



Grønn vekst

Fra avdelingsnotat til forretningsstrategi

Det må koste mer å forurensse. Spørsmål om bærekraft, klima og miljø må ut av underavdelinger og puslete handlingsplaner og inn i styrommene og strategidokumentene. De virksomhetene som våger å investere i bærekraftige produkter og tjenester i dag, vil stå igjen som vinnere i morgen.

Håpet om globale klimaavtaler svinner, verden skriker etter mer energi, og man finner mer olje og utvikler nye, miljøskadelige metoder for produksjon av olje og gass – for eksempel oljesand og skifergass.

Hvordan kan et bærekraftig næringsliv bli konkurransedyktig i dette bildet? På tross av utfordringer som manglende internasjonale avtaler, energimangel, økt befolkningsvekst, aldrende befolkning og en økonomisk krise som ligger som en tung, mørk bremskloss over alle tanker om nyskaping?

Mandag Morgen har utfordret 10 nøkkelpersoner

Dette spurte vi ekspertene om

- I det store bildet: Hvordan er forutsetningene for å drive en bærekraftig virksomhet i dag?
- Hvordan anser du næringslivets holdninger og arbeid for å bidra til å løse miljø- og klimautfordringer i egen virksomhet? - Hva er bra? - Hva er mindre bra?
- Hvilke insentiver er nødvendige å stimulere gjennom norsk/internasjonal politikk for at næringslivet skal ta en aktiv rolle i utviklingen av et mer bærekraftig samfunn?
- Hvilke drivkrefter vil være dominerende for at virksomheter aktivt vil bidra i arbeidet med å løse miljø- og klimautfordringene?
- Dersom du setter deg i stolen til en norsk bedriftsleder – eller kanskje allerede sitter der: Hva var det du gjorde i 2012 som skapte deg et konkurransefortrinn i 2020?

I tillegg ble ekspertene bedt om å kommentere enkelte av resultatene i Mandag Morgens undersøkelse om samfunnsansvar i norske bedrifter (se egen sak på side 6).

NB: Les alle de ti ekspertenes fullstendige svar på våre nettsider: www.mandagmorgen.no

innen næringsliv, academia og organisasjonslivet til å forsøke å identifisere noen felles utfordringer og, ikke minst, muligheter for forsprang i en bærekraftig utvikling av industri og næringsliv (se tekstboks).

De ti ekspertene har ulikt utgangspunkt og har ulike roller, men alle har til felles at de på en eller annen måte arbeider med spørsmål om bærekraft – det være seg i business, som forsker, konsulent eller i organisasjonslivet. Tiltakene ekspertene etterlyser er langt på vei i tråd med de som skisseres i regjeringens ferske klimamelding (se egen sak på side 18) men ambisjonsnivået må legges enda høyere – både i Norge og internasjonalt, mener de 10.

Og selv om statlige reguleringer og insentiver er viktig, må ikke næringslivet vente på staten i all evighet før bedriftene handler bærekraftig, heter det.

– Kravet til å rapportere på utslipp og miljø vil uten tvil bidra til økt handlekraft. Myndighetene kan bidra til å gjøre det mer lønnsomt å være miljøvennlig. Utover det tror jeg markedsutviklingen i seg selv vil bidra til redusere miljø- og klimautfordringene, sier investor og eier av Nordic Choice Hotels, **Petter Stordalen**.

Når man stiller like spørsmål til ti ulike personer, får man gjerne ulike svar (se tekstboks). Men det er ikke forskjellene i standpunkt og virkelighetsforståelse som er slående ved svarene til Mandag Morgens bærekraftpanel – det er den unisone samstemmigheten om hva som må gjøres for å unngå den verste klimakatastrofen:

- **Forurensing må koste mer:** Lav prising av miljøressurser gjør at det ikke lønner seg å investere og drive bærekraftig.
- **Pisk og gulrot:** Offentlige reguleringer og innstramninger må til for å tvinge næringsliv og forbrukere i mer bærekraftig retning. Men også positive sanksjoner og insitamenter som kan hjelpe i oppstartsfaser og som reduserer risiko ved investeringer i bærekraftprosjekter må til.
- **Kan ikke vente på staten:** Bedriftene må selv ta grep, og gjøre samfunnsansvar og bærekraft til en integrert del av hele virksomheten og ikke bare som en «add on i HR-avdelingen.»

Mandag Morgens bærekraftpanel



Caroline Ditlev Simonsen, seniorforsker
Handelshøyskolen BI

«Mangel på internasjonale avtaler og riktig prising av miljøressurser gjør det mindre økonomisk lønnsomt å drive bærekraftig»



Rasmus Reivang, partner og seniorkonsulent
for miljø, klima og strategi, Vista Analyse

«Hovedproblemet for mange virksomheter som er innstilt på å gi sitt bidrag til en miljømessig, bærekraftig samfunnsutvikling er ofte strukturelle»



Tania Ellis, daglig leder, The Social
Business Company

«De bedriftene som opererer med flere bunnlinjer, en grønn og sosial i tillegg til den økonomiske, bør belønnes»



Arild Hermstad, leder, Framtiden i våre hender

«For norske miljøbedrifter er det nå svært vanskelig å sikre seg gode hoder fordi rekordinvesteringene på sokkelen støvsuger markedet for fagfolk»



Terje Osmundsen, viseadministrerende
direktør, Scatec Solar

«I påvente av en global avtale, må noen land gå foran og garantere et 'gulv' på fremtidig CO2-pris»



Kai Hockerts, professor Copenhagen
Business School

«Det er behov for mer støtte til cleantech start-ups og sosiale entreprenører, spesielt i form av startkapital fra venturefond»



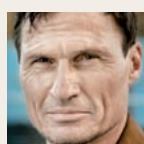
Jørn Bang Andersen, senior innovasjons-
rådgiver, Nordic Innovation

«Det virker uforståelig arrogant når en virksomhet som Statoil investerer og deltar i Canadas 'oljesand-eventyr'»



Kia Luise Klavenes, leder Klimaløftet
for bedrifter

«Dersom virksomheter skal bli en del av løsningen på samfunnsmessige utfordringer, må bærekrafttankegangen forenes med virksomhetens DNA»



Petter Stordalen, investor og eier Nordic
Choice

«For å si det sånn: gi meg én god grunn til at bedrifter skal vente på myndighetene? I næringslivet venter vi ikke. Vi konkurrerer»



Bjørn H. Haugland, direktør for teknologi
og bærekraft, Det Norske Veritas (DNV)

«Vi har imidlertid ingen tid til å finne idealløsningene, og derfor må vi ta i bruk alle virkemidler»

- **Den som våger, vinner:** Ekspertpanelet er sikre på at de som våger å satse fornybart, miljøvennlig og bærekraftig i dag vil stå igjen som vinnere i morgen.

Forurensing må ha en pris

Kostnadene ved forurensing må opp, og tiltak for økt bærekraft og mindre klimautslipp må ned. Et samstemt ekspertpanel er krystallklart på at særlig prisen på

CO2 må opp, opp, opp, dersom det skal lønne seg for næringslivet å velge fornybart og bærekraftig.

– I USA og Europa ser vi at nødvendige og planlagte investeringer i fornybar energi faller bort eller trekkes ut, på grunn av lave CO2 avgifter, lave gasspriser i USA og generell usikkerhet om den offentlige sektors finanser, sier viseadministrerende direktør **Terje Osmundsen** i solenergiselskapet **Scatec Solar**.

Leder i Klimaløftet for bedrifter, **Kia Luise Klavenes**, er enig:

– Dersom man hadde blitt enige om å gi CO2 en pris, ville dette føre til at en rekke tiltak som i dag ikke oppleves som lønnsomme ville blitt lønnsomme investeringsobjekter over natten, sier hun, og fremhever samtidig at det høye kostnadsnivået i Norge bidrar til at vi mister mange ideer som kunne blitt nye forretningsområder.

– Dette gjelder spesielt innenfor fornybarsektoren, hvor Norge kan tape i konkurransen med andre land fordi man ikke har satsset hardt nok i overgangen til et fornybart samfunn, sier hun.

Jørn Bang Andersen, senior innovasjonsrådgiver, Nordic Innovation mener at olje i virkeligheten er sterkt subsidiert, noe som gjør det enda vanskeligere å gjøre fornybare investeringer lønnsomme.

Regner man inn de faktiske omkostningene ved petroleumsproduksjon, vil et fat olje koste langt mer. For eksempel er det store militærutgifter forbundet med beskyttelse av oljeutvinning mange steder i verden, sier han.

«For norske miljøbedrifter er det nå svært vanskelig å sikre seg gode hoder fordi rekordinvesteringene på sokkelen støvsuger markedet for fagfolk»

Arild Hermstad, FIVH

Caroline D. Ditlev Simonsen, seniorforsker Handelshøyskolen BI, sier det med rene ord for pengene:

– Mangel på internasjonale avtaler og riktig prising av miljøressurser gjør det mindre økonomisk lønnsomt å drive bærekraftig.

Foring med gulrøtter

En gjennomgående frase i debatten om økt bærekraft er nødvendigheten av å bruke «både pisk og gulrot» for å motivere til økt samfunnsansvar. Mandag Morgens ekspertpanel har også falt for fristelsen til å bruke pisk/gulrot-metaforen for å understreke viktigheten av nettopp dette, men de konkretiserer også hva de mener med dette begrepet.

– Virksomheter opererer ut fra et lønnsomhetsprinsipp. Reguleringer og insentiver som gjør det lønnsomt å drive mer miljø- og klimavennlig vil nødvendigvis være essensielt for at det skal bli et samsvar mellom virksomhetens aktivitet og bærekraftig utvikling, påpeker **Rasmus Reivang**, partner og seniorkonsulent for miljø, klima og strategi i Vista Analyse.

Tania Ellis, daglig leder av The Social Business Company med base i København, mener vi må våge å tenke nytt og radikalt i forhold til negative og positive sanksjoner.

– Vi trenger en kombinasjon av pisk og gulrot. Jeg tror det er nødvendig med noe lovgivning og reguleringer. Avgifter på miljøskadelige produkter vil nok være nødvendig. På den annen side bør man gi fordeler til virksomheter som investerer i bærekraft gjennom for eksempel tilskuddsordninger, fradragsordninger eller mindre skatt. De bedriftene som opererer med flere bunnlinjer, en grønn og en sosial i tillegg til den økonomiske, bør belønnes, sier hun, og fortsetter:

– Produkter og tjenester som ikke er bærekraftige burde jo vært dyrere enn de som er bærekraftige. Ofte er det omvendt. For eksempel når det gjelder økologiske matvarer. De er i dag dyrere enn de ikke-økologiske. Det burde vært omvendt.

Kanskje bør vi tenke i baner som å gi momsfratak på økologiske varer og økt moms på ikke-økologiske?

Arild Hermstad, leder av Fremtiden i våre hender, mener det er paradoks at vi lar forurenserne fortsette som før, selv om vi «vet bedre.»

– I alt for stor grad lar vi de store forurenserne fortsette som før. Subsidier til fossilindustrien i USA er et godt eksempel. De fleste politikerne er enige om at støtten skal fjernes, men når det kommer til stykket tør de ikke gjøre det. Et annet tilsynelatende uløselig dilemma er at forurenserne ikke betaler for sine ødeleggelser: Jo mer energi en bedrift bruker og jo større miljøbelastningen er, jo mindre betaler den for miljøbelastningene. Konkurranseshensynet hindrer at prinsippet om at forurenser skal betale, får fungere på nasjonalt nivå. Å flytte industri ut av landet for å slippe miljøreguleringer er ikke bra for miljøet. Dette betyr at ny og miljøvennlig industri vil være avhengig av støtte i lang tid fremover, påpeker han.

Tenke og handle sjæl

Selv om det etterlyses klare og omfattende tiltak fra politisk hold for å pushe verden og næringslivet i en mer bærekraftig retning, mener Mandag Morgens bærekrafteksperter at det er svært viktig at bedriftene selv tar grep og ikke sitter på gjerdet og venter på politiske beslutninger.

– Næringslivet trenger ikke vente på insentiver fra norsk og internasjonal politikk for å ta en aktiv rolle. Utviklingen av et mer bærekraftig samfunn avhenger av kollektiv handlekraft. Først når myndighetene, næringslivet og befolkningen bidrar på hver sin kant, vil

vi oppnå resultater, sier Petter Stordalen, og utdyper:

– For å si det sånn: Gi meg én god grunn til at bedrifter skal vente på myndighetene. I næringslivet venter vi ikke. Vi konkurrerer. Så hvorfor skal næringslivet vente på politikerne nå? Næringslivet klager ofte på at staten og regjeringen ligger bakpå. Politikk tar for lang tid. Det er nok et argument for at næringslivet bør føre an og legge premissene for overgangen til et bærekraftig næringsliv, mener den miljøengasjerte investoren, som også kommer med et aldri så lite hjertesukk overfor sine kolleger i business:

– Dessverre er det slik at næringslivet i stor grad omfavner kortsiktighet, gjennom fokus på kvartalsrapportering og stadig kortere investeringshorisonter. Dette hindrer overgangen til et bærekraftig næringsliv.

Korte og trygge investeringshorisonter bidrar også til at den private kapitalen ikke i tilstrekkelig grad tilflyter bærekraftige prosjekter.

Kai Hockerts, professor ved Copenhagen Business School, mener private investorer i mye større grad bør investere i bedrifter og gründere som satser fornybart.

– Det er behov for mer støtte til cleantech start-ups og sosiale entreprenører, spesielt i form av startkapital fra venture fond, sier han.

– Dersom virksomheter skal bli en del av løsningen på samfunnsmessige utfordringer, må bærekrafttankegangen forenes med virksomhetens DNA. Det vil si at virksomheten knytter arbeidet mot forretningsutvikling og innovasjon, og finner måter hvor deres kjernevirksomhet eller kjernekompetanse kan nyttiggjøres i utviklingen av nye løsninger som bidrar til å løse samfunnsutfordringer, sier Klavenes i Klimaløftet for bedrifter.

«The winner takes it all»

Mandag Morgen-ekspertene mener at de bedriftene som våger å ta det store steget, og satse helhetlig og helhjertet på bærekraftig drift, produksjon og tjenester, vil innkassere seire i fremtiden. Petter Stordalen, som selv har kastet seg ut på den grønne sti, er ikke i tvil:

– Fokus på miljø- og klimautfordringer har uten tvil økt. Og vi vet at næringslivet spiller en vesentlig rolle i bekjempelsen av disse utfordringene. Handlekraften derimot, er sprikende. Mange tror fortsatt at det å drive bærekraftig er et «trade-off» med profittmaksimering. At det som er bra for samfunnet er dårlig for business. Det er feil. Ved å integrere bærekraft i selskapets strategi og operasjoner, åpner man dørene til nyskaping og kreativitet. Selskaper som driver bærekraftig oppnår økt topplinjevekst og kostnadsreduksjoner, og skaper

seg et konkurransefortrinn, konstaterer han.

Mandag Morgens egen bærekraftundersøkelse blant 200 norske bedrifter viser at hele 67 prosent av bedriftene har utarbeidet planer og strategier for samfunnsansvar (se egen sak på side 6).

Bjørn H. Haugland, direktør for teknologi og bærekraft, Det Norske Veritas (DNV), mener dette viser at ansvarlige bedrifter i Norge tar miljø- og klimaproblematikken inn i styrerommet.

– Det betyr også forhåpentlig at kunnskapene i bedriftene er slik at de beslutninger som fattes og aksjoner som vedtas og implementeres virker både lokalt og globalt. Vi trenger i tillegg til de positive holdningene kunnskap og rammebetingelser som gjør at hvert delproblem innen bærekraft kan identifiseres og løses uten at man eksporterer problemstillingen ut av våre bøker (regnskaper) og inn i andres med liten eller ingen effekt samlet sett, sier Haugland.

«Det er et paradoks at enkelte av statsbedriftene later til å slite tungt med å leve opp til egne løfter om seriøst fokus klimaproblemet. Og i den sammenhengen fremstår det som både uforståelig og arrogant at Statoil investerer og deltar i oljesandeventyret i Canada»

Jørn Bang Andersen, Nordic Innovation

– Næringslivet er klar til å investere enda mer i overgangen til en grønn økonomi, dersom forutsetningene legges til rette, mener Terje Osmundsen.

– Jeg tror den nordiske modellen appellerer og inviterer til samfunnsansvar. Vi har en tradisjon med å tenke mer i sammenheng og mer helhetlig og med «å løfte i fellesskap». Det ligger i vår velferdsmodell at offentlig sektor skal bidra til at vi løfter sammen. Norden kan derfor bli et kraftsenter for bærekraft. Det ligger i vårt nordiske DNA, mener Tania Ellis.

Jørn Bang Andersen i Nordic Innovation, mener engasjement om klimautfordringer ikke lenger er et kontroversielt tema.

– Det virker som om det er en klar, positiv holdning til og forståelse for at den enkelte virksomhet bør medvirke til å løse klimautfordringene. Fra kanskje å ha vært oppfattet som noe «venstreorientert», er enighet rundt klimautfordringene nå blitt «mainstream», sier han.

Hva hvis..?

Selv har Mandag Morgens eksperter oppskriften klar for hvordan de ville gjort det for å skape suksess gjen-

nom å bidra til et mer bærekraftig samfunn. I alle fall hvis vi legger følgende spørsmål til grunn:

«Dersom du setter deg i stolen til en norsk bedriftsleder – eller kanskje allerede sitter der: Hva var det du gjorde i 2012 som skapte deg et konkurransefortrinn i 2020?»

Her er «fasiten»:

Tania Ellis: – At vi allerede i dag starter med å integrere innsatsen for bærekraft i alle deler av virksomheten slik at den blir en del av forretningsstrategien. Og ikke bare en filantropisk «add on»!

Arild Hermstad: – At du rustet deg for et marked hvor de miljøbevisste forbrukerne og bedriftene stiller stadig strengere krav til å levere miljøvennlige og klimanøytrale produkter og tjenester. Risikoen ved å være aller først i produktutviklingen er alltid høyere enn for de som bare dilter etter, men flere og flere bedriftsledere innser at motivasjon ikke så mye dreier seg om å måtte tjene mye penger på kort sikt. Virkelige gründere og entreprenører trigges av å bidra til å løse viktige utfordringer for folk flest og samfunn.

«I en stadig mer opplevelses- og identitetsstyrt økonomi, ligger det imidlertid også en risiko for at et selskap blir oppfattet som en del av problemet og ikke en del av løsningen. Smarte selskaper som forløser bærekraftige forretningsmodeller og kan vise det frem vil etter alt å dømme stå sterkt i fremtidens økonomi»

Rasmus Reivang, Vista analyse

Terje Osmundsen: – Jeg sørget for at alle våre investeringer ble sjekket mot et fremtidsscenario med vesentlig høyere olje- og energipriser, og generell knapphet på vann og en rekke naturressurser.

Jørn Bang Andersen: – At vi i 2012 virkelig tok grep med å forvandle organisasjonen fra en tradisjonell hierarkisk ledet til å forstå hvordan service- og kunnskapsd alle revne organisasjoners største konkurransefortrinn er medarbeiderne, og det primære er å skape et miljø der de kan uttrykke seg og oppleve at ledelsen behandler dem som kvalifiserte voksne og ikke som barna til sjefene. I tillegg laget vi en klar og konsis grønn innovasjonsstrategi for selskapet som var tydelig kommunisert og forstått av alle på huset og utenfor.

Kia Luise Kvaenes: – Jeg ville sett mot de virksomhetene som på verdensbasis har kommet lengst i arbeidet med å implementere tiltak og som jobber strategisk og forretningsmessig med bærekraft. De såkalte «nye

pionerene» som Nike, InterfaceFLOR, Marks & Spencer, Unilever, Siemens og andre internasjonale selskaper som oppleves som «best i klassen». Hva kjennetegner de som leder slike virksomheter? Hva var årsaken til at de ble engasjert? Hvilke feil har de gjort? Hvilke utfordringer har de støtt på?

«Men i Norge har man kanskje mindre hastverk enn i mange andre land. Dere finner jo stadig mer olje, og da tenker man naturlig nok at « ja, ja, da kan vi jo klare oss i 30 år til»

Tania Ellis, The Social Business Company

Petter Stordalen: – Det viktigste bedriftsledere kan gjøre er å se overgangen til et bærekraftig samfunn og næringsliv som en mulighet til å ta en posisjon. Nordic Choice har allerede grepet denne sjansen. Vi investerer ikke med tanke på neste kvartal. Miljø- og samfunnsansvar er i dag en sentral del av hoteldriften. Vi kommer til å gjøre flere store satsninger i 2012, blant annet innen mat, som utgjør en vesentlig del av vårt produkt, og der potensialet for miljøbesparelser er stort. Dette gir oss et langsiktig konkurransefortrinn. Vi er markedsleder i 2012, og vi vil være markedsleder i 2020.

Bjørn H. Haugland: – Jeg ville involvert mine ansatte, kunder og samarbeidspartnere i en analyse av de globale og nasjonale trendene som vil påvirke min virksomhet de neste 10 år. Jeg tror dette ville gitt bedre forståelse for hva endringene betyr for virksomheten og ikke minst hvilke muligheter dette gir i forhold til å styrke eksisterende posisjoner, ny forretningsutvikling og vekst. Jeg ville bygget dette inn i visjonen for virksomheten og brukt visjonen aktivt over de neste 10 årene for å transformere og posisjonere virksomheten i en konkurransesituasjon som ser ganske annerledes ut i 2020 enn i dag. Jeg ville aktivt søkt samarbeidsplattformer med andre selskaper med samme formål for å lære fort og dele gode eksempler. Til sist: Enhver virksomhet må ha en tydelig visjon om å bidra til positiv utvikling av det samfunnet den er en del av. Dette blir viktigere i morgendagens samfunn, ikke minst i forhold til å tiltrekke seg og holde på de beste medarbeiderne og kunder. ■

Mandag Morgen

Knut Petter Rønne
kpr@mandagmorgen.no