



Wavin opnår store besparelser på energifronten

Plastvirksomheden Wavin har mindsket sit energiforbrug med tre millioner kilowatt-timer over de seneste fire år. Det er sket gennem målrettede investeringer og grønne tiltag, der både sparer energi og skaber et bedre indeklima for medarbejderne. Den store energibesparelse svarer til 600

husstandes årlige forbrug. Energi- og miljøvenlighed er dog ikke nye begreber for Wavin. Virksomheden er miljøcertificeret og har gennem mange år haft en integreret CSR-politik, der blandt andet har taget hensyn til lokalsamfundet og fokuseret på bæredygtighed i udviklingen

af nye produkter. De nye tiltag inkluderer en omlægning til luftafkølet procesvand, genanvendelse af varme og brug af mere energieffektive motorer. De har samlet set medvirket til, at Wavins energiforbrug nu er lavere end nogensinde før.

ØKONOMICHEFER HAR FÅET ØJNENE OP FOR CSR

Bæredygtighed er blevet til bundlinje. De tunge regnedrenge i virksomhedernes finansafdelinger har i dag en central plads ved bordet, når der træffes beslutninger om CSR og bæredygtighed. Det viser en ny global analyse fra Deloitte.



"Hvis du lader ingeniørerne styre, risikerer du at stå med alt for dyre produkter," siger Michael Hedegaard Lyng, CFO i NKT.



Bæredygtigheds-ømnere ved at blive integreret i virksomhedernes drift, viser ny global undersøgelse fra Deloitte. På billedet Lars Konggaard, director i Deloitte.

Tekst: Henrik Munksgaard

Ud med luftige reklameslogans og ind med regnearkene. Fra at være velmenende projekter i periferien af virksomhedernes kerneforretning, er bæredygtighed i dag en integreret del af forretningsdriften i de store globale koncerner. Og fra at være udgiftskrævende imageprojekter er bæredygtighed forvandlet til lønsomme investeringer.

I en ny global survey fra revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte siger halvdelen af de adspurgte økonomidirektører, at de ser en tæt sammenhæng mellem virksomhedens bæredygtighedsperformance og det økonomiske resultat. Analysen bygger på svar fra økonomidirektører i 250 store internationale koncerner, der både branchemæssigt og geografisk dækker bredt.

I takt med en forretningsorienteret tilgang har økonomidirektørerne taget plads ved bordet – nogle gange for bordenden – når der træffes beslutninger om CSR og bæredygtighed. I undersøgelsen tilkendegiver to ud af tre, at de enten "altid" eller "ofte" er involveret, når bæredygtighedsstrategierne skal føres ud i livet. Og mere end halvdelen af økonomidirektørerne forventer, at deres engagement på området bliver endnu større de kommende år.

Del af strategien

Den globale tendens passer fint med det billede, Lars Konggaard har via sit job som director i Deloitte's danske sustainability-afdeling.

"Når vi bistår virksomhederne med

at udvikle bæredygtighedsstrategier, er det et kardinalpunkt for os, at bæredygtigheds- eller CSR-strategien skal være hængt op på den overordnede forretningsstrategi. Hvis du får en stand-alone-strategi virker det ikke. For blot få år siden brugte vi relativt ofte tid på den diskussion. Det gør vi stort set aldrig mere. Det viser, at de danske virksomheder er godt med på området," siger han.

Analysen peger på, at økonomidirektørerne i stigende grad også overtager direktionens ansvar for bæredygtighed. I hver fjerde virksomhed, var det sidste år CFO'en, altså økonomidirektøren, som området sorterede under. Den

typisk en mindre afdeling, der har ansvaret for området. Det afgørende er egentlig ikke hvilken afdeling, bæredygtighed sorterer under, men ofte afspejler den organisatoriske indplacering graden af modenhed i indsatsen. Derfor er det en positiv udvikling" siger han.

Finanskrisen gav klimaeffekt

Når fokus skifter fra omdømme til bundlinje, bliver der stillet nye krav. Ingeniører og CSR-folk bliver udfordret af virksomhedernes finansfolk, der vil se en veldokumenteret business-case, før der sættes nye initiativer i gang. NKT er en af de virksomheder, hvor arbejdet

"De danske virksomheder har forstået at bæredygtighed er mere og andet end image"

Lars Konggaard, director i Deloitte's danske sustainability-afdeling

tendens kan Lars Konggaard ikke genkende herhjemme. Men den organisatoriske indplacering er på mange måder sigende for, hvordan der arbejdes med bæredygtighed. Og der er sket markante ændringer, også i de danske virksomheder, pointerer Lars Konggaard:

"For få år siden, lå CSR og bæredygtighed ofte i kommunikations- eller HR-afdelingen. Det afspejlede, at man primært så det som omdømme-spørgsmål. Det er ændret. De danske virksomheder har forstået at bæredygtighed er mere og andet end image. Nu har man

med bæredygtighed er en integreret del af drift og almindelige udviklingsprojekter.

"Der har været en tendens til, at bæredygtighed var compliance, compliance, compliance. Hvis man skal videre, er vores rolle som CFO's at sikre, at bæredygtighed bliver tænkt ud fra en klar forretningsorienteret tilgang," siger Michael Hedegaard Lyng, CFO i NKT Holding i et interview med Økonomisk Ugebrev.

Finanskrisen har i en del virksomheder spillet en rolle som katalysator. I køl-

vandet på krisen havde virksomhederne fokus på at reducere omkostninger. Og det blev en øjenåbner til gavn for klima og miljø, påpeger Michael Hedegaard Lyng.

"En del steder betød det, at man fik øje på energibesparelser, som både gav bedre bundlinje og bedre bæredygtighed," siger han.

Sætter grænser

NKT satte selv energieffektiviteten højt på dagsordenen, da man byggede en ny kabelfabrik i Köln for tre-fire år siden. Udgangspunktet var økonomien, men med en reduktion af naturgasforbruget på 40-50 pct. var der også gevinst på CO₂-regnskabet.

"Du har jo en syretest, når du sidder med en investeringsanmodning. Normalt vil jeg typisk forlange, at investeringen skal være tjent ind på to år. Hvis der er meget oplagte gevinster omkring bæredygtighed, kan jeg strække den til tre år, men heller ikke mere. Min rolle som CFO er også at sætte grænser. Hvis du lader ingeniørerne styre, risikerer du at stå med alt for dyre produkter," siger Michael Hedegaard Lyng.

Også i modekoncernen IC Company står bæredygtighed højt på CFO Chris Biglers agenda. Med modetøj som produkt kan selv små ridser i omdømmet smitte af på bundlinjen.

"For fem eller ti år siden var det primært arbejdsstagerforhold, der var fokus på. Nu er der et bredt spekter af emner, fra vandforbrug til kemi, som kan aflede forbrugerreaktioner. Med de sociale medier spredes informationerne særdeles hurtigt. For os kan bæredygtighed ikke undervurderes," siger han.

Flere rapporter er ikke løsningen

På tværs af de forskellige brands har IC Company en række minimumsstandarder, som er betydeligt skarpere end gældende lovkra. Og for nogle brands har man lagt niveauet endnu højere.

"Alle vores brands skal jo sælges til en pris, som er over kostprisen. Jo højere krav til bæredygtighed, jo højere pris kan vi sælge for. Som i andre forhold skal øgede omkostninger skabe værdi. Så brand for brand arbejder vi helt systematisk med hvilke krav, der skal stilles til vandforbrug, anvendelse af kemi og lignende. Det holder vi op imod brandet

store risici, hvor medicomtale eller kritik fra interesseorganisationer kan få enorme konsekvenser, også økonomisk. Men det er ikke flere rapporter, der løser det. Løsningen ligger efter min vurdering mere i at have de rigtige politikker og kontrolprocesser. Når man har det, kan man lave en overvågningsrapportering, der sikrer, at processen kører," siger han.

Mål for den enkelte fabrikschef

Bedømt ud fra de kunder, som Deloitte's sustainability-afdeling arbejder for, peger Lars Konggaard på, at virksom-

"Der har været en tendens til, at bæredygtighed var compliance, compliance, compliance. Hvis man skal videre, er vores rolle som CFO's at sikre, at bæredygtighed bliver tænkt ud fra en klar forretningsorienteret tilgang"

Michael Hedegaard Lyng, CFO i NKT Holding i et interview med Økonomisk Ugebrev

og den pris, vi kan sælge til. Her er jeg som CFO dybt involveret i arbejdet med bæredygtighed," siger Chris Bigler.

Chris Bigler nikker genkendende til de fleste konklusioner i Deloitte-analysen. På et enkelt område mener han dog, at man skal være varsom med fortolkningen. Analysen konkluderer, at der er et potentiale i at sikre bedre ledelsesinformation, før der træffes beslutninger.

"Jeg tror, man skal passe meget på. I vores branche er der en række meget

hederne i disse år i langt større grad vil have de overordnede CSR-mål omsat til målbare resultater. Med udgangspunkt i strategien vil man typisk opstille en række KPI'er – Key Performance Indicators – konkrete målepunkter, man følger op på. Det kan reduktion i vandforbrug, CO₂-emissioner eller energiforbrug. Men fra det overordnede niveau, er en række virksomheder ved at gøre styringen endnu mere operativ, fortæller Lars Konggaard.

"Lige nu har vi to projekter, hvor vi sammen med virksomheden har fastsat nogle overordnede KPI'er. Her er vi så ved at dem omsat i performance management-mål, så lederen af det enkelte produktionssted, har et helt præcist sigtepunkt. Det er disse performance management-mål, som er afgørende for aflønningen, så vi er helt inde i driften, når vi har det på plads," siger han.

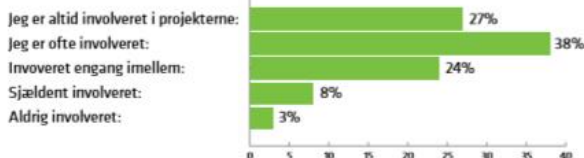
Ifølge Lars Konggaard er brancher som medicinalindustri og fødevarerproducerer ofte et lille hestehoved foran. Det er typisk brancher med produkter rettet mod forbrugerne, der er længst fremme i bæredygtighedsskoene. Og mens de store koncerner har arbejdet med bæredygtighed i årevis, har de mange mellemstore nu også fokus på bæredygtighed

"Hvor de store koncerner var første bølge, så er vi ved at bevæge os ned i størrelse nu. Vi har mange mellemstore virksomheder med fire-, fem-, sekshundrede ansatte, hvor vi er ved at implementere bæredygtighedsstrategier. Vi har også flere henvendelser fra betydeligt mindre virksomheder, som typisk kommer til os, fordi de som underleverandører bliver mødt med krav fra deres kunder," siger Lars Konggaard. ❌

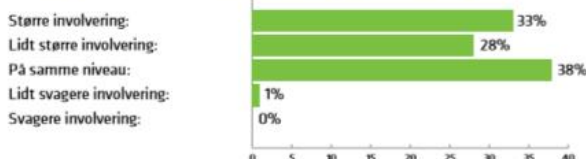
Finansfunktionen tages med på råd om bæredygtighed

To ud af tre af de adspurgte økonomidirektører er "altid" eller "ofte" involveret, når der træffes beslutninger om bæredygtighedsstrategi. Langt over halvdelen, forventer et stigende engagement på området.

Hvordan vil du beskrive dit engagement i virksomhedens bæredygtighedsstrategi?



Hvordan forventer du din rolle omkring bæredygtighed vil udvikle sig de næste to år?



Kilde: Deloitte-analyse, CFO's ascending to the table



Fakta om Deloitte-undersøgelsen

Bæredygtighed-issues havner i stigende grad på økonomidirektørernes skrivebord, viser en ny global survey fra Deloitte. Resultaterne bygger på interviews med 250 CFO's (Chief Financial Officers) i globale koncerner. Virksomhederne var fordelt på 14 lande og 15 forskellige brancher. Den gennemsnitlige omsætning var på 12 mia. dollars.

- Halvdelen af de adspurgte CFO's tilkendegiver, at der er en stærk sammenhæng mellem virksomhedens indsats for bæredygtighed og det finansielle resultat.

- Hver fjerde CFO havde i 2012 det overordnede direktionens ansvar for bæredygtighed. Dette er steget fra 17 pct. i 2011.

- Energipriser, råvarepriser og strammere lovkra på CO₂-området angives som væsentlige finansielle risici.

- Hver tredje af de adspurgte koncerner er i gang med større ændringer på energi-, miljø og klimaområdet. Blandt koncernerne i detailbranchen, har hver anden virksomhed planer om større investeringer i nye anlæg, der kan spare energi inden for de nærmeste to år.

- CFO's efterlyser bedre ledelsesinformation med fokus på de forretningsmæssige konsekvenser. Kun 12 pct. giver topkarakter til ledelsesinformation. Seks pct. kalder ledelsesinformation direkte utilstrækkelig, mens otte peger på, at man ikke har etableret systematisk ledelsesinformation omkring forretningsmæssige udfordringer i relation til spørgsmål om bæredygtighed.

Læs mere: http://www.deloitte.com/view/en_GK/global/insights/focus-on-the-issues/167d2d19cc9b310104200001156f00a0RCD.htm