hvor flere forretningsstrategier er samlet om én fælles vision, der går på at løse urbane udfordringer. Selskabet består af ejendomsudvikleren Nrep, venturekapitalfondens 2150, finansieringsselskabet Velo Capital samt Luma Equity, der er en ny privat kapitalfond med fokus på skalering af vækstvirksomheder

Urban Partners ejes af den partnergruppe, som driver selskabet i dagligdagen, samt af moderselskabet bag Novo Nordisk, Novo Holdings

FOTO: IDA MARIE ODGAARD



OM RUNE KOCK

Født i 1978 og har en kandidatgrad i økonomi fra Copenhagen Business School (1998-2003)

Siden 2022 CEO hos Nrep og partner i Urban Partners

Siden 2019 bestyrelsesformand i ejendomsudviklings-selskabet Tetris A/S

Startede sin karriere i Nrep i 2012 og har sidenhen arbejdet med sourcing og eksekvering af ejendomstransaktioner og formueforvaltning på tværs af Nreps investeringsstrategier i Norden

Tidligere investeringschef i ATP Real Estate (2012) samt direktør med ansvar for transaktioner på det danske ejendomsmarked hos Catella Corporate Finance (2007-2011)

række fulgt en 90/10-investeringsstrategi. For ejendomsinvesteringsselskabet går strategien ud på at investere 90 pct. af sine aktiver i projekter, hvor der arbejdes systematisk og skalérbart med velafprøvede løsninger, mens de resterende 10 pct. investeres i eksperimenterende projekter, hvor nye byggemetoder og materialer afprøves for at indsamle mere viden, fx om måder at nedbringe CO₂-udledningen på.

“I Nrep arbejder vi med ambitiøse og banebrydende pilotprojekter, vi kalder lighthouses, og som tjener til inspiration for bæredygtig udvikling i det urbane miljø. Målsætningen er at tage alle de her læringer ind fra vores pilotprojekter og bruge dem til at træffe nogle vigtige valg til gavn for klimaet,” siger Rune Kock og påpeger vigtigheden af også at turde kaste sig ud i ekstreme projekter for at kunne flytte fremtidige projekter mest muligt.

Et eksempel på Nreps lighthouse-projekter er en lagerhal til Pelican Self Storage, der blev indviet i 2017 på Amager i København. Med det formål at tilføre så få ressourcer og byggematerialer til byggeriet som muligt genanvendte man bl.a. 3000 tons knust beton fra de tidligere fabriksbygninger på grunden til at etablere terrændæk, fundamenter og vægge i de nye lagerhaller. Et andet eksempel på Nreps eksperimentelle tilgang er Ressourcerækkerne, der blev indviet i 2018. I udviklingen var fokus på opskalering og udvidet brug af upcycledede byggematerialer. Eksempelvis stammer mange af murstensmodulerne i Ressourcerækkerne fra Carlsbergs historiske bryggerier i Valby, fra gamle skoler og nedlagte industribygninger i Danmark, ligesom der er anvendt 904 tons upcycled beton fra Metrobyggeriet, overskudstræ fra Dinesens produktion af trægulve og upcycledede vinduesruder. Seneste skud på stammen er det ambitiøse byggeprojekt UN17 Village i Ørestaden i København, der i alt tæller 535 boliger og dækker et boligareal på 35.000 kvm. Projektet rummer bl.a. Danmarks højeste beboelsesejendom i træ, Danmarks største energifællesskab og moderne bofællesskaber.

Nrep er en del af det danske investerings- og udviklings-selskab Urban Partners, der har aktiver for knap 20 mia. euro, svarende til ca. 150 mia. kroner, under forvaltning. Udover ejendomme investeres i bl.a. virksomheder, teknologier og løsninger med fokus på at fremme grøn omstilling i byerne. Urban Partners investerer bl.a. i opstartsvirksomheder, der udvikler nye løsninger til byggeriet.

”Disse innovative løsninger har et betydeligt potentiale til at udstikke en ny, mere grøn, retning for ejendomsbranchen. Vores tilknytning til Urban Partners giver os adgang til disse globale startups, der driver teknologiske fremskridt og er afgørende for udviklingen af skalerbare løsninger. Med en portefølje af ejendomme på 8 mio. kvm. har vi så en volumen, hvor vi kan bidrage til skaleringen,” tilføjer Rune Kock.

Eksekveringsfasen: Implementering af læringer

Efter en række eksperimentelle år fortæller Rune Kock, at tiden er moden til, at Nrep skal investere hovedparten af sine aktiver i ejendomsprojekter, hvor løsningerne på forhånd er velkendte og skalerbare, og hvor deres nye indsigter og læringer kan implementeres. For selvom kreativitet og innovation er sjovt, understreger Rune Kock også vigtigheden af at realisere de høstede



“I Nrep arbejder vi med ambitiøse og banebrydende pilotprojekter, vi kalder lighthouses, og som tjener til inspiration for bæredygtig udvikling i det urbane miljø. Målsætningen er at tage alle de her læringer ind fra vores pilotprojekter og bruge dem til at træffe nogle vigtige valg til gavn for klimaet”

Rune Kock, CEO, Nrep

erfaringer for at skabe udvikling og fremme den grønne omstilling i ejendomsbranchen.

“I min optik er man nødt til at tage tingene i den rigtige rækkefølge for at få succes. Derfor går vi nu fra at være eksperimenterende og søgende tilbage til i 2024 og 2025 at fokusere på de løsninger, vi ved fungerer. Derefter kan vi på ny løfte os op på balkonen og blive eksperimenterende igen. Det er tid til at trække de læringer ud, som har vist sig at have mest impact, og som kan bruges skalerbart i vores portefølje,” siger Rune Kock og henviser til byggeprojektet UN17 Village, der er ved at nå sin afslutningsfase.

“UN17 Village er det første projekt, der konkret omsætter

alle 17 verdensmål til handling ved at integrere 200 bæredygtighedsinitiativer. Projektet har givet os en masse erfaringer, der muliggør og skaber afsæt for en række af vores andre projekter, heriblandt Earthshot i Københavns Nordhavn, som er et etagebyggeri i træ, hvis CO₂-aftryk er lavere end noget andet, vi tidligere har præsteret. Vi har byggestart i 2024, hvilket ikke havde kunnet lade sig gøre uden først at have bygget Danmarks højeste beboelsesejendom i træ i UN17 Village. Næste step, om et år til halvandet, bliver at evaluere, om vores resultater lever op til Parisaftalens mål om at begrænse den globale temperaturstigning til halvanden grad,” afslutter Rune Kock. ■

Roeland Baan, CEO, Topsoe:

“Vores teknologi skal bane vejen for en bæredygtig fremtid”

Topchefen for Topsoe, Roeland Baan, vil gøre den danske ingeniørvirksomhed til global markedsleder inden for teknologi, der kan reducere CO₂-emissioner. Den ambitiøse vision understøttes af årtiers innovation og en teknologi, der har vist sig egnet til flere grønne formål.



FOTO: EMIL NICOLAI HELMS

V isse forudsætninger er vigtige for, at emissionerne af drivhusgasser globalt kan blive nedsat og fremtidens klimaforandringer undgået. En af de vigtigste er udviklingen og implementeringen af ny teknologi. Det mener man hos ingeniørvirksomheden Topsoe.

Lyngby-virksomheden har i over 80 år været kendt som en global markedsleder inden for katalyse – forstået som accelererede kemiske processer, der omdanner ét stof til et andet. Det vil Topsoe også gøre fremadrettet, men virksomheden har samtidig valgt at lægge sit altovervejende fokus på at udvikle teknologiske løsninger, der understøtter den grønne omstilling.

Ambitionerne for Topsoe er tårnhøje, fortæller CEO Roeland Baan. Han overtog posten som CEO i 2020 og igangsatte en grundig analyse af produktporteføljen og virksomhedens vision. Konklusionen derfra var klar: Langt flere end de traditionelle kundesegmenter kunne få gavn af Topsoes løsninger – deriblandt virksomheder, der ønskede at producere grøn brint, ammoniak og eMethanol, der kan bruges til fx renere brændstof eller til procesenergi i industrien.

”Dengang var vi stadig i overvejende grad vendt mod olieindustri og raffinaderier. Vi konkluderede, at det ikke var det sted, vi gerne ville være. Vi kunne se, at vi igennem årtier har udviklet teknologi, der potentielt vil kunne bruges i den grønne omstilling. Derfor valgte vi at tage et stort strategisk sving,” siger han og tilføjer:

”Vi lancerede vores nye vision. Den er at blive anerkendt som en global markedsleder inden for reduktion af CO₂-emissioner i 2024. Sagen er, at vi nok er den eneste virksomhed i verden, der – uafhængigt af, om processen er baseret på elektricitet, naturgas eller biologiske produkter – kan producere brændstof stort set uden CO₂-emissioner. Det kan ingen andre på vores niveau. Vi indså, at det bliver vi nødt til at udnytte.”

En skatteboks af teknologi

Topsoe er en opsigtsvækkende virksomhed med en fascinerende historie bag sig. Den blev etableret tilbage i 1940 af et menneske, der sidenhen voksede til at blive et anerkendt, dansk erhvervsikon: ingeniøren Haldor Topsøe.

Han havde tidligt i sin karriere en stor tiltro til, at katalyse ville få en stor fremtid. Katalyse er lidt simpelt forklaret en substans eller genstand, der fremskynder hastigheden i en kemisk proces. Teknologien var dengang ukendt grund, som ingen rigtig vidste, hvad kunne bruges til. Det vidste Haldor Topsøe heller ikke til at starte med, men det fandt han ud af med tiden.

Det blev startskuddet til en opsigtsvækkende vækstrejse for hans virksomhed, hvor grænserne for teknologierne konstant blev udfordret – blandt andet ved konstant at lægge store midler i innovation. År efter år har ingeniørvirksomheden udviklet sin katalyseteknologi, og det har gjort Topsoe til en stor aktør inden for produktion af kunstgødning, kemi- og olieindustrien samt nu også energisektoren. Det hele har gjort Topsoe til den virksomhed, den er i dag. En international gigant på sit felt med flere end 2.800 ansatte.

Stifteren Haldor Topsøe var bestyrelsesformand de sidste år, inden han døde som 99-årig i 2013.

Roeland Baan blev udnævnt til CEO for omtrent fire år siden.

“Vi lancerede vores nye vision. Den er at blive anerkendt som en global markedsleder inden for reduktion af CO₂-emissioner i 2024. Sagen er, at vi nok er den eneste virksomhed i verden, der – uafhængigt af, om processen er baseret på elektricitet, naturgas eller biologiske produkter – kan producere brændstof stort set uden CO₂-emissioner”

Roeland Baan, CEO, Topsoe

I forbindelse med, at han fik stillingen, blev det klart for ham, at over 80 års vedvarende innovation havde givet virksomheden noget, der nærmest var en skattekasse af teknologiske løsninger.

”Topsoe har altid afsat store midler til innovation. Vi bruger omtrent ti procent af indtægterne på forskning. Nogle gange kan man ikke finde et kommercielt formål med opfindelserne, men det gør ikke noget. Haldor Topsøe var også i tvivl, da han etablerede virksomheden. Med det nye, store fokus på grøn omstilling kan vi pludselig se potentielle formål, vi ikke kunne se tidligere. Det er meget spændende,” siger han.

Brint, bio og ammoniak

Topsoes produkter er meget tekniske og dybt forankrede i kemiens og fysikkens verden. De bliver brugt i et utal af situationer i forskellige brancher. Spørger man Roeland Baan om, hvor Topsoes teknologi viser spændende resultater mht. klimavenlig teknologi, vælger han at pege på tre eksempler:

Biobrændstof: Teknologien kan forvandle plantemateriale til fx biodiesel eller flybrændstof. Topsoes teknologi bliver angiveligt brugt i noget nær halvdelen af verdens produktion af biobrændstof. 200.000 tønder bliver dagligt produceret af Topsoes kunder. Det tal ventes at blive tredoblet inden for en kort årrække.

Power to X: Grøn strøm fra fx vindmøller bliver via elektrolyse brugt til at skabe andre produkter som brint, der efterfølgende kan bruges som brændstof eller i andre processer. Topsoes elektrolyseceller skaber angiveligt 30 pct. mere brint end konkurrenternes, og de kommer snart i masseproduktion på en ny fabrik i Herning.

Ammoniak: Sammen med en amerikansk partner har Topsoe konstrueret det første storskala produktionsanlæg i Texas, USA, som bliver drevet af grøn strøm. Ammoniak er en komponent i gødningsmidler, men har også potentiale som skibsbrændstof eller endog til brug som energikilde i kraftværker.

Topsoe er således allerede en helt central del af nogle af de industrier, der ventes at blive en stor del af omlægningen til grøn energi, hvilket skal sikre, at emissionerne af CO₂ bliver reduceret markant i fremtiden.

Genererer grøn omsætning

Topsoe er involveret i store, forskelligartede projektyper inden for den grønne omstilling. Virksomheden tester i disse år, hvilke koncepter der kan blive forvandlet til forretning i storskala.

Den slags er ikke gratis at involvere sig i. Topsoe lægger store midler i innovationen. Det rejser et centralt spørgsmål: Kan

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Topsoe har sat turbo på innovationen for at blive markedsleder inden for teknologi til CO₂-reduktion
- ✓ Udviklingen af grøn teknologi sætter profitten under pres, men det vil ændre sig fremadrettet
- ✓ Roeland Baan advarer mod at undervurdere klimaudfordringen, men tror samtidig på løsningerne



det økonomisk blive for risikabelt at involvere sig i et område, hvor det endnu er uklart, hvor stærk forretningsmodellen i sidste ende bliver? Mange forskellige teknologier bliver testet – men ingen ved endnu, hvad der i sidste ende vil generere omsætning.

Roeland Baan erkender, at Topsoe er i gang med at arbejde sig ind i områder, hvor det fortsat er uklart, hvad det finansielle afkast bliver. I hvert fald på kort sigt. Men det gør det ikke nødvendigvis til en dårlig forretning på længere sigt, pointerer han. Det er heller ikke alt, der skal opfindes fra bunden.

”Nogle af de her teknologier er mere modne end andre. Det gælder fx biobrændstof, som vi har arbejdet med i lang tid. Men taler vi om Power to X, så er det et helt nyt segment. Fællesnævneren for dem alle er dog, at efterspørgslen ventes at stige. Så for os er det en investering i fremtiden,” siger han og fortsætter:

”Men vi har også en fordel, andre ikke nødvendigvis har. Det er, at vi ofte ikke kun er involveret i én enkelt proces i et projekt. Vi leverer ofte både teknologi til et projekt, men også hardware, katalysatorer til de kemiske processer samt rådgivning som en del af den samlede pakke. På den måde kan vi skabe en indtjening, mens vi udvikler nye løsninger.”

Roeland Baan pointerer, at det store regnestykke nok først vil give finansiell mening, når nogle af de nye teknologier bliver brugt i storskala. Men omvendt, sådan er det jo generelt med

OM ROELAND BAAN

Født i 1957 i Holland. Kandidatgrad i økonomi fra Vrije Universiteit Amsterdam, 1980.

Siden 2020 CEO for ingeniørvirksomheden Topsoe

Fra 2016 til 2020 CEO for stålproducenten Outokumpu

Fra 2008 til 2016 CEO for aluminiumsproducenten Aleris

Fra 2004 til 2008 Executive Vice President for stålproducenten ArcelorMittal

Fra 2004 til 2007 CEO Mittal Europe, Mittal Steel

Fra 1996 til 2004 forskellige stillinger i gas- og energiselskabet SHV

Fra 1980 til 1996 forskellige stillinger i olieselskabet Shell

alle innovative koncepter, påpeger han. Han noterer sig dog en særdeles spændende tendens:

”Grøn teknologi genererer allerede omsætning for Topsoe. I 2019 var det noget nær nul pct. For 2023 ser det ud til, at vi lander på, at omkring 20 pct. af omsætningen kommer fra forretning,

der relaterer sig til energitransitionen, og at vores omsætning kommer til at stige markant fra de seks mia. kroner, vi nåede i 2022. Vores gamle kerneforretning vokser også, hvilket er med til at give plads til investeringer i innovation,” siger han.

Udfordringen er enorm

Udviklingen får Roeland Baan til at se lyst på fremtiden. Han oplever generelt, at interessen for klimaneutral teknologi er eksploderet på få år. Det kan godt være, at klimaudfordringerne indledende blev italesat af samfundets borgere og magthavere,

FOTO: EMIL NICOLAI HELMS



OM TOPSOE A/S

Højteknologisk ingeniørvirksomhed etableret i 1940 af Haldor Topsøe

Har især udviklet løsninger, deriblandt katalysatorer, til olieindustrien og raffinaderier

I dag udvikler virksomheden i stigende grad teknologi og løsninger til produktion af grøn brint, grøn ammoniak, eMethanol og biobrændstof til både flysektoren og landtransport

Opererer globalt og har over 2.800 ansatte. Hovedkvarteret ligger i Lyngby

Hovedsageligt ejet af stifterens familie. Omsatte i 2022 for 6,8 mia. kr. og leverede et EBIT på 608 mio. kr.

men i dag er realiteten, at en bred del af erhvervslivet gør det samme. Det gør ham håbefuld.

”Jeg er nok født optimist. Min holdning er, at der ikke er noget, menneskeheden ikke kan opnå, hvis vi virkelig vil det og arbejder målrettet efter det. Så jeg tror på, at vi med tiden kan adressere klimaproblemerne. Når det er sagt, så skal vi nok også være realistiske,” siger han.

Han mener ikke, at vi skal tro, at vi bare kan tage beslutningen og lægge alt om til grøn energi med et fingerknips. Det kommer til at tage mange år at vende verden væk fra fossile brændsler.

”Vi når næppe målet om at stoppe ved halvanden grads temperaturstigning. Måske kan vi nå det ved to grader. Udfordringen er kæmpestor. Vi skal revolutionere den måde, vi har skabt og forbrugt energi på de seneste 150 år. Derfor må vi også bruge de løsninger, vi allerede har. Også selv om de måske bare reducerer CO₂-emissioner og ikke helt fjerner dem,” siger han.

Topsoe er selv en stor teknologiaktør inden for eksempelvis den brint, der bliver produceret ved hjælp af naturgas. Her er fossil energi en del af processen, men også her sker der teknologiske tigerspring, der år efter år bliver effektiviseret og dermed grønnere. Og ikke nok med det. Processen kan indrettes, så CO₂-emissionerne derfra kan opfanges og lagres.

Problemer kan løses

Topsoes vision er at påtage sig rollen som markedsleder inden for CO₂-reducerende teknologi. Dette er allerede ved at være en realitet, fortæller Roeland Baan.

”Vi er en familieejet virksomhed, så vi larmer måske ikke så meget som andre om det, vi har gjort. Men de sidste fire år har vi virkelig været aktive på klimafronten. Vi tror, at klimarelaterede løsninger i sidste ende kommer til at blive mere vigtige for os end de traditionelle produkter. Vi er ekstremt ambitiøse mht. at blive en central aktør i den grønne omstilling,” siger han.

Og det er måske ikke så mærkeligt set i lyset af ingeniørvirksomhedens historik. Den store erhvervsmand Haldor Topsøe var, mens han levede, kendt for at vise samfundssind.

”Som virksomhed har vi altid været drevet af to ting: Den første er videnskab, den anden er samfundssind. Haldor Topsøe rejste til Indien i 1950’erne under en hungersnød. Det resulterede i udvikling af teknologi til produktion af gødning, der var med til at løse fødevaremanglen. På samme måde udviklede han en teknologi til at tackle syrerregn, der var et problem i 1970’erne. Teknologien blev implementeret. I dag er syreregn fortid,” siger han.

Roeland Baans pointe er, at problemer er til for at blive løst. Og de kan blive løst – hvis vi tager udfordringen alvorligt og sætter nok kræfter og kvikke hoveder ind på det. Samtidig minder han om en historisk detalje, som mange nok har glemt:

”Allerede i 1980’erne blev Haldor Topsøe opmærksom på, at emissioner af CO₂ i atmosfæren ville blive et problem. I 1988 gik han ud i offentligheden og sagde, at han ville ønske, at det ville gå op for folk, at vi inden for få årtier ville nå til et sted, hvor udviklingen ville være uigenkaldelig. Det var ret avanceret for hans tid. Det er også tankevækkende, at han så det komme så tidligt.” ■

“Jeg er nok født optimist. Min holdning er, at der ikke er noget, menneskeheden ikke kan opnå, hvis vi virkelig vil det og arbejder målrettet efter det. Så jeg tror på, at vi med tiden kan adressere klimaproblemerne”

Roeland Baan, CEO, Topsoe



FOTO: EMIL NICOLAI HELMS

Bæredygtighed: Grib mulighederne

Hvordan skaber din virksomhed værdi for forretningen og for samfundet?
Hvordan navigerer du i et foranderligt forretningsmiljø?

Tilmeld dig vores webinarrække, og få indblik i de seneste trends,
udfordringer og muligheder inden for bæredygtighed.

Webinarrække:

Diversity and Pay Transparency
– New Legislation

Tirsdag den 5. marts 2024

How Will the Coming CO₂ Tax Affect
the Industry and Agriculture?

Dato følger

Double Materiality Assessment:
Value Creation and Value Leaks

Tirsdag den 2. april 2024

Strengthen Sustainability Reporting
with Due Diligence Processes

Onsdag den 24. april 2024

Kick-starting Your Sustainable
Business Transformation

Torsdag den 23. maj 2024

Corporate ESG Reporting 2024
– Learn From the Best

Tirsdag den 18. juni 2024

Tilmeld dig på pwc.dk/sustainability-2024





Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



pwc

Revision. Skat. Rådgivning.

Kr. 100,-



9 788794 274210

00037

Succes skaber vi sammen ...