

# PIXI- udgave BÆREDYGTIGHED OG GRØN OMSTILLING

April 2022



CENTER FOR  
CIRKULÆR ØKONOMI

**IBDO**

# INDHOLD

|          |                                                                  |          |
|----------|------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>MEGATRENDSINDEN FORBÆREDYGTIGHED OG GRØN OMSTILLING .....</b> | <b>3</b> |
| 1.1      | KONKLUSIONER .....                                               | 3        |
| 1.2      | BÆREDYGTIGHED OG GRØN OMSTILLING I VIRKSOMHEDERNE .....          | 3        |
| 1.3      | KOMPETENCESTRATEGI .....                                         | 5        |
| 1.4      | HVAD BETYDER KOMPETENCEBEHOVET FOR JOBOMRÅDERNE .....            | 6        |
| <b>2</b> | <b>KOMPETENCERNE I DEN GRØNNE OMSTILLING .....</b>               | <b>9</b> |
| 2.1      | ET FÆLLES KOMPETENCEPORTRÆT .....                                | 9        |
| 2.2      | DET FREMTIDIGE KOMPETENCEPORTRÆT OG KOMPETENCEELEMENTERNE .....  | 10       |

# 1 MEGATRENDS INDEN FOR BÆREDYGTIGHED OG GRØN OMSTILLING

## 1.1 KONKLUSIONER

Projektet har afdækket megatrends inden for grøn omstilling og bæredygtighed i virksomheder i samarbejde med de deltagende virksomheder og institutioner, og har omsat dette til en kompetencestrategi. Kompetencestrategien er udmøntet i et kompetenceportræt med faglige og strategisk understøttende kompetencer, som er bekræftet af virksomheder og institutioner.

Kompetenceportrættet er generisk og holdbart, og kan bruges til alle niveauer af medarbejdere i virksomhederne, mens kursus indhold løbende skal opdateres i takt med at lovgivning og megatrends ændrer sig.

Generelt stiller projektets virksomheder og institutioner store krav til de fremtidige kompetencer inden for grøn omstilling og bæredygtighed. Det forventes at medarbejderne kommer på et højt taksonomisk niveau, hvor faglærte og ufaglærte medarbejdere ikke bare 'kender til' og 'forstår' men med afsæt i et 'analytisk niveau' bringer viden i spil i praksis (dette i henhold til Blooms taksonomi). Virksomhederne ser det også som en vigtig del af deres samfundsansvar at bidrage til kompetenceudviklingen af virksomhedens medarbejdere på alle niveauer.

Der opleves et markant behov for at få udviklet medarbejderne i den grønne omstilling, verdensmål, cirkulær økonomi og bæredygtighed. Virksomhederne giver udtryk for at dette gælder de udvalgte jobprofiler – men også virksomhedens alle øvrige medarbejdere.

Analysen har vist samstemmende kompetenceniveauer og kompetencegab for kompetenceprofilerne på tværs af jobområderne, både når det gælder de nuværende og fremtidige kompetencer i virksomhederne.

Analysen har endvidere vist, at medarbejderne i dag er på et forholdsvis lavt kompetenceniveau i den grønne omstilling, nemlig i spændet mellem 0 og 1 på Blooms taksonomi. Det betyder at en overvejende del af medarbejderne har intet eller et mindre kendskab til den grønne omstilling og bæredygtighed. Ligeledes har projektet vist, at det fremtidige taksonominiveau forventes at skulle være på 3 - 4 (analysere og beherske), hvilket giver et ganske stort kompetencegab.

For at imødegå dette store kompetencegab har projektet givet inspiration til og beskrevet seks kurser i form af korte målbeskrivelser, og opstillet disse i trædestens-forløb. Dette med fokus på, først at udvikle de generelle og de branchespecifikke kompetencer i tre intromoduler (i alt 4 kursusdage), for at medarbejderne her opnår en bredere generel viden om bæredygtighed, grøn omstilling og cirkulær økonomi. For derefter at få mulighed for mere profil-specifik kompetenceopbygning målrettet medarbejdernes opgaver og kompetenceprofiler. Trædestensforløbene er udviklet, så de skal bruges som en vekselvirkning mellem kurser og muligheden for at omsætte viden i praksis i virksomhederne. Trædestensforløbene er desuden udviklet med fokus på progression, således at viden bygges ovenpå det lærte, hver gang der deltages i et nyt kursus, med projektets taksonomimålsætning som pejlemærke.

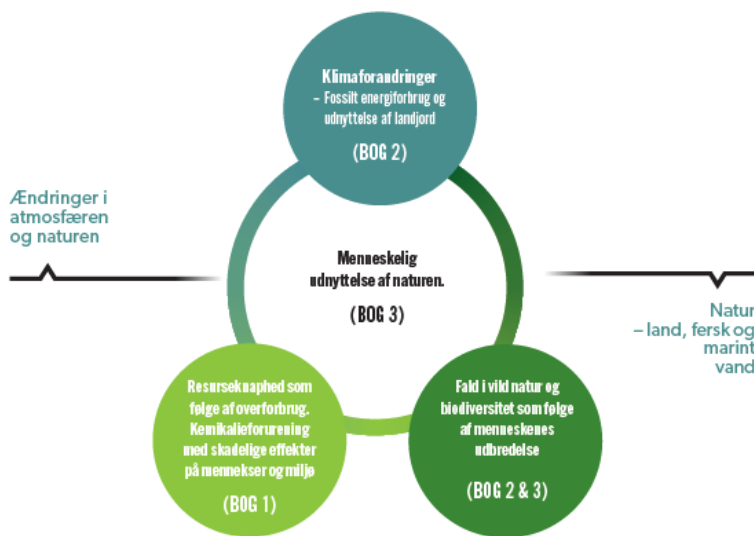
## 1.2 BÆREDYGTIGHED OG GRØN OMSTILLING I VIRKSOMHEDERNE

Bæredygtighed og grøn omstilling er en vigtig dagsorden for virksomhederne og dækker mange forskellige emner. Virksomhederne er et centralt tandhjul i at få implementeret den grønne omstilling og bæredygtighed, men der er stadig mange virksomheder, som

famler i at komme i gang med den grønne omstilling, cirkulær økonomi og ægte bæredygtighed. Virksomhederne har fokus på den grønne dagsorden på grund af et øget pres fra forbrugerne og på grund af den stigende lovgivning, især fra EU. Både virksomhedsledere, og især yngre kunder og medarbejdere taler om, at virksomhederne skal tage et større ansvar i verden og bidrage aktivt til at skabe en bedre verden, fordi menneskenes udbredelse på jorden og stigende befolkning har påvirket jorden i så høj grad, at forskere nu taler om den Antropocæne tidsalder:

Nedenstående figur illustrerer den Antropocæne tidsalder og resultatet af at menneskene nu dominerer jorden i sådan en grad, at det er den menneskelige aktivitet, der definerer jordens overflade og ikke som hidtil de naturlige biologiske og geologiske processer:

**Figur 1 Antropocæne Tidsalder.**



Den tid vi lever i kaldes den Antropocæne Tidsalder fordi den menneskelige dominans definerer jordens geologi.

**Figur 2: Gitte Haar, Bogserie: Cirkulær Økonomi for virksomheder, 2021.** Figureerne her kommer fra bogserien, hvorfor nummeringen af figurene ikke er overensstemmende med rapportens nummerering af figurer.

Menneskenes massive påvirkning på jorden og den hast hvormed klimaforandringerne sætter ind, viser at der er brug for handling nu og virksomhederne er helt centrale i at få gang i den grønne omstilling og at få skabt en bæredygtig levevis for mennesker her på jorden. Den grønne omstilling i et virksomhedsperspektiv kan overordnet beskrives som:

**Figur 7 Grøn omstilling i virksomheder**



**Figur 3: Gitte Haar, Bogserie: Cirkulær Økonomi for virksomheder, 2021.** Figureerne her kommer fra bogserien, hvorfor nummeringen af figurene ikke er overensstemmende med rapportens nummerering af figurer.

Bæredygtighed rammer bredt ind over mange emner og virksomhederne kommer til at møde

nye krav om implementering af bæredygtighed og grøn omstilling, som følge af en række megatrends.

De trends, som udgør den grønne omstilling og bæredygtighed nu og i de næstkommende år og som vil stille krav til virksomhederne i fremtiden, er:

- A. Cirkulær Økonomi, globale værdikæder og nye forretningsmodeller i virksomhederne.
- B. Stigende bevidsthed om påvirkningerne fra skadelig kemi på miljøet og på vores sundhed.
- C. Klimaneutralitet og en bæredygtig transport af mennesker og varer.
- D. Biodiversitet, vild natur og bioøkonomi.
- E. Verdensmålene.

Den grønne omstilling i virksomhederne drives af:

- Kundernes, borgernes og medarbejdernes stigende krav om ægte bæredygtighed.
- Forbrugernes og lovgivningens stigende krav om gennemsigtighed og sporbarhed af vores produkter.
- EU's indre, grønne marked med en masse ny lovgivning, som følge af EU Green Deal, som skal implementeres inden 2030.
- Et opgør med FMCG (brug-smid-væk) og lange, globale værdikæder.
- Mere reparation og vedligehold, der foregår lokalt til fremme af den Cirkulære Økonomi.
- Væk fra overproduktion og store ensartede produkter til mere lokal produktion, som følge af nye teknologier, og fordi det er bæredygtigt.
- Digitalisering og nye teknologier (Industri 4.0) fremmer typisk den grønne omstilling og vil bidrage til mere sporbarhed og gennemsigtighed. Nye robotteknologier vil også bidrage til udvikling af nye virksomheder og forretningsmodeller, som står for reparation og vedligehold af vores produkter, så de i langt højere grad kan genbruges og genanvendes.

### 1.3 KOMPETENCESTRATEGI

Den grønne omstilling og bæredygtigheden vil afspejles direkte i de fremtidige kompetencebehov i virksomhederne og i kompetenceudbuddet bredt.

Der må forventes en generel opgradering af alle led og alle niveauer i virksomheden, med særlige kompetencer indenfor:

- ✓ Nye forretningsmodeller i en Cirkulær Økonomi – generel forståelse for de nye forretningsmodeller, som følge af Cirkulær Økonomi og digitalisering for virksomhedens merkantile jobprofiler
- ✓ Ledelse – på strategisk plan og implementering og forankring på medarbejderniveau
- ✓ Indkøb – bæredygtige indkøb, produkt dokumentation, værdikæder
- ✓ Salg – nye forretningsmodeller, produkt dokumentation, retursystemer
- ✓ Økonomi – nye ikke-finansielle data, businesscases for fremtidens investeringer, CO<sub>2</sub>-baseline, understøttelse af bæredygtighedsdokumentation, udvidet producentansvar mv., nye ICT-systemer.
- ✓ Kommunikation og markedsføring får en ny rolle, når grøn omstilling og bæredygtighed nu integreres dybere i virksomhedens forretningsstrategi.
- ✓ Logistik – nye materialeinfrastrukturer, koordinering mellem salg og indkøb, nye retursystemer, nye transportformer med CO<sub>2</sub> neutrale, selvstyrende enheder, bæredygtige indkøb af transport.

Kompetenceniveauet forventes indledningsvist at have behov for et generisk løft på tværs af kompetenceprofiler, for at opbygge en bred, generel viden om grøn omstilling, bæredygtighed og cirkulær økonomi. Men hver branche og hver produktkategori mødes løbende af nye krav, herunder ny lovgivning, og dermed anbefales det også, at uddannelsesforløb indeholder opbygning af kompetencer i at forstå og indsamle konkret viden om virksomhedens konkrete produkter, systemer osv. Kursusudbuddet og i særdeleshed viden om ny lovgivning skal tilrettes i takt med at der implementeres tiltag og lovgivning i de konkrete brancher og produktkategorier, mv.

## 1.4 HVAD BETYDER KOMPETENCEBEHOVET FOR JOBOMRÅDERNE

Projektet har kvalificeret kompetencebehovet inden for virksomhedernes jobområder/afdelinger yderligere i nedenstående tabel:

| KOMPETENCE                                                                                                                                                | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bæredygtighed og grøn omstilling</b><br><br>Bæredygtighed og grøn omstilling – herunder nye forretningsmodeller i en grøn økonomi, FN's Verdensmål mv. | For alle områder/afdelinger i virksomhederne vil der være behov for et <b>generelt kendskab til forandringerne i EU i den grønne omstilling og bæredygtighedsemnerne</b> . Det betyder en forståelse af EU's <b>Green Deal, Klimamål, Cirkulær Økonomi</b> , og omlægning til en grøn økonomi uafhængig af påvirkninger på klima, miljø, jomfruelige resurser, og vild natur. Dertil kommer også en forståelse for de sociale påvirkninger i værdikæderne i dag og i fremtiden. Overordnet kendskab til den udfordring <b>kemikalier</b> skaber i dag og hvordan dette imødegås, i den grønne omstilling vil være nødvendigt. Et generelt kendskab til <b>FN's verdensmål</b> og delmål samt kendskab til <b>nye forretningsmodeller</b> og nye materialeinfrastrukturer i den <b>Cirkulære Økonomi</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Indkøb</b> – bæredygtige indkøb, produkt dokumentation, værdikæder.                                                                                    | Særligt for indkøb, vil forståelse af <b>fremtidens værdikæder være nødvendig</b> , hvor materialer <b>genbruges</b> og genanvendes, og hvor der stilles nye krav til <b>produkternes holdbarhed, reparabilitet og nye materialestrømme</b> , der sikrer, at vi får <b>genbrugt og genanvendt alle materialer</b> , og bliver uafhængig af jomfruelige resurser. Det betyder forståelse af værdikæderne både opstrøms og nedstrøms og i alle led fra udvinding eller materialebank.<br><br>Der vil være stigende <b>krav til dokumentation</b> for at sikre <b>gennemsigtighed og sporbarhed</b> i materialerne og produkterne. Det betyder at alle produkter i fremtiden skal bære et <b>materialepas og en EU-PEF (Product Environmental Footprint)</b> . Indtil denne er implementeret, vil der være flere og flere <b>bæredygtighedsmærker</b> , som indkøbere skal have kendskab til og som de skal navigere i. <b>Greenwashing</b> (grøn lovprisning) er et stigende problem og det er vigtigt at kunne gennemskue, hvornår dokumentationen og <b>certificeringer</b> er på plads, og at de er opgjort efter <b>principperne om livscyklusanalyser, eller om der er tale om falsk grøn lovprisning, som er ulovlig</b> . Indkøbere bliver vigtige gatekeepere i at sikre, at de rette varer og materialer indkøbes. |

|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Salg</b> – nye forretningsmodeller, produkt dokumentation, retursystemer</p>                                                                                                                                           | <p>Salgsfunktionerne påvirkes i samme omfang som indkøbere, men blot med et stærkere fokus på nedstrøms, mod kunderne og bortskaffelse. De skal forstå de <b>forretningsmodeller og materialestrømme</b> der gør, at <b>produkterne indgår i cirkulære kredsløb</b> – sælgere vil især skulle forstå produkternes reparationskrav og genanvendelseskrav, som kunderne indgår i, via ny direkte eller indirekte <b>retursystemer, pantsystemer</b> osv.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Håndtering af nye ikke-finansielle bæredygtighedsdata</b>, businesscases for fremtidens investeringer, CO2-baseline, understøttelse af bæredygtighedsdokumentation, udvidet producentansvar mv., nye ICT-systemer.</p> | <p>Virksomheder skal i fremtiden oplyse og redegøre for en lang række ikke-finansielle data, på samme niveau som opgørelsen af de finansielle data i dag. Der vil opstå én datafangst, men det vil bestå af mange flere data, som: CO2-belastning, genanvendelsesgrad af materialer, biodiversitet, kemiske indholdsstoffer osv. EU foreskriver helt op til 16 bæredygtighedsparametre, og de kommer på sigt til at blive genstand for benchmarking i henhold til EU-PEF og nok også som beskatningsgrundlag efter et graderet princip, således at forurenere betaler for eksternaliteterne. Det håndhæves ved et udvidet producentansvar og en strengere og ensartet mærkning i PEF og OEF (Organisational Environmental Footprint).</p> <p>Hvor i organisationerne, at håndtering af ikke-finansielle data forankres, vil formentlig være forskelligt – afhængig af virksomhedernes organisering, kompetencer og evt. størrelse.</p> |
| <p><b>Kommunikation og markedsføring</b></p>                                                                                                                                                                                 | <p>En ny opgave indenfor kommunikation og markedsføring bliver at kommunikations- og markedsførings-medarbejdere i højere grad skal sikre, at kommunikationen imødekommer den nye lovgivning på anti-greenwashing både i EU og DK, hvorfor kommunikations-opgaver kommer til at foregå i tættere samarbejde med salg og indkøb, end virksomhederne i dag er vant til, samt at disse kompetencer skal blive mere produktnære.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Logistik</b> – ny materialeinfrastruktur, koordinering mellem salg og indkøb, nye retursystemer, nye transportformer med CO2 neutrale, selvstyrende enheder, bæredygtige indkøb af transport.</p>                      | <p>Omlægning i logistikken vil ske i takt med den teknologiske udvikling og implementering af klimazoner i byerne og den cirkulære økonomi. Samtidig vil der komme nye krav til, at logistikleverandøren og-medarbejdere har styr på en cirkulær transport i stedet for en lineær transport. Der vil komme krav til basal forståelse af mærkningen af de varer der håndteres, så logistik bliver også en slags gatekeeper.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Lovgivning, dokumentation og mærkning på tværs af afdelinger.</b></p>                                                                                                                                                  | <p>EU's indre, grønne marked og Cirkulær Økonomi betyder indfasning af en stor mængde lovgivning, for i fremtiden at have styr på alle materialer og produkters aftryk i hele værdikæden, samt genanvendelse af materialerne. Denne lovgivning er omfattende og vil blive indfaset i tempi. Det er vigtigt, at virksomhederne kender til lovgivningen i god tid før den indfases, men også er i stand til at implementere den i virksomheden. Det handler både om den overordnede lovgivning, som driver et nyt grønt indre marked, men det handler i særdeleshed om den branchespecifikke lovgivning, mærkning og certificering af produkterne og producentansvaret.</p>                                                                                                                                                                                                                                                              |

De interviewede virksomheder har pointeret at den grønne omstilling er en proces, der skal drives af virksomhedernes ledelse, fordi det netop kræver nye forretningsmodeller, nye produkter og nye aftaler med kunder og leverandører, lige så vel som at virksomhederne skal finde nye ståsteder i den forandring af værdikæder, der kommer til at ske mod kortere

og mere lokale værdikæder.

Det betyder også at det er vigtigt at kompetenceudviklingen og forandringen af medarbejderne understøttes af virksomhederne, private som offentlige. Det betyder at alle medarbejdere i virksomheden skal kompetenceudvikles også den gruppe af medarbejdere som er omfattet af projektet her, og det er vigtigt at medarbejderne kan bruge deres viden fra efteruddannelse og uddannelse, når de kommer tilbage til virksomhederne.

## 2 KOMPETENCERNE I DEN GRØNNE OMSTILLING

Med afsæt i de skitserede megatrends inden for grøn omstilling og bæredygtighed og deres afledte kompetencekrav, har projektet, som nævnt tidligere, under workshop og interviews genereret og kvalificeret et strategisk kompetenceportræt.

Kompetenceportrættet består af en række faglige (blå) kompetenceelementer og en række strategisk understøttende (grønne) kompetencer, som interessenterne har vurderet, vil komme særligt i spil i forbindelse med den grønne omstilling.

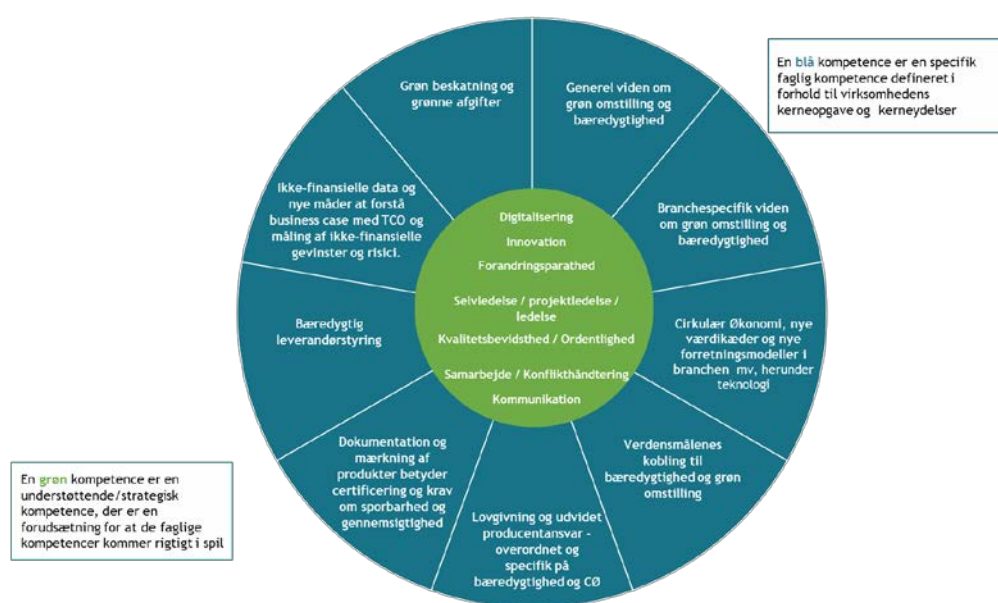
Det er tesen, at alle målgruppens medarbejdere, skal løftes kompetencemæssigt på alle de identificerede kompetenceelementer i kompetenceportrættet. Medarbejderens jobprofil/kompetenceprofil vil dog være styrende for særlige kompetenceelementer, hvor kompetenceniveauerne skal være særligt høje.

Eksempelvis vil en indkøbsassistent skulle løftes kompetencemæssigt relativt højt inden for bæredygtig leverandørstyring, hvorimod en lagermedarbejder ikke nødvendigvis vil have behov for samme høje kompetenceniveau på dette specifikke område.

Kompetenceportrættet består af en række delkompetencer og det fulde kompetenceportræt og alle delkompetencer er grundlag for samtlige kompetenceprofiler, som skal arbejde med den grønne omstilling i fremtiden. Det vil sige at alle delkompetencerne fra kompetenceportrættet afspejles på relevante niveauer i kurserne i henhold til de afdækkede kompetenceniveauer. Indholdet af delkompetencer, som eksempelvis lovgivning, skal opdateres løbende.

### 2.1 ET FÆLLES KOMPETENCEPORTRÆT

Nedenfor ses det fælles kompetenceportræt, som er udviklet i projektet med input fra de deltagende virksomheder og institutioner. Det fælles kompetenceportræt består, som nævnt, af en række delkompetencer. Uanset rolle skal medarbejdere, der indgår i den grønne omstilling kompetenceopbygges på alle delkompetencer – både de grønne og de blå kompetencer:



Figur 8: Kompetenceportræt udarbejdet og valideret på workshop

Det er således projektets grundide, at udvikling af kurser og kompetenceudviklingsforløb, samt kompetenceopbygning hos den enkelte medarbejder på alle niveauer kan tage afsæt i samme fælles kompetenceportræt. Dette kan betragtes som en generisk model for kompetencerne i den grønne omstilling på nuværende tidspunkt.

Dog skal rollernes kompetencer opbygges til forskellige niveauer inden for delkompetencer – se senere i analysen, hvor niveauet for hver delkompetence afdækkes.

## 2.2 DET FREMTIDIGE KOMPETENCEPORTRÆT OG KOMPETENCEELEMENTERNE

Til brug for udarbejdelse af kompetenceprofiler og efterfølgende målbeskrivelser og kursusbeskrivelser, har projektet udfoldet delkompetencerne fra kompetenceportrættet i en dybere beskrivelse af kompetenceelementerne:

| KOMPETENCE                                                                                                         | BESKRIVELSE AF KOMPETENCE ELEMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FAGLIGE KOMPETENCER</b>                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Generel viden om grøn omstilling og bæredygtighed                                                                  | Medarbejderne skal have kendskab til megatrends indenfor bæredygtighed og grøn omstilling, som: Cirkulær Økonomi, globale værdikæder og nye forretningsmodeller i virksomhederne, skadelig kemi, Klimaneutral energiforsyning og transport, bioøkonomi og biodiversitet, verdensmål.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Branchespecifik viden om grøn omstilling og bæredygtighedsbegreber                                                 | Medarbejderne skal have konkret brancheviden om megatrends, hvordan de er relevante i branchen og hvilke udfordringer de skaber: Cirkulær Økonomi, globale værdikæder og nye forretningsmodeller i virksomhederne, skadelig kemi, klimaneutral energiforsyning og transport, bioøkonomi og biodiversitet, verdensmål. Have kendskab til hvordan emner spiller sammen og påvirker hinanden i branchen, samt have et overordnet kendskab til de forandringer, der kommer på: Øgede krav til dokumentation, bæredygtighedsmærkning og ny EU-lovgivning, samt kunne forstå at det betyder nye ikke-finansielle data - bæredygtighedsdata i virksomhederne.                                                                                                              |
| Cirkulær Økonomi, nye værdikæder og nye forretningsmodeller i branchen, herunder teknologiforståelse og -udvikling | Medarbejderne skal forstå at Cirkulær Økonomi betyder nye forretningsmodeller, så produkter og materialer genbruges og genanvendes i fremtiden. Skal forstå at den Cirkulære Økonomi er en vigtig del af det at imødegå klimaforandringerne. Forstå virksomhedens / branchens fulde værdikæde og overordnet kunne redegøre for produktens aftryk i hele værdikæden. Forstå at Cirkulær Økonomi er en vigtig konkurrenceparameter, fordi virksomhederne allerede oplever stigende priser på råvarer og halvfabrikata og usikker forsyning af råvarer fra store dele af verden. Kunne sætte sig ind i de retursystemer, materialeinfrastruktur og tilbagetagningsordninger, som findes eller kommer i branchen. Værdikædearbejdet koblet med den sociale ansvarlighed |
| Verdensmålenes kobling til bæredygtighed og grøn omstilling                                                        | Medarbejderne skal forstå verdensmålene og kunne koble enkelte, relevante verdensmål til de brancherelevante bæredygtighedsemner. Forstå at virksomheden skal arbejde strategisk med udvalgte verdensmål tæt på kerneforretningen og hvordan de spiller sammen med de nye EU-dokumentationskrav. Forstå at de "røde" verdensmål dækker over den sociale ansvarlighed og skal lige såvel ind kobles til arbejdet med bæredygtighed.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Lovgivning og udvidet producentansvar - overordnet og specifik på bæredygtighed og CØ.                             | Medarbejderne skal forstå hvordan og hvornår der kommer ny lovgivning i branchen og hvordan den fremsøges indenfor bæredygtighedsemnerne / megatrends, og hvordan det påvirker virksomheden og dens produkter. Medarbejderne skal kunne omsætte lovgivningen i arbejdet. Forstå, hvad det udvidede producentansvar betyder i forhold til kunder, leverandører, produkters levetid, mulighed for reparation, tilbagetagning osv.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Dokumentation og mærkning af produkter betyder certificering og krav om sporbarhed og gennemsigtighed              | Medarbejderne skal kunne sætte sig ind i relevante mærkningsordninger, nuværende og fremtidige, private og offentlige. Der indføres EU krav om dokumentation løbende på produktkategorier, og medarbejderne skal forstå hvornår de gælder og hvad de betyder, som EU-PEF, SPI, osv. Generelt forstå kravet om sporbarhed og gennemsigtighed i værdikæden via nye digitale mærkninger af produkterne, som materialepas for byggevarer, strekkoder, QR-kode, IoT osv. Forstå at EU-mærkning og 16 bæredygtighedskrav også dækker over den sociale ansvarlighed og arbejdstagerrettigheder.                                                                                                                                                                            |
| Bæredygtig leverandørstyring                                                                                       | Medarbejderne i Indkøb bliver en gatekeeper i den grønne omstilling, derfor skal der være en dybere forståelse for, hvordan man driver bæredygtig leverandørstyring længere ned i værdikæden end blot den umiddelbare leverandør og indkøb skal forstå, hvordan kunder bruger bæredygtig leverandørstyring til at skabe forandring i                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                       | deres værdikæde. Medarbejderne skal forstå begreber som: Code-of-conduct, etiske standarder osv., som indeholder både den miljømæssige, sociale og økonomiske bæredygtighed og hvad det betyder i opgavevaretagelsen.                                                                                                                                                                                                                           |
| Ikke-finansielle data og nye måder at forstå business case med TCO og måling af ikke-finansielle gevinster og risici. | Virksomheder skal i fremtiden redegøre for deres produkters aftryk i hele værdikæden og dermed forstå grundprincipperne i en livscyklusanalyse og hvilke parametre, der måles på. Startende med klimapåvirkning, men på sigt helt op til 16 bæredygtighedsparametre, som indføres med EU-PEF (Product Environmental Footprint). Medarbejderne skal forstå hvordan disse data skabes og hvordan de omsættes til business cases i virksomhederne. |
| Grøn beskatning og grønne afgifter                                                                                    | Medarbejderne skal forstå hvornår nye typer af beskatning, som CO2-afgift, og afgifter på ikke-genanvendelige materialer, mv påvirker branchen og kunderne, og priserne i fremtiden. Både priserne på de produkter der sælges, men også priserne på råvarer, afhængige af om de er jomfruelige eller genanvendte. Indarbejde skatter og afgifter i Business Cases.                                                                              |

## PERSONLIGE KOMPETENCER

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Digitalisering                                     | Digitaliseringskompetence bliver essentiel for medarbejderne i den grønne omstilling, fordi de digitale teknologier vil betyde meget for, hvordan vi læser dokumentationen og mærker vores produkter og tilgår nye data.                                                                                                                                                                |
| Innovation                                         | Alle medarbejdere skal bidrage til innovationen i design af virksomhedens produkter, forretningsmodeller og processer, der sikrer, at bæredygtighed integreres i virksomheden.                                                                                                                                                                                                          |
| Forandringsparathed                                | Medarbejderne skal være parate overfor den forandring, som kommer internt og eksternt i virksomheden med nye produkter, nye forretningsmodeller, nye kontrakter med leverandører og kunder, nye dokumentationskrav og indsigt i værdikæderne er essentielt.                                                                                                                             |
| Selvledelse / projektledelse / ledelse/ motivation | Forandring kræver en motivation til selvledelse, projektledelse og ledelse - også i den grønne omstilling.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kvalitetsbevidsthed / Ordentlighed                 | Den cirkulære økonomi betyder kvalitetsprodukter med lang holdbarhed, hvor fremstillingsmåde, fremstillingssted og indhold af materialer og kemikalier skal dokumenteres. Det betyder et opgør med FMCG (brug-og-smid-væk) og billige priser. Derfor er kvalitetsforståelse og ordentlighed en vigtig værdi i at håndtere produkter, der skal leve i lang tid og som bliver dyrere.     |
| Samarbejde / Konfliktløsning                       | Konfliktløsning er vigtig. Nye aktører skal arbejde sammen og den grønne omstilling betyder at nogle vil miste forretning og arbejdsopgaver, og andre vil få nye opgaver på kort sigt. På langt sigt betyder den grønne omstilling givetvis vækst i beskæftigelsen, men på kort sigt kan dette virke usikkert og kræve nye samarbejder. Dette også på de interne linjer i virksomheden. |
| Kommunikation                                      | Kommunikationskompetencen, både internt og eksternt bliver essentiel i formidlingen af den grønne omstilling, herunder den enkelte virksomheds rolle/konkurrence parameter i den grønne omstilling. Særligt skal der være øget opmærksomhed på ikke at gøre brug af overdreven grøn lovprisning, der ikke er dokumenteret i livscyklusanalyser (greenwashing).                          |



CENTER FOR  
CIRCULAR ECONOMY

IBDO