

Aalborg Universitet
Master i Bæredygtig Omstilling

Hold 1, 4. semester, gruppe 5
Masterprojekt

Navigation, meningskabelse og genbeskrivelser

Miljømedarbejderens rolle i det frivillige samarbejde om bæredygtig omstilling hos SMV'er



December 2016

Projektvejledere: Jens Stissing Jensen og Maj-Britt Quitzau

Udarbejdet af: Dorte Grastrup-Hansen og Pia Duus Jensen

Resumé

I dette projekt kigger vi på mødet mellem den kommunale miljømedarbejder og SMV'er i det frivillige samarbejde om at skabe bæredygtig omstilling. Vi undersøger, hvilke betingelser miljømedarbejderne arbejder under, hvilken rolle de spiller, og hvilke værktøjer de bruger. Vi anvender aktør-netværksteori til at analysere, hvordan miljømedarbejdere i en kompleks virkelighed er nødt til at kunne agere navigerende og udvise sensitivitet ift andre aktørers virkeligheder. Vi anvender organisationsteori som baggrund for at anbefale miljømedarbejdere at arbejde mere med meningsskabelse og genbeskrivelser, og vi kommer med anbefalinger til ændret brug af eksisterende værktøjer i mødet med virksomhederne. Sluttelig anbefaler vi at iscenesætte omstilling på systemniveau frem for på virksomhedsniveau for at øge chancerne for en succesfuld bæredygtig omstilling.

Summary

In this project we are looking into the interaction between the municipal officers and the small and medium enterprises in the voluntary collaboration to create sustainable transition. We investigate under which circumstances the municipal officers work, what role they play and which tools they use. We apply actor network theory to analyse how the municipal officers navigate in a complex reality and exhibit sensitivity according to other actors realities. We apply theory of organisation to recommend municipal officers to work with sense making and redescriptions, and we will propose recommendations to a different use of the existing tools in the meeting with the companies. Finally, we recommend to stage the transition at system level instead of company level to enhance the opportunities for a successful sustainable transition.

Indholdsfortegnelse

Forord

1. Indledning	6
1.1 Nyt omstillingsbegreb og ændret myndighedsrolle	6
1.2 Potentiale hos små og mellemstore virksomheder	8
1.3 Meningsskabelse og genbeskrivelser	9
1.4 Problemformulering	9
2. Bæredygtig omstilling	10
2.1 Begrebet bæredygtighed	10
2.2 Paradigmeskifte fra end-of-pipe til bæredygtig omstilling	11
2.3 Lokale myndigheders arbejde med bæredygtig omstilling	12
2.4 ProjectZero i Sønderborg	13
2.5 Climate Street i Vanløse	14
2.6 Carbon 20	15
3. Case: Bæredygtig Bundlinje	16
4. Teori	21
4.1 Miljømedarbejderens arbejde med relationer	21
4.2 Relationsarbejde gennem brug af værktøjer, genbeskrivelser og meningsskabelse	23
4.2.1 Miljømedarbejderens brug af værktøjer	23
4.2.2 Relationsarbejde gennem genbeskrivelser	24
4.2.3 Relationsarbejde gennem meningsskabelse	25
4.3 Sensitivitet og navigation i relationsarbejdet	26
Opsummering af 4: Teori	27
5. Metode	28
5.1 Tredelt metode	28
5.2 Hvem har vi talt med	29

5.3 Livsverdener	31
5.4 Beskrivende spørgsmål	31
5.5 Hvordan påvirker vi feltet	32
6. Analyse	33
6.1 Hvad er rammerne for miljømedarbejderens arbejde	33
6.1.1 "Renere produktion"-paradigme dominerer	33
6.1.2 100 grønne forretningsmodeller = omstillingspotentiale	34
6.1.3 Det der ikke bliver fortalt	35
6.1.4 Refleksiv dialogpartner	36
6.1.5 Vejledning til indledende kortlægning	36
6.1.6 Spindelvæv	38
Opsummering af 6.1: Hvad er rammerne for miljømedarbejderens arbejde	39
6.2 Miljømedarbejderens møde med virksomhederne	39
6.2.1 Når der skal skrives under	39
6.2.2 Målsætninger versus meningsskabelse	40
6.2.3 Navigation	42
6.2.4 Miljømedarbejdernes oplevelse af værktøjerne	44
6.2.5 Grønne forretningsmodeller	51
Opsummering af 6.2: Miljømedarbejderens møde med virksomhederne	52
6.3 Virksomhedernes oplevelse af mødet med Bæredygtig Bundlinje	53
6.3.1 Navigerende eller tøvende	53
6.3.2 Virksomhedernes oplevelse af kortlægningen	55
6.3.3 Virksomhedernes forventninger til Bæredygtig Bundlinje	58
Opsummering af 6.3: Virksomhedernes oplevelse af mødet med Bæredygtig Bundlinje	60
7. Diskussion	61
8. Konklusion og anbefalinger	62
8.1 Konklusion	62

8.2 Anbefalinger	63
8.2.1 Rammesætning	63
8.2.2 Relationsarbejde	64
8.2.3 Fra kortlægning til kortlægning	65
9. Litteraturliste	66
10. Bilag	70

Forord

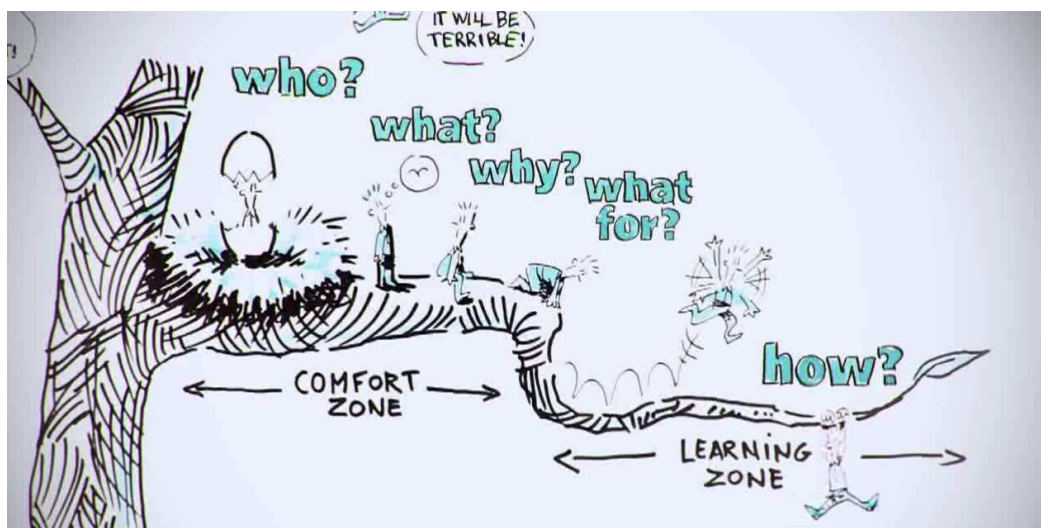
I dette masterprojekt kigger vi på mødet mellem den kommunale miljømedarbejder og små og mellemstore virksomheder (SMV'er) i Københavns Kommune. Vi undersøger, hvordan den kommunale miljømedarbejder kan være medskaber af en bæredygtig omstilling hos SMV'er, hvilken rolle de kan spille, og vi undersøger hvordan en meningsfuld omstilling kan tilrettelægges ved brug af værktøjer.

Vi har fået lov til at følge et EU-støttet projekt Bæredygtig Bundlinje, der arbejder med at udvikle grønne forretningsmodeller hos 100 SMV'er i hovedstadsregionen. Vi siger tak til Gate 21 for den mulighed.

Den rolle, som de kommunale miljømedarbejdere har i Bæredygtig Bundlinje, er også en rolle, der har relevans i vores egen hverdag. Her arbejder vi selv enten direkte som forandringsagenter eller som facilitatorer for andre forandringsagenter.

Vi vil gerne sige tak til de fire virksomheder Cheval Blanc, Tribeca NV, LOGIK & CO, PRinfoTrekroner, og ansatte i Københavns Kommune og Aalborg Universitet for at tage sig tid til at snakke med os og dele deres livsverdener med os. Det har været spændende og lærerigt for os at følge Bæredygtig Bundlinje.

Vi vil også sige stor tak til vores vejledere Jens Stissing Jensen og Maj-Britt Quitzau som hjalp os langt ud af "læringsgrenen", men også hjalp os ind igen.



Dorte Grastrup-Hansen og Pia Duus Jensen, december 2016

1. Indledning

I Danmark spiller de lokale myndigheder en væsentlig rolle i den grønne omstilling; både gennem lokale målsætninger, nye myndighedsroller og talrige projekter med fokus på CO₂- og ressourcebesparelser hos det offentlige, borgere og virksomheder. En af de aktører, som kommuner og regioner har blikket stift rettet mod, er lokale virksomheder, hvor myndighederne ikke bare ser potentialer for grøn omstilling, men også for vækst, grønne arbejdspladser og nye samarbejder. Derfor handler dette projekt om, hvordan kommunerne kan bidrage til bæredygtige forandringer i små og mellemstore virksomheder.

1.1 Nyt omstillingsbegreb og ændret myndighedsrolle

Fra fortynding til omstilling

Miljøarbejdet og rollen som miljømedarbejder er under stadig forandring. For det første er fokus i miljøarbejdet gradvist skiftet fra "end-of-pipe"-løsninger, der "sigtede på at filtrere og opsamle miljøskadelige stoffer fra den industrielle produktion, inden de nåede at sprede sig til det ydre miljø" (Jensen 2015:24) til et mere systemisk omstillingsbegreb, hvor virksomheder anskues som vævet ind i større samfundsmæssige systemer, som består af fx regulering, infrastruktur, markeder og slutbrugerpraksisser (Jensen 2015, Unruh 2000).

Dette kræver nye typer af indsatser hos virksomheder, hvor det groft sagt ikke længere er nok at sætte et filter på skorstenen for at rense røgen, men hvor der er brug for mere gennemgribende forandringer, eksempelvis i virksomhedernes forretningsmodeller.

Fra tilsyn til dialog

For det andet er miljømedarbejderens rolle under hastig forandring, fra udelukkende at skulle lave miljøtilsyn til også at være samarbejdspartner og 'driver' for den grønne omstilling, især i SMV'er¹, som udgør de fleste virksomheder i Danmark (Damm 2015, Remmen 2001).

Denne forandring afspejler en bredere, samfundsmæssig spænding mellem på den ene side en *government*-tilgang, hvor offentlig styring sker gennem forvaltning af politisk bestemte love og regler og på den anden side en *governance*-tilgang, der har fokus på en bredere, mere kompleks samfundsstyring i samarbejde mellem offentlige og private aktører, der ikke kontrolleres af én bestemt institution.

Governance-tilgangen konkurrerer med eksempelvis New Public Management, der har fokus på "kvalitet" og "evaluering". Denne spænding mellem på den ene side det

¹ Danmarks Statistik definerer små og mellemstore virksomheder (SMV'er), som virksomheder med mellem 10 og 249 ansatte.

målstyrede og det mere samarbejdsorienterede betyder, at den "klassiske" tilsynsmyndighedsrolle (kontrolløren) og en mere dialogorienteret samarbejdspartner-rolle eksisterer samtidigt (Munthe-Kaas og Hoffmann in press, Sørensen og Tofting 2013).

Det betyder, at når man som offentlig myndighed involverer sig i det frivillige miljøsam arbejde, kommer miljømedarbejderen ikke kun som autoritet, men også som partner i fx offentlige-private partnerskaber (OPP). Dette kræver en særlig opmærksomhed, og flere forskere har arbejdet med at beskrive den nye myndighedsrolle.

To af dem er Munthe-Kaas og Hoffmann, der med udgangspunkt i en case om byplanlæggere arbejder med begrebet *navigation*, som handler om, at man som planlægger hele tiden skal forholde sig til den virkelighed, man arbejder i.

"Planlæggere kan ikke længere legitimt påstå at arbejde som mellemlid, der blot transporterer politisk information gennem professionelle praksisser til nye regler eller byrum. [...] Derimod er det blevet tydeligere at planlæggere er aktive mediatorer, der omdanner og udvikler de områder de arbejder med" (Munthe-Kaas og Hoffmann in press:4).

Denne betragtning kan også oversættes til miljømedarbejderes arbejde med virksomheder (pers. comm. Peter Munthe-Kaas).

Baseret på empiriske studier i Sverige beskriver Malmborg (2006), hvordan lokale myndigheder kan agere som enten *teacher* eller *tutor* for at stimulere læring og innovation i netværk for bæredygtig udvikling regionalt. I begge tilfælde spiller de lokale myndigheder en central rolle i processen, men det, der adskiller de to roller, er, hvor den nye viden kommer fra - som *teacher* optræder myndighederne som ekspert, mens de som *tutor* tager en mere vejledende rolle.

Broberg og Hermund (2004) finder, at den lineære skelnen mellem eksperten og facilitator er for snæver til at beskrive de kompetencer, en forandringsagent behøver, og de introducerer derfor konceptet en *politisk refleksiv navigator*, som med en politisk dagsorden refleksivt kan navigere i komplekse organisationer.

I et nationalt projekt rettet mod energibesparelser i SMV'er introducerer Dirckinck-Holmfeld og Jørgensen (2015) konceptet den *refleksive dialogpartner*, efter inspiration fra Broberg og Hermund, til at beskrive myndighedsrollen i relation til at skabe en ændring blandt de deltagende SMV'er. Den *refleksive dialogpartner* skal forstå virksomheden, kunne oversætte og kommunikere mellem forskellige professionelle områder og koncepter, og navigere i forhold til det.

1.2 Potentiale hos små og mellemstore virksomheder

SMV'er har ofte et uudnyttet potentiale for energi- og ressourcebesparelser, men er som regel karakteriseret ved ikke have at den nødvendige interne viden om grøn omstilling eller ressourcerne til at prioritere aspekter, som ikke er deres kerneforretning (Dirckinck-Holmfeld og Jørgensen 2015, Gate 21 2015a, Thollander og Dotzauer 2010, Damm 2015). Dette nødvendiggør en opbakning fra myndighederne, hvis der skal ske grøn omstilling hos SMV'erne.

Flere forskere har kigget på, hvordan programmer ift eksempelvis energibesparelser skal være målrettet specifikt til SMV'erne for at have en effekt (Thollander og Dotzauer 2010, Paton 2001). Myndigheder, der laver frivillige aftaler med virksomheder, kan ifølge Paton være afgørende for, at de sætter fokus på fx energibesparelsepotentialer og dermed skaber en forandring i en mere bæredygtig retning. En vigtig rolle ved de frivillige initiativer er at øge mulighederne for, at virksomhederne får konkurrencemæssige fordele ved differentierede produkter baseret på deres energieffektivitet eller miljøperformance (ibid.). Der findes flere kommunale og regionale projekter, som arbejder med at skabe CO₂- og/eller ressourcebesparelser gennem frivilligt samarbejde med SMV'er. Vi har udvalgt tre nationale projekter, som vi beskriver i afsnit 2.

Forandring i en virksomhed kan ske på mange forskellige måder, eksempelvis gennem netværkssamarbejder, ved at arbejde med nye forretningsmodeller, ved at involvere medarbejdere i forandringerne, ved ny lovgivning mm (Unruh 2000, Malmberg 2006, Chesbrough 2010, Friis og Koch 2015).

Når det kommer til typer af bæredygtig forandring skeler vi til Tukker og de Bruijn (2002), som skelner mellem tre grader af socio-teknisk innovation, nemlig:

(i) *optimisation* - optimering, som efterlader den eksisterende produktions-forbrugsstruktur stort set uændret. Det kunne eksempelvis være, at en virksomhed udskifter elslugende apparater med mere klimavenlige apparater.

(ii) *singular innovations* - enkelt innovation, defineret som ændringer i det socio-tekniske arrangement som vedrører en begrænset mængde af aktører. Det kunne eksempelvis være et nyt produkt, der åbner op for en ny målgruppe.

(iii) *systems innovations*, systeminnovation, som fortrinsvis fokuserer på samfundsmæssige funktioner og deres relaterede systemer og påvirker hele produktions-forbrugsstrukturen. Her drejer det som at ændre hele/større dele af det socio-tekniske regime. Det kunne eksempelvis være, at et kommune-virksomheds samarbejde skriver sig ind i en større sammenhæng, hvor også borgere, regulering, mm inddrages i omstillingen.

1.3 Meningsskabelse og genbeskrivelser

Det frivillige samarbejde med virksomhederne stiller krav om, at de bæredygtige forandringer er meningsfulde og interessante for virksomhederne.

Flere forskere arbejder med forandringsarbejde, eksempelvis organisationsforskeren Karl Weick, som bruger begrebet "meningsskabelse" i forandringsprocesser. Hvis man vil arbejde med forandringer, skal man ifølge Weick have en udforskende tilgang til organisationen og ikke komme med et på forhånd defineret mål. I stedet introducerer han begrebet 'Talk the Walk', som handler om at "komme ud i organisationen, at være tilgængelig og nysgerrig, og at spørge ind til og høre, hvad der optager kunder, klienter og medarbejdere" (Hammer & Høpner 2015:140) og på den måde skabe små forstyrrelser og meningsskabelse, som kan omdirigere en forandring (Weick og Quinn 1999).

Den amerikanske filosof, Richard Rorty, mener heller ikke, at forandringer kan planlægges, men at de sker gennem *genbeskrivelser*, som kan opstå, når vi holder op med at bruge de vante begreber og i stedet opfinder et nyt sprog. Virksomheder skal ifølge den tankegang hjælpes til at lave *genbeskrivelser* af deres virkelighed - nye virkelighedsbeskrivelser, som de kan se sig selv i og får lyst til at arbejde hen imod. Hvis myndighedernes "sprog" eksempelvis udelukkende handler om energibesparelser eller allerede velkendte fænomener, skaber de ifølge Rorty ikke nogen forandringer, men bevæger sig inden for det velkendte (Rorty 1989, Storch 2012).

Miljømedarbejderens rolle bliver altså en afvejning mellem at være vidende/ekspert, være lyttende og skubbe til virksomhederne, så de ikke bare reproducerer de kendte virkeligheder, men også gennem meningsskabelse og *genbeskrivelser* producerer nye tanker og virkelighedsbilleder.

I forandringsprojekter bliver der ofte gjort brug af - og opfundet - forskellige værktøjer og metoder. Disse kan ses som en manifestation af sproget og skal derfor gerne bidrage til *genbeskrivelser* og nye virkelighedsbilleder for at have en transformatorisk effekt. Værktøjer ansues ofte som generiske, men forskning viser, at de fortolkes og bruges meget forskelligt af forskellige aktører i forskellige kontekster. Inden for aktørnetværksteori skelner man mellem forskellig brug af eksempelvis værktøjer som henholdsvis *intermediaries* (mellemlid), som blot er en overførsel af (kendt) viden og *mediators*, som har en mere forandringsskabende effekt (Latour 2005, Bryson et al. 2009, Georg 2015).

1.4 Problemformulering

I denne opgave undersøger vi med udgangspunkt i et regionalt, SMV-rettet projekt, hvordan man fra kommunal side arbejder med bæredygtige forandringer i små og mellemstore virksomheder. Vi zoomer ind på samspillet mellem miljømedarbejder og

virksomhed og på, hvordan miljømedarbejderen forsøger at konfigurere en forandringsproces, der er meningsfuld og transformativ for virksomheden. Vores case er projektet Bæredygtig Bundlinje, og vi kigger specifikt på Københavns Kommunes arbejde med Bæredygtig Bundlinje.

Dette leder os til en problemformulering, som lyder:

Hvordan kan miljømedarbejderen interagere med små og mellemstore virksomheder for at skabe frivillige, bæredygtige forandringer

- Hvordan udfordrer det miljømedarbejderens roller og kompetencer
- Hvilke værktøjer trækker miljømedarbejderen på, og hvordan bruges de i forandringsprocessen
- Hvordan arbejder miljømedarbejderen med meningsskabelse og *genbeskrivelser* i forandringsprocessen

2. Bæredygtig omstilling

Dette afsnit rummer en kort, historisk gennemgang af begrebet bæredygtighed og begrebets aktualitet i 2016. Vi beskriver tre nationale projekter med fokus på omstilling i blandt andet SMV'er for at illustrere forskellige tilgange.

2.1 Begrebet bæredygtighed

“En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare” (FN-forbundet og Mellemlfolkeligt Samvirke 1987:51).

Sådan lyder det i *Vores fælles fremtid* - Brundtland kommissionens rapport om miljø og udvikling fra 1987. Rapporten skelner mellem tre former for bæredygtighed nemlig: Miljømæssig, økonomisk og social bæredygtighed og er stadig referenceramme for forståelsen af begrebet “bæredygtighed”.

Siden Brundtland kommissionens rapport har bæredygtighed og bæredygtig udvikling været på den politiske dagsorden både internationalt og nationalt.

I 1992 blev der på FN's konference for miljø og udvikling i Rio de Janeiro udarbejdet handlingsprogrammet Agenda-21 (NOAHs Forlag 2014). Medlemslandene skulle efter Rio-konferencen udarbejde planer for en bæredygtig udvikling i det 21-århundrede. Til FN's konference for bæredygtig udvikling i Johannesburg i 2002 blev der fastsat en række tidsbestemte mål. Et af målene var blandt andet, at man inden

2005 skulle have iværksat nationale bæredygtighedsstrategier, og at FN skulle udarbejde et ti-årigt rammeprogram for bæredygtig produktion og udvikling (ibid.). Danmark har fortsat ingen bæredygtighedsstrategi. I 2015 vedtog FN 17 verdensmål for bæredygtig udvikling - Sustainable Development Goals - som stiler mod inden 2030 at løse klodens største problemer inden for emner som fattigdom, sult, rent vand og sanitet, ansvarligt forbrug og produktion og bæredygtig energi.

Siden 1995 har FN holdt årlige internationale klimakonferencer – der mere præcist kaldes "Conferences of the Parties", forkortet COP. De sætter fokus på klimaforandring og udledning af drivhusgasser, og var i 1980'erne med til at stoppe udledning af gasser, som skadede ozonlaget (Montrealprotokol fra 1987). Første møde blev holdt i Berlin og København var vært i 2009 til COP15.

2.2 Paradigmeskifte fra end-of-pipe til bæredygtig omstilling

Det øgede fokus på bæredygtighed både internationalt og nationalt har også betydet, at der har været en udvikling i Danmark fra tidligere tiders fortyndingsprincip til det nuværende fokus på bæredygtig omstilling.

I 1970'erne viste konsekvenserne sig af den industrielle produktion sig på miljøet og økosystemerne og forureningen kom for alvor på den samfundsmæssige dagsorden (Jensen 2015). Danmark begyndte derfor at opbygge en kapacitet til at sætte miljømæssige spørgsmål på dagsordenen. Ministeriet for Forureningsbekæmpelse blev oprettet og Danmark fik sin første miljøminister i 1971.

I 1980'erne kom det til at handle om at *forebygge* miljøbelastninger fra industriel produktion. Fokus var på selve produktionen inde i virksomheden - og nye strategier for at skabe en *renere produktion* blev iværksat. Tanken var at udfase miljøbelastende materialer og processer, og der kom fokus på miljøledelse hos virksomhederne. Renere teknologi og forureningsbekæmpelse har siden 1980'erne været en hjørnesteen i den danske miljøpolitik (Remmen 2001).

I 1990'erne var der et skifte fra at kigge på selve produktionen til også at kigge på *renere produkter* og livscyklusvurderinger (LCA).

I 2000'erne er strategier for renere produktion suppleret med et nyt fokus på bæredygtig omstilling.

“Omstillingsperspektivet peger således på, at bæredygtighed i mange tilfælde ikke kan realiseres gennem ny teknologi på den enkelte fabrik eller produktionsenhed alene. Bæredygtighed forudsætter dermed ofte, at ny teknologi kombineres med “systemiske” forandringer af både regulering, infrastruktur, markeder og slutbrugerpraksisser knyttet til overgribende samfundsmæssige systemer” (Jensen 2015:24).

Disse fastlåsnings- og stiafhængigheder gør det svært for (radikale) innovationer at overleve og sprede sig til det omgivende samfund. Forskere har siden 00'erne beskæftiget sig med bæredygtig omstilling som et selvstændigt forskningsfelt, hvor fx begreber som strategisk niche management sætter fokus på hvordan stiafhængige systemer alligevel kan være genstand for omstillingsprocesser (Geels 2002, Schot og Geels 2008, Jørgensen 2012, Unruh 2000, Jensen 2015, mfl.). Omstillingsprocesser er derfor komplekse fænomener, som ikke har enkle løsninger. Indsatserne skal derfor være bredspektrede og involvere mange forskellige aktører i processen.

2.3 Lokale myndigheders arbejde med bæredygtig omstilling

Verden og Danmark er præget af en øget urbanisering, og de senere år har byerne og dermed de lokale aktører spillet en afgørende rolle i at fremme bæredygtig udvikling (Jensen 2015).

“The European Cities of tomorrow are places of advanced social progress; they are platforms for democracy, cultural dialogue and diversity; they are places of green, ecological or environmental regeneration; and they are places of attraction and engines of economic growth” (EU Kommissionen 2011:12).

Samarbejdet om miljøpolitik- og forvaltning mellem lokale myndigheder og private virksomheder er vokset siden midten af 1990'erne, og mange steder er der opstået frivillige offentlige-private partnerskaber med henblik på miljøledelse og -politik (Malmberg 2006).

I Danmark har kommunernes kontaktflade med virksomhederne traditionelt været koncentreret om godkendelses- og tilsynsarbejdet og ikke inkluderet samarbejde med virksomheder om energibesparelser og CO₂-reduktioner. Men siden optakten til Klimatopmødet COP15 i København i december 2009, har det taget fart, og adskillige kommuner arbejder i dag med det frivillige bæredygtighedsarbejde hos virksomhederne.

Herunder Københavns Kommune, som har et mål om være verdens første CO₂-neutrale hovedstad i 2025 (Københavns Kommune 2009 og 2012). For at nå målet har kommunen fastsat en række mål for CO₂-reduktioner for blandt andre kommunens virksomheder².

Metodevalget i de forskellige partnerskaber og projekter varierer, og vi vil her fremhæve nogle af de nyere danske virksomhedsrettede projekter, hvor kommunerne

² Eksempelvis forventes handels- og servicevirksomheder at reducere elforbruget med 20 % ift 2010, virksomhederne skal i højere grad udsortere plast til genanvendelse, der skal etableres partnerskaber med virksomheder om øget cyklisme og brug af elcykler, og mindst 10 % af de private virksomheders kørsel i varebiler og tunge køretøjer skal i 2025 dækkes af alternative drivmidler.

har spillet en aktiv rolle, for at demonstrere den kontekst, som Bæredygtig Bundlinje skriver sig ind i.

De tre projekter er/var alle drevet som frivillige initiativer, og kommunen er partner i dem alle. De tre projekter er ProjectZero i Sønderborg, Climate Street i Vanløse og Carbon 20 i Danmark. ProjectZero er det eneste projekt der fortsat er i gang.

2.4 ProjectZero i Sønderborg

ProjectZero blev etableret i 2007 som et OPP bestående af Bitten & Mads Clausens Fond, Sønderborg Kommune, SE, DONG Energy og Nordea-fonden (www.projectzero.dk). Den overordnede vision for projektet er at skabe økonomisk vækst og nye grønne jobs i Sønderborg-området baseret på omstillingen til et CO₂-neutralt samfund inden 2029.

ProjectZero involverer både kommune, forsyningsselskaber, virksomheder, borgere og uddannelsesinstitutioner, og har en hjemmeside, der er spækket med casehistorier om borgere, virksomheder, forsyningsselskaber mm, der har været på kursus, købt solceller, lavet en delebilsordning, været på cykelferie, skiftet belysning, energirenoveret eller noget syvende.

Projektet har lavet et ZEROmap, hvor man visuelt og med korte beskrivelser og billeder kan se eksempler på energirenovering af boliger, finde en lokal håndværker eller en lokal 'ZEROboligmægler' (ejendomsmæglere der blandt andet rådgiver om energirenovering). Det har også udviklet koncepterne ZEROboligudlejer (for boligudlejere der arbejder med energioptimering) og ZEROcompany og ZERObutik (for virksomheder og butikker, som blandt andet har målsætninger om at reducere CO₂-udledningen med mindst 10 % inden for et år). Projektet har endda udviklet et ZERObutik-mærke i stil med det økologiske spisemærke, som butikkerne kan opnå i forskellige kategorier (hvid, bronze, sølv, guld, grøn) ved energireduktioner.

ProjectZero skaber på den måde en fælles identitet mellem offentlige institutioner og borgere og virksomheder, der alle kan mødes under den fælles beskrivelse 'zero' (for nul CO₂), samt en historie om, at man i samarbejde skaber den grønne omstilling. På den måde kan man sige, at ProjectZero arbejder med *genbeskrivelser* i et forsøg på at skubbe til en bæredygtig omstilling. Samtidig arbejder det med en systemisk tilgang ved at involvere mange forskellige aktører forskellige steder i samfundet (Unruh 2000).

Bruger vi Tukker og de Bruijns (2002) tre kategorier for innovation skriver ProjectZero sig ind i den tredje og dermed mest radikale, hvor der kigges på system innovationer. Projektet kigger på hele Sønderborg-området og er udviklet i et formaliseret partnerskab, og det gælder både boligejere, udlejere, virksomheder, uddannelse af håndværkere, butikker og vedvarende energiforsyning.

2.5 Climate Street i Vanløse

Climate Street var et samarbejde mellem Københavns Kommune, Miljøpunkt Vanløse og lokale virksomheder, og blev søsat juni 2009³. Målet var at omdanne den lokale handelsgade Jernbane Allé til en "grøn handelsgade", således at 75 % af gadens butikker og erhvervsdrivende⁴ deltog som KLIMA+ Frontløber-virksomheder, et koncept udviklet af Københavns Kommune for at reducere københavnske virksomheders energiforbrug.

Et italesat mål for Climate Street var også, at Obama skulle komme forbi Jernbane Allé under COP15 i København, derfor var logo'et også på engelsk og havde payoff "yes we can", som også var Obamas valgslogan.

KLIMA+ konceptet gik ud på at hjælpe de erhvervsdrivende med energirådgivning og kigge på deres el-, vand- og varmekonsum, men satte også fokus på deres produkter ift økologi og miljømærker. Virksomhederne fik fælles PR og markedsføring som en del af pakken, blev promoveret i de lokale aviser, og kunne gratis deltage i netværksmøder med fagligt indhold og få hjælp til årligt at lave en handlingsplan for deres energi- og miljøaktiviteter. Der blev brugt en netværksbaseret metode, med fokus på den fælles vision og det fælles projekt med hyppige netværksmøder, faglig sparring og personlig kontakt. Der blev ikke kun brugt ekspertviden, men ved netværksmøder blev der drøftet klimakommunikation, cradle-to-cradle-produkter, klimamad, inviteret gæster til at fortælle om deres erfaringer fra miljøarbejdet, fx et trykkeri og Jens Kampmann fortalte om grøn vækst og om tiden i det første miljøministerium.

Der var stor tilslutning til Climate Street, 83 virksomheder tilmeldte sig i 2009 heraf 66 erhvervsdrivende fra Jernbane Allé - svarende til 70 %. Projektet vakte så stor interesse i bydelen, at 17 virksomheder, som ikke lå på Jernbane Allé, også tilmeldte sig, og projektet kom derfor til at dække hele bydelen.

Styrken ved dette projekt var den stedspecifikke identitet, der blev skabt i projektet. Der blev taget udgangspunkt i den lokale kontekst og italesættelsen af den grønne handelsgade skabte en fælles vision. Samtidig kan arbejdet med det fælles motto ses som en genbeskrivelse, en ny virkelighedsbeskrivelse - "*vi er ikke kun Jernbane Alle, vi er Climate Street og 'yes we can'*". Climate Street er efterfølgende blevet kopieret i både i den tyske by Cologne og i to finske byer Helsinki og Vantaa⁵.

Bruger vi Tukker og de Bruijns (2002) tre kategorier for innovation er det vores tolkning, at Climate Street skriver sig ind et sted mellem den første kategori kaldet

³ Miljøpunkt Vanløse blev etableret 1. december 2008, hvor den ene forfatter til dette projekt var ansat som projektleder indtil 1. juli 2011, hvor det blev lukket som en del af budgetforhandlingerne for 2011.

⁴ Heraf er de fleste enkeltmands-virksomheder eller SMV'er.

⁵ De seks største byer i Finland er gået sammen om at håndtere fælles udfordringer ift energi og klima. *The Six City Strategy* har tre fokusområder og to *Climate Streets* <http://ilmastokatu.fi/en/>

optimisation, og den næste kategori *singular innovations*. Der blev ikke arbejdet på systemniveau, men der var innovationer i de enkelte virksomheder i bydelen.

2.6 Carbon 20

Det sidste projekt, vi vil fremhæve, er Carbon 20. Carbon 20 blev gennemført i perioden 2011-2013 med støttemidler fra EU Life+. Projektet blev udviklet af Green Cities-kommunerne Albertslund, Allerød, Ballerup, Herning, Kolding, København⁶. Derudover var Næstved Kommune, sammen med Kommunernes Landsforening (KL), Aalborg Universitet (AAU), Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Business Kolding og Gate 21 partner i projektet (www.carbon20.dk). Der blev etableret partnerskaber med 119 lokale virksomheder for at reducere virksomhedernes klimabelastning. Målsætningen var, at de deltagende virksomheder skulle spare 20 % på deres udledning af drivhusgasser. Derudover var formålet at udvikle modeller for samarbejdet mellem kommuner og virksomheder om at skabe CO₂-besparelser, at udvikle kompetencer og redskaber, der kan bruges af kommuner og virksomheder for at understøtte arbejdet og formidle resultaterne nationalt og internationalt.

Carbon 20 byggede på en partnerskabsmodel med virksomhederne med seks trin: Information om klimapartnerskab, besøg hos virksomhed, partnerskabsaftale, teknisk gennemgang, handlingsplan og gennemførelse. På hjemmesiden præsenterer Carbon 20 en række cases, værktøjer, kursusmaterialer, guidelines og andre publikationer og gode råd til kommuner, der vil samarbejde med SMV'er om energibesparelser.

Carbon 20 havde således fokus på det samme som dette projekt, nemlig hvordan kommuner kan støtte op om bæredygtige forandringer i SMV'er, og udvikle et koncept for miljømedarbejderens rolle som *refleksiv dialogpartner*. Begrebet blev udviklet som en respons på, at det undervejs i Carbon 20 blev tydeligt, at udover de to "klassiske" roller som henholdsvis ekspert ("doktor-patient"-relation) og proceskonsulent, havde de kommunale medarbejdere brug for en ny rolle, som bedre kunne navigere i en kompleks virkelighed.

Konceptet bygger på blandt andet forskning inden for arbejdsmiljø, der handler om hvordan arbejdsmiljøkonsulenter kan arbejde som *politisk refleksive navigatører*. En *politisk refleksiv navigator* placerer sig "on the line between an expert and a process consultant" (Broberg og Hermund 2004:315), og det er den kombination, begrebet *refleksiv dialogpartner* lægger sig op af (Dirckinck-Holmfeldt og Jørgensen 2015).

⁶Green Cities (oprindeligt Dogme2000) blev stiftet i 2000 af Albertslund, Ballerup og Københavns Kommuner som et fællesskab for kommuner, der vil gøre mere for miljøet end lovgivningen dikterer. Siden deltog også Herning, Kolding og Allerød, hvor samarbejdet skiftede navn til *Green Cities*. Green Cities ophører formelt ved årets udgang 2016 med den begrundelse, at miljøarbejde har fokus på projektudvikling i stor skala og det kræver en større platform.

En *refleksiv dialogpartner* kombinerer proceskonsulentens kompetencer med ekspertens (dybe) viden om klimaarbejde og erfaringer fra andre virksomheder.

“Med den refleksive dialogpartner er det altså ikke kommunens primære opgave at anvise løsninger på reduktion af virksomhedernes klimabelastning, men gennem et overordnet kendskab til metoder i kortlægning og reduktion af klimabelastning samt til forandringsprocesser i virksomheder at kunne støtte den enkelte virksomhed i fremdrift i dens klimaarbejde” (Carbon 20 2014:9)

Der var en klar målsætning i Carbon 20 om at reducere udledning af CO₂ med 20 %, og ved projektets afslutning havde virksomhederne i gennemsnit sparet 21,5 % CO₂. Projektet har brugt DI's Klimakompas til beregning af energibesparelserne (www.klimakompasset.dk).

Det er ikke vores oplevelse, at der aktivt er arbejdet med meningsskabelse eller *genbeskrivelser* i Carbon 20. Projektet var geografisk udbredt, hvilket formentlig har betydet, at der har været en stor vidensdeling, men også at det har været svært at arbejde med den stedspecifikke identitet.

Der blev ikke kigget på systemniveau, men hjemmesiden fremhæver innovative løsninger i nogle af de deltagende virksomheder, og at CO₂-reduktioner også kan ske i eksempelvis leverandørkæder og hos kunder og ansatte.

Bruger vi Tukker og de Bruijns (2002) tre kategorier for innovation er det vores tolkning, at Carbon 20 skriver sig ind et sted mellem den første kategori kaldet *optimisation*, og den næste kategori *singular innovations*.

3. Case: Bæredygtig Bundlinje

Vi vil i dette kapitel præsentere og beskrive vores case nærmere. I vores masterprojekt sætter vi projektet Bæredygtig Bundlinje under lup. Bæredygtig Bundlinje er et tre-årigt projekt, der er opstået i et partnerskab mellem Gate 21⁷ (projektleder), Region Hovedstaden, Københavns Kommune, Allerød Kommune, Fredensborg Kommune, Frederikssund Erhverv, DTU og AAU. Målet er at give

“100 små og mellemstore virksomheder i Region Hovedstaden chancen for at få udviklet en grøn forretningsmodel, der kan forbedre energi- og ressourceeffektivitet, konkurrenceevne og derved bundlinje” (www.gate21.dk).

⁷ Gate 21 er et partnerskab mellem kommuner, virksomheder og videninstitutioner, der arbejder for det fælles mål at accelerere den grønne omstilling. Foreningen blev etableret i 2009 og har hjemsted i Albertslund.

Bæredygtig Bundlinjes samlede budget er på 26,5 millioner kroner, hvoraf EU's Fond for Regionaludvikling, Vækstforum Hovedstaden og Region Hovedstaden støtter med cirka 17 millioner kroner, men de resterende midler er egenfinansiering fra kommuner og virksomheder. Bæredygtig Bundlinje løber fra oktober 2015 - september 2018⁸.

Bæredygtig Bundlinje er født hos Gate 21, og projektet er udviklet på baggrund af de erfaringer, partnere i projektet tidligere har opnået, især gennem Carbon 20, hvor Gate 21 også var projektleder, og flere af partnerne i Bæredygtig Bundlinje deltog. Herunder Københavns Kommune, hvis arbejde med fire konkrete SMV'er vi har fået lov at følge i dette projekt.

Virksomheder, der deltager i Bæredygtig Bundlinje, forventes at lægge en medfinansiering i form af 80⁹ timers arbejde med projektet. For deres tid får de blandt andet maks. 30.000 kr. til ekstern konsulenthjælp, der skal understøtte udarbejdelsen af den grønne forretningsmodel, og hjælp fra Københavns Kommunes miljømedarbejder i hele forløbet.

Virksomhederne, der deltager i Bæredygtig Bundlinje får tilbudt dette forløb:

- 1) En gennemgang af virksomhedens produkter og processer
- 2) En afdækning af virksomhedens grønne potentialer
- 3) Adgang til skræddersyet viden, workshops og netværk med andre Virksomheder
- 4) Konsulenthjælp til at udvikle en grøn forretningsplan med miljømæssige og økonomiske gevinster
- 5) Værktøjer til at måle på effekterne af virksomhedens grønne forretningsplan

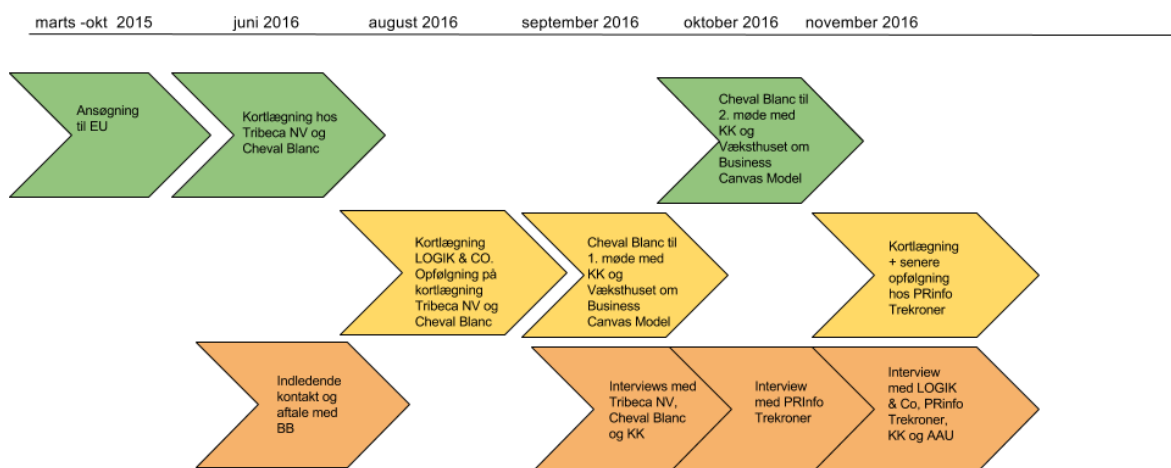
⁸ Bæredygtig Bundlinje nåede deres milepæl i september 2016 ift antal rekrutterede virksomheder og forventer også at nå deres milepæl i marts 2017, pers. comm. Line Bech, Gate 21.

⁹ De 80 timer er efterfølgende opjusteret til 90 timer for at få budgettet til at gå op.



Figur 1. De fem faser i Bæredygtig Bundlinje. De fire SMV'er, vi har fulgt, er nået til fase 2

Vi tager første gang kontakt til Bæredygtig Bundlinje i juni 2016, hvor vi aftaler med projektlederen fra Gate 21 og den ene miljømedarbejder fra Københavns Kommune, at bruge Københavns Kommune og SMV'er i kommunen som case i vores masteropgave. Se tidsplanen herunder for uddybning af aktiviteter.



Figur 2: Tidsplan for Bæredygtig Bundlinje og vores deltagelse via masterprojektet
 Øverste række: Aktiviteter hvor vi ikke har deltaget
 Midterste række: Aktiviteter hvor vi har deltaget
 Nederste række: Interviews og møder, vi har initieret

Vi er interesserede i at kigge på mødet mellem miljømedarbejderen og virksomheden, så vi har derfor ikke overværet eller spurgt ind til rekrutteringen i detaljer. I praksis har processen hos de virksomheder, vi har fulgt, været:

- 1) Et indledende møde hvor projektet præsenteres
- 2) Et kortlægningsmøde, hvor en af Københavns Kommunes miljømedarbejdere sammen med virksomheden undersøger miljø- og energiforhold og markedssituation. Virksomheden skal typisk efterfølgende skaffe forbrugstal til kortlægningen. Københavns Kommune udarbejder en bruttoliste over mulige projekter i Bæredygtig Bundlinje regi
- 3) Et opfølgingsmøde, hvor Københavns Kommune og virksomheden bliver enige om, hvad virksomheden skal arbejde videre med og aftaler næste skridt
- 4) Eventuelt møde med Væksthuset/miljømedarbejderen om forretningsmodellen, Business Canvas Model

Vi har deltaget i punkt 2-4.

Nedenfor opsummerer tabel 1 de tre nationale projekter, som er beskrevet i kapitel 2 og Bæredygtig Bundlinje, som er beskrevet ovenfor. Vi har lavet tabellen for at vise ligheder og forskelle ift organisering, finansiering og fokus.

Projekt	Periode	Organisering	Finansiering	Vision	Omstillingsperspektiv*
ProjectZero	2007-	OPP (formaliseret)	Fond	Sønderborgområdet er CO ₂ -neutral i 2029	System innovations
Climate Street	2009-2011	Københavns Kommune, virksomheder, Miljøpunkt Vanløse	Københavns Kommune	Omdanne den lokale handelsgade til grøn handelsgade med 75 % KLIMA+ Frontløbere Bidrage til Københavns Kommune	Optimisation/ singular innovations

				CO ₂ -neutral i 2025	
Carbon 20	2011-2013	OPI Gate 21, syv kommuner, AAU, DTU, KL, Business Kolding, virksomheder (formaliseret med samarbejds-aftaler)	EU, Region, Kommuner + egen-finansiering fra virksomheder	Virksomheder reducerer CO ₂ -udledning med 20 % Bidrage til Københavns Kommune CO ₂ -neutral i 2025 Hovedstads-regionen CO ₂ -neutral i 2040	Optimisation/singular innovations
Bæredygtig Bundlinje	2015-2018	OPI Gate 21, kommuner fra Carbon 20 i hovedstads-regionen, AAU, DTU, virksomheder (formaliseret med samarbejds-aftaler)	EU, Region, Kommuner + egen-finansiering fra virksomheder	100 grønne forretnings-modeller Reduktion i materiale-forbrug med cirka 2.500 tons Reduktion i CO ₂ -udledningen med cirka 13.300 tons	Læs analyse og konklusion

Tabel 1. Tabel 1 opsamler de tre nationale projekter, beskrevet i kapitel 2 og Bæredygtig Bundlinje, for at vise ligheder og forskelle ift organisering, finansiering og fokus. * Projekterne bruger ikke selv kategorier fra Tukker og de Bruijn (2002). Det er vores brug af kategorierne.

4. Teori

I dette afsnit arbejder vi med forskellige teoretiske tilgange, som vi senere bruger til at analysere mødet mellem miljømedarbejderen og virksomheden. Først præsenterer vi aktør-netværks teori som et redskab til at se på relationen mellem miljømedarbejder og virksomhed, dernæst kigger på brugen af værktøjer, *genbeskrivelser* og meningsskabelse i relationsarbejdet og til sidst ser vi på, hvad sensitivitet og navigation betyder for relationsarbejdet.

4.1 Miljømedarbejderens arbejde med relationer

Vi trækker her på aktør-netværks teori (ANT), som giver os en forståelse af mødet mellem miljømedarbejderen og SMV'er som mødet mellem forskellige komplekse netværk af relationer mellem en række humane og non-humane komponenter, der alle spiller en rolle i processen hen mod grønne forretningsmodeller og energi- og ressourcebesparelser hos virksomhederne i Bæredygtig Bundlinje.

Vi vælger en netværksorienteret tilgang, fordi den går ind på feltets præmisser og ser på aktører og deres relationer, frem for som fx institutionel teori at tænke på mennesket som styret af institutionelle ordener. ANT er stedsspecifik og drejer sig om at tænke i punkter og forbindelser frem for i kasser (Jensen 2003).

En forandringsproces, som den der bliver forsøgt gennemført i Bæredygtig Bundlinje, kan ses som det, man i ANT kalder translation. Translation er et begreb, der dækker over de mange forhandlinger, der hele tiden foregår mellem forskellige aktører i et aktørnetværk med henblik på at forandre eller opretholde relationer mellem netværkets komponenter. Translationer dækker altså over relationsarbejde, hvor aktørerne bearbejdes med henblik på at stabilisere etablerede relationer eller etablere helt nye relationer.

Aktører er en heterogen gruppe, som kan dække over både humane og non-humane aktører – som i Callons case om den elektriske bil (1986a), hvor aktørnetværket består af fx det franske energiselskab, bilfirmaet Renault, slutbrugeren, bevægelsen for vedvarende energi, men også af de brændselsceller, elektroner, katalysatorer, mm, der skal opføre sig på en særlig måde for at få motoren til at køre. Disse forskelligartede aktører er hele tiden i forhandling om, hvad der skal ske: "These entities act, react and cancel each other out" (Callon 1986a:22), og som aktør i translationen er man interesseret i at få de andre aktører overbevist om, at de skal gå samme vej som en selv. Derfor kan man gennem forskellige greb forsøge at skubbe til aktørnetværket, så der sker en forandring i den retning, man ønsker.

Callon (1986b) deler translationen op i fire "øjeblikke", som ikke skal forstås som en lineær proces, men som elementer i forandringsprocessen, der kan foregå

sideløbende eller på forskellige tidspunkter. Disse øjeblikke er (i) *problemativering*, hvor aktørernes interesse forsøges fanget om en fælles sag – det kan fx være klimaforandringer eller grøn vækst – (ii) *interessement*, hvor aktørerne ved forskellige greb gøres interesserede i at deltage i translationen, (iii) *enrollment*, hvor aktørernes *indrulles* i at være med i aktørnetværket og endelig (iv) *mobilisering*, hvor translationen skal stå sin prøve – vil aktørerne og dem, som de repræsenterer, være med?

Til at påvirke til en forandring kan man bruge forskellige greb. Man kan gøre brug af *interessement devices*, som er med til at overbevise eller skubbe andre aktører i en bestemt retning. I Bæredygtig Bundlinje kan et *interessement device* fx være en dokumentation af, at virksomheder, der udvikler grønne forretningsmodeller, klarer sig bedre, eller gode casehistorier om virksomheder, der har udviklet et grønt produkt. Disse *interessement devices* kan bruges til at skubbe til aktørnetværket og måske i sidste ende føre til nye relationer/den ønskede forandring.

Latour (2005) introducerer begreberne *intermediary* og *mediator*, til at beskrive effekten af de enkelte elementer i et aktørnetværk, hvor et *intermediary* “transports meaning or force without transformation: defining its inputs is enough to define its outputs” (Latour 2005:39), mens *mediatorer* “transform, translate, distort, and modify the meaning or the elements they are supposed to carry” (ibid.). Latour bruger eksemplet med en computer, som fungerer som en *intermediary*, så længe den virker, men hvis den bryder sammen, kan den forvandle sig til en *mediator*, fordi den ikke længere bare transporterer brugerens input til output, men går ind og ændrer på tingene. Det kan også være den kommunale miljømedarbejder, der, som vi skrev i indledningen, har ændret rolle fra at agere som *intermediary* - et mellemlid eller en transportør af viden og regler - til i det frivillige virksomhedssamarbejde at være en *mediator*, der er medskabere af en forandring. Forskellige værktøjer som miljømedarbejderne gør brug af kan også anskues ud fra det begrebsapparat; bruges de som transportører af viden, eller har de en transformerende effekt.

Bryson et al. (2009) skriver om forandring som et relationsarbejde, hvor man sammen transformerer ideerne. Derfor kan man heller ikke lave en model for en proces, som kan lægges ned over ethvert projekt:

“the more strategic planning is reduced to a rigid sequence of steps entailing essentially impossible-to-meet information, power, and authority demands, the more likely it is a foregone conclusion that studies will show it fails” (Bryson et al. 2009:176).

Når miljømedarbejderen og virksomheden skal samarbejde om Bæredygtig Bundlinje, skal miljømedarbejderen finde ud af at håndtere mødet mellem Bæredygtig Bundlinje aktørnetværket - med al dets indbyggede kompleksitet - og

virksomhedens aktørnetværk. Hvordan miljømedarbejderen håndterer relationen mellem de to aktørnetværk bliver afgørende for, hvordan processen forløber. I bedste fald kommer translationen til at forskyde virksomhedens etablerede aktørnetværk, så der kan opstå nye roller og formuleres nye muligheder.

4.2 Relationsarbejde gennem brug af værktøjer, genbeskrivelser og meningsskabelse

4.2.1 Miljømedarbejderens brug af værktøjer

I Bæredygtig Bundlinje er mødet mellem miljømedarbejder og virksomhed organiseret omkring værktøjer, der skal bruges af miljømedarbejderen til at undersøge virksomhedens potentialer og virkelighed.

Georg (2015) har undersøgt brugen af værktøjer som henholdsvis *mediator* og *intermediary* i en case om en masterplan-konkurrence for byudvikling af to havneområder i Køge og Fredericia. Her var det et "bæredygtighedsværktøj", konkurrencedeltagerne skulle inddrage i designprocessen. Georg fandt, at værktøjet blev brugt på tre forskellige måder, som hun kalder stringent¹⁰, pragmatisk og strategisk. De fleste arbejdede efter den "pragmatiske tilgang" og brugte værktøjet som en tjekliste. De arbejdede på samme måde som i andre konkurrencer, og arbejdet med bæredygtighedsværktøjet havde kun lidt effekt på deres designkoncept:

"We had an idea for the project, and we considered the tool afterwards. Our idea did not change because of it [the tool]. It stayed put" (Georg 2015:335).

I de forslag hvor værktøjet blev brugt pragmatisk eller strategisk, virkede værktøjet som et *intermediary*.

"It provided them with information but had little impact on the teams' design conceptualization" (Georg 2015:336).

Hvorimod de grupper, der anvendte bæredygtighedsværktøjet "stringent", formåede at tænke innovativt.

"They worked iteratively, moving back and forth between developing their design ideas, doing the calculations, debating their implications, redesigning, and eventually prioritizing their suggestions. Another team emphasized how working systematically with the tool led them to develop innovative solutions they would not have come up with otherwise" (Georg 2015:334).

¹⁰ Georg bruger det engelske ord "rigorously" som vi oversætter med stringent. Det skal ikke forstås som 'rigidt', nærmere 'systematisk'.

Her fungerer værktøjet som en *mediator*, som overbeviser “team members to change their perceptions, provoking them to search for ways to improve their designs and prompting them to align their design ideas” (Georg 2015:334).

I nogle tilfælde kom bæredygtighedsværktøjet også til at spille rolle som *grænseobjekt*:

“In some cases it acted as a boundary object [...] an intermediary to facilitate and moderate collaboration and knowledge sharing across disciplinary and professional boundaries” (Georg 2015:337).

Bryson et al. (2009) beskriver i deres studie af udviklingen af et regionalt GIS system i Minnesota, USA, hvordan et stormøde mellem aktørerne fungerede som *mediator* og dermed skubbede til relationerne i aktørnetværket. I deres tilfælde var det to planlægningsmøder mellem alle aktører i projektet, hvor der blev lavet en kortlægning (map), som viste sig at blive transformative:

“A crucial aspect of the creation of the maps was the interlinked creation of a reasonably shared understanding and agreement among a key group of stakeholders about purposes, goals, strategies, and action [...] The mapping process and map (as an agent) led them to a new understanding that they had not started with, in other words, a new way of knowing among the network of participants resulted from the mapping exercise” (Bryson et al. 2009:199).

Disse cases illustrerer, hvordan værktøjer kan spille en rolle i relationsarbejde. Men også at det langt fra er givet at værktøjerne har en væsentlig effekt - dette afhænger af, hvordan de bliver sat i spil.

4.2.2 Relationsarbejde gennem genbeskrivelser

Et andet værktøj, man som miljømedarbejder kan trække på i relationsarbejdet med virksomhederne, er *genbeskrivelser*.

Når vi taler om, at forandringer i virksomhederne kan ske gennem *genbeskrivelser*, trækker vi på Rorty og neopragmatisme, som er en filosofisk retning, der afviser begreber som universel sandhed og objektivitet, men i stedet mener, at vores begreber til at beskrive og forstå verden med er formet af specifikke historiske processer og vores måde at tale om det på. Der findes altså ikke en iboende natur i mennesket eller verden, som venter på at blive afdækket. Det betyder også, at vi kan ændre vores opfattelse af verden, os selv og vores ønsker ved at ændre på vores sprog; det som Rorty (1989) kalder *genbeskrivelser*.

Hvis vi skal oversætte det til en Bæredygtig Bundlinje-kontekst betyder det, at hvis

kommunerne vil skabe en forandring i virksomhederne, kan de gøre det ved at skubbe til på den måde, virksomhederne beskriver - og dermed forstår - deres virkelighed på. Hvis aktørerne finder nogle gode *genbeskrivelser*, kan de være performative - skabe nye virkelighedsbeskrivelser, give nye ideer, som kan *mobilisere* aktørerne til en transformation.

Dette nye "sprog" kan være et koncept, et værktøj eller andet *interessement device*, der åbner for *genbeskrivelser* eller fungerer som *mediator*. Eller det kan være nye måder at tale om sig selv på, som en case hos Storch (2012), hvor en virksomhed går fra at tale om recession til at tale om re:session. På den måde kommer *genbeskrivelser* også til at handle om nye identiteter.

En transformatorisk forandring kan i Rortys logik ikke planlægges, men først opstå, når man bryder ud af den *litterale horisont* (sproget):

"...uanset hvad vi ønsker, kan forstå, drømmer om, har interesse i osv., så er det determineret af den litterale horisont, det vokabular, som er tilgængeligt for os. Derfor påpeger Rorty, at et hvilket som helst ønske om forandring, der bliver formuleret inden for en given litteral horisont, kun kan føre til variationer over de temaer, som horisonten gør mulige for os. Af denne grund er transformatorisk forandring ikke noget, der kan planlægges, noget, man kan slutte sig til med henvisning til fornuften, idet tanken er determineret af sproget" (Storch 2012:142).

Storch skriver om systemiske praksisser i en konsulentvirksomhed, og hvordan *genbeskrivelser* bruges som et konkret værktøj her, eksempelvis ved at konsulenterne bevidst bruger akademiske begreber overfor deres kunder for at bryde med den *litterale horisont*.

"At tale anderledes er i Rortys forstand en fantaserende proces, hvor man stiller nye spørgsmål, gør brug af nye metaforer, en proces, hvor man *"forsøger at se bort fra de tilsyneladende futile traditionelle spørgsmål ved at erstatte dem med nye og muligvis interessante spørgsmål"* [...] Det betyder, at man anvender poetiske praksisser, hvor man beriger sproget og favner nye muligheder, så man bliver en lærende, som overgiver sig til nysgerrighed" (Storch 2012:94).

4.2.3 Relationsarbejde gennem meningsskabelse

Relationsarbejdet kan også ske gennem meningsskabelse, hvor miljømedarbejderen undersøger, hvad aktørerne er optaget af - hvad giver mening for dem.

Her er vi inspireret af organisationsteoretikeren Weicks tanker om forandringer. Forandringer kan ses som enten *episodiske* (de sker kun, når man sætter en styret

forandringsproces i gang) eller som *kontinuerlige*, sådan som Weick gør det. Ifølge ham er organisationer hele tiden i forandring, så forandringsarbejdet handler om at dirigere forandringerne i en ønsket retning. Det sker gennem menings-skabelse (Weick & Quinn 1999, Hammer & Høpner 2015).

Weicks tilgang betyder, at der ikke er brug for brændende platforme, når vi skal flytte os, men at der snarere er brug for, at vi stopper op og fastfryser de konstante forandringer. Så ved at tage en timeout (fastfrysning) kan man ændre retning. Fastfrysningen kan ifølge Weick ske ved, at man stiller spørgsmålene "hvor er vi", "hvordan er vi kommet herhen" og "hvordan kommer vi videre". En måde at skabe praktisk menings-skabelse på kalder Weick "Talk the Walk".

"Talk the Walk" handler om at komme ud i organisationen, at være tilgængelig og nysgerrig, og at spørge ind til og høre, hvad der optager kunder, klienter og medarbejdere" (Hammer & Høpner 2015:140).

Miljømedarbejderen skal altså "Talk the Walk", møde aktørerne og opmuntre til timeout og samtale om, hvad de er optagede af. Miljømedarbejderens rolle bliver derfor ikke at skabe en forandring, men derimod at skabe mening, som kan om dirigere forandringerne.

Borum (2013) beskriver fire hovedkategorier af ændringsstrategier: Den teknisk-rationelle, den humanistiske, den politiske og den eksplorative. De tre første strategier betegner forandringer som *episodiske*, hvorimod den sidste strategi anser forandringer for at være *kontinuerlige*. I de tre første ændringsstrategier er det miljømedarbejderen, der får forandringer til at ske i organisationen, hvorimod miljømedarbejderen tildeles en mere sensitiv og navigerende rolle i den eksplorative strategi. Weicks tanker minder om den eksplorative strategi hos Borum.

4.3 Sensitivitet og navigation i relationsarbejdet

I indledningen giver vi en introduktion til begrebet den navigerende byplanlægger, som den 'nye' måde at arbejde med planlægning på. Begrebet bygger også på en ANT-tilgang, og arbejder med begreberne *navigation*, *sensitivitet* og *iscenesættelse* i translationsprocessen. *Navigation* henviser til, at man som planlægger "ikke kan lægge en masterplan og forvente, at den fungerer i virkeligheden, men er nødt til at lade sig og sit projekt bevæge af de nye erfaringer, man gør sig undervejs i processen" (Munthe-Kaas og Hoffmann in press:7).

Dette åbner for et grundlæggende dilemma i projektplanlægning, nemlig dilemmaet om, at man som planlægger får mere og mere viden i løbet af projektperioden, men er nødt til at træffe vigtige beslutninger i startfasen, hvor vidensgrundlaget er det ringeste (Christensen og Kreiner 2005).

Som planlægger er man ifølge Munthe-Kaas og Hoffmann (in press) nødt til at have *sensitivitet* over for konteksten, "lokale behov, usikkerheder og kontroverser" - og det betyder blandt andet, at "dele af designet holdes åbent for at muliggøre introduktion af nye aktører og nye kontroverser" (ibid.:7-8). Som en del af navigationen, kan man arbejde med *iscenesættelser*, hvor man samler aktører i en "ny konstellation for at undersøge mulighederne for at gøre noget nyt" (ibid.:8), man afprøver og eksperimenterer.

Munthe-Kaas og Hoffmann arbejder også med begrebet *mobilisering*, som

"handler om, at de involverede aktører "slutter op om" en idé eller et projekt og hjælper med at bringe det videre [...] Det er med andre ord en proces der i mindre grad handler om at planlægge logisk, men mere om at "væve" forskellige interesser og aktører sammen i et sammenhængende socio-materielt projekt" (ibid.:9).

Som miljømedarbejder bør man altså ifølge denne tilgang have en navigerende tilgang til sit projekt og processen, der lader sig flytte af de erfaringer, man gør sig undervejs og er åben for, at der kan ske ændringer i designet.

Opsummering af 4: Teori

Vi har i ovenstående givet en introduktion til ANT, som giver os en forståelse af kompleksiteten i mødet mellem miljømedarbejderen og virksomhederne som et møde mellem to komplekse aktørnetværk, hvor der er rigtigt mange relationer at tage hensyn til. Dette vil vi uddybe i analysen.

Derudover henter vi begreberne *mediator* og *intermediary* fra ANT til at beskrive effekten af de komponenter, man hiver ind i et aktørnetværk. Specifikt ser vi på brugen af forskellige værktøjer og trækker eksempler ind fra Georg (2015) og Bryson et al. (2009) om, hvordan værktøjer kan sættes i spil og dermed agere forskelligt i et aktørnetværk.

I analysen ser vi på hvilke værktøjer, der er i spil i Bæredygtig Bundlinje, hvordan de bruges og hvad effekten af brugen af dem er. Vi bringer også begreberne *genbeskrivelser* og *meningsskabelse* på banen med inspiration fra henholdsvis amerikansk neopragmatisme og organisationsteori som to tilgange til at arbejde med forandringer. I analysen ser vi på, hvorvidt der sker *genbeskrivelser* og *meningsskabelse* i Bæredygtig Bundlinje.

Endelig trækker vi på begreberne *navigation* og *sensitivitet*, der med inspiration fra ANT ser specifikt på planlæggeres rolle i en tid, hvor miljømedarbejderen ikke kun skal forvalte love og regler, men også være forandringsskaber. Begreberne bruger vi i analysen til at forstå de to miljømedarbejderes rolle og tilgang.

5. Metode

I dette kapitel præsenterer vi de metoder, vi har brugt, og hvilke overvejelser vi har haft i forbindelse med de enkelte metoder. Det, der har været centralt for os, er at kigge på mødet mellem miljømedarbejder og virksomhed.

Dette projekt er baseret på empiriske data og information fra Bæredygtig Bundlinje, som er indsamlet i forbindelse med vores masterprojekt på Aalborg Universitet. Vi har indsamlet data fra en række forskellige kilder i perioden juni til november 2016; herunder dokumenter fra hjemmesider, mødereferater, deltagelse i kortlægnings- og opfølgingsmøder og interviews. Se tabel 2 for en oversigt over møder og interviews, vi har deltaget i. Det har vist sig, at vi også var nødt til at sætte os ind i Carbon 20 projektet, da Bæredygtig Bundlinje er en videreudbygning af det.

Formelt er Bæredygtig Bundlinje startet ultimo 2015, mens de første kortlægninger er gennemført i maj 2016¹¹, og der er ingen virksomheder, der har gennemført et helt forløb endnu. Aktørerne i Bæredygtig Bundlinje er stadig i gang med at definere projektets metoder og procedurer, og projektet er derfor stadig i udvikling og vil blive løbende evalueret og tilpasset. Det er både en udfordring, fordi det materiale, vi undersøger, ikke er statisk, men også en fordel, fordi vi måske kan være med til at præge projektet.

Vores oprindelige tanke var at kigge på forandringsprocesser internt i en virksomhed i Bæredygtig Bundlinje-projektet, men da Bæredygtig Bundlinje endnu ikke er så langt, kan vi ikke empirisk undersøge de forandringer, det har skabt. Derefter kredsede vi om den grønne forretningsmodel, som er en central målsætning i projektet, og hvilken betydning den har for en bæredygtig omstilling hos virksomhederne. Men Bæredygtig Bundlinje er ikke langt nok i processen til at dette kan dokumenteres. Herefter besluttede vi at kigge på mødet mellem miljømedarbejder og virksomheder og de forskellige greb og værktøjer, miljømedarbejderen kan gøre brug af.

I vores metodevalg og valg af informanter, zoomer vi ind på hvordan rammerne er for mødet mellem miljømedarbejder og virksomhed, og hvordan miljømedarbejderne og virksomhedernes oplever det møde.

5.1 Tredelt metode

Vores metodevalg er derfor tredelt alt efter hvad vores "undersøgelsesobjekt" har været:

¹¹ Fra oktober 2015-maj 2016 er der udviklet værktøjer, fastlagt processer, samt kortlagt og rekrutteret virksomheder.

1) Til at beskrive rammerne for miljømedarbejderens arbejde tager vi udgangspunkt i projektansøgningen til EU's Regionalfond, interne Gate 21 materialer, Regionalfondsprogrammet¹², interview og litteratur fra Carbon 20.

Vi har set på hvordan EU-ansøgningen og Gate 21 konfigurerer projektet, hvilke slags forandringer de lægger op til, hvordan de formulerer mødet mellem miljømedarbejder og virksomhed og hvilke værktøjer, der er i spil.

2) Vi undersøger, hvordan miljømedarbejderne omsætter hele ideen fra de overordnede rammer til et egentligt møde med virksomheden, hvordan får de det til at fungere, og hvilke udfordringer har de. For at undersøge miljømedarbejdernes oplevelse af mødet med virksomhederne har vi talt med to miljømedarbejderne fra Københavns Kommune og en forsker fra AAU, og vi har set på de centrale værktøjer, som miljømedarbejderne har til rådighed. Miljømedarbejderne kommer fra Grønne Erhverv i Københavns Kommune, som er Københavns Kommunes tilbud til virksomheder, der frivilligt arbejder med klima og miljø, og her kan virksomhederne få adgang til netværk, rådgivning og inspiration¹³.

De to miljømedarbejdere har været ansat i Københavns Kommune i mere end 10 år og er uddannet henholdsvis ingeniør og biolog. De har begge deltaget i Carbon 20 og arbejder nu med Bæredygtig Bundlinje, hvor de kan ses som forandringsagenter i andet led - altså rollen som den, der skal få andre i gang med forandringer. Vi ser de to miljømedarbejdere som forandringsagenter kva deres rolle i Bæredygtig Bundlinje, men vi vælger at kalder dem for *miljømedarbejdere* i det her projekt.

3) Virksomhedernes oplevelse af mødet med Bæredygtig Bundlinje har vi undersøgt både ved interviews af de fire virksomheder, som nærmere beskrevet nedenfor, men også ved at være til stede og observere når miljømedarbejdere fra Københavns Kommune har gennemført kortlægningsmøder eller opfølgning på kortlægningsmøder. Her er det centrale virksomhedernes oplevelse af mødet med miljømedarbejderen og deres forventninger til Bæredygtig Bundlinje.

5.2 Hvem har vi talt med

Vi fik tilsendt en liste med virksomhederne i Bæredygtig Bundlinje af vores kontakt i Københavns Kommune, Lotte Kjærgaard. Ud fra den liste valgte vi fire virksomheder, der enten lige var gået i gang i Bæredygtig Bundlinje eller som havde fået lavet den indledende kortlægning. Lotte har været vores "gate-keeper" til at få den første

¹² Regionalfondsprogrammet er udformet af Erhvervsstyrelsen og er det danske program for EU's Regionalfond 2014-2020. Det opstiller rammerne for den regionale indsats for vækst og erhvervsudvikling (Erhvervsstyrelsen 2014).

¹³ Grønne Erhverv har gennem knap ti år deltaget i en række projekter sammen med andre kommuner og Gate 21, fx i Carbon 20, KLIMA+virksomheder og nu i projektet Bæredygtig Bundlinje. Grønne Erhverv driver sammen med groconsult og Frederiksberg Kommune *Netværk for Grønne Restauranter*.

kontakt med virksomhederne, på nær PRinfoTrekroner som vi selv kontaktede efter aftale med Lotte.

Vi har primært valgt virksomheder til vores interview ud fra hvor langt, de var i forløbet i Bæredygtig Bundlinje. Vi har dog også været interesseret i at have en bredde ift forskellige brancher, for at vores empiri kunne spænde mere vidt end fx kun snævert at kigge på restaurationsbranchen.

Vi har gennemført semi-strukturerede interviews med ejere/ansatte i de valgte virksomheder. I alt er otte personer blevet interviewet. Udover de fire virksomheder har vi også interviewet de to miljømedarbejdere fra Københavns Kommune og en forsker fra AAU.

Vi har ikke talt med DTU, selvom de har været med til at lave kortlægningen, ligesom vi ikke har interviewet projektlederen i Gate 21. Vi er bevidste om, at især Gate 21 ville kunne have budt ind med andre vinkler, men vores fokus har været på miljømedarbejdernes og virksomhedernes oplevelser.

Informant	Kortlægning	Opfølgning på kortlægning	Interviews til masterprojekt	Business Canvas Model
Tribeca NV	8. juni (vi deltog ikke)	16. august	14. september (fokusgruppe)	
Cheval Blanc	14. juni (vi deltog ikke)	31. august	14. september	27. september
LOGIK & CO	17. august		2. november	
PRinfo Trekroner	2. november	Gennemført som BCM gennemgang	5. oktober og 2. november	16. november
To miljømed- arbejdere			27. september (fokusgruppe)	
To miljømed- arbejdere og AAU forsker			3. november (fokusgruppe)	

Tabel 2. Tabellen giver et overblik over de møder vi har deltaget i, og de interviews vi har gennemført med virksomhederne, Københavns Kommune og AAU. Mindst en af os har deltaget til møderne, på nær de to kortlægningsmøder i juni, der blev gennemført inden, vi startede vores projekt.

Vores informanter er listet kronologisk, efter hvornår de er blevet interviewet:

- Forretningsudvikler Majken Abildtrup Thorpe, Cheval Blanc
- Ejer Søren Buchleitner, Tribeca NV
- Brand Manager Rebecca V. Johansen, Tribeca NV
- Projektleder¹⁴ Lotte Kjærgaard, Københavns Kommune
- Miljømedarbejder Peter Danielsen, Københavns Kommune
- Direktør Ole Nielsen, PRinfoTrekroner
- Daglig leder Balder Johansen, LOGIK & CO
- Lektor Michael Søgaard Jørgensen, Aalborg Universitet

For at minimere bias har vi arrangeret det sådan, at Pia har været primær interviewperson, da Dorte enten tidligere har samarbejdet med Københavns Kommune eller deltaget i møder med virksomhederne, og Dorte har taget noter. Ét interview er af planlægningsmæssige årsager foretaget af Dorte på trods af kendskab til denne virksomhed. Alle interviews er optagede og de interviewede har godkendt deres bidrag i form af citater til vores projekt.

5.3 Livsverdener

I tråd med Weicks tanker om meningskabelse (Hammer og Høpner 2015) er vi inspirerede af det kvalitative forskningsinterview, som har fokus på at forstå den interviewedes livsverden og det, der giver mening for den enkelte (Kvale 1997). Vi har lavet semi-strukturerede, kvalitative interviews med forbillede i Kvale, som beskriver 12 aspekter ved det kvalitative interview, herunder *livsverden* - hvor man blandt andet forsøger at beskrive og forstå centrale temaer, som de interviewede oplever og lever med og *mening* - hvad er betydningen af de centrale temaer. De overordnede temaer var deres motivation og forventninger til at være med i Bæredygtig Bundlinje, og deres oplevelse af processen og kortlægningen. I vores interviewguide (Bilag 1) har vi formuleret nogle få konkrete spørgsmål, vi ønskede at få svar på, men ellers forsøgt at følge interviewpersonernes vej. Kvale formulerer desuden syv stadier i en interviewundersøgelse - tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering (Kvale 1997) - og i projektet gennemgår vi de syv stadier.

5.4 Beskrivende spørgsmål

I etnografiske interviewundersøgelser er beskrivelser og beskrivende spørgsmål fundamentale (Christensen 1994). Beskrivende spørgsmål adskiller sig fra holdnings- og værdispørgsmål ved at holdningsspørgsmål typisk kalder på abstrakte forklaringer og fortolkningen, mens beskrivende spørgsmål i højere grad får informanten til at lukke os ind i sin livsverden uden at analysere.

¹⁴ Vi kalder fremover Lotte for "miljømedarbejder", selvom hendes officielle titel er projektleder.

I vores projekt er vi ikke interesserede i abstrakte årsagsforklaringer, men derimod i personens egne definitioner/fortolkninger og at informanten bruger sit eget sprog og som Spradley skriver:

“I want to understand the world from your point of view. I want to know what you know in the way you know it” (Spradley 1979 ref. i Christensen 1994).

Vi har primært anvendt to typer af beskrivende spørgsmål beskrevet af Christensen (1994): *Grand tour* spørgsmål og *mini tour* spørgsmål.

Grand tour refererer til at man får en “rundvisning” i - i dette tilfælde - virksomheden eller “projektet” for at få et overblik og kendskab til en større kompleksitet. Det kan være viden om selve organisationen, dagligdagen og arbejdsopgaver. I vores tilfælde har vi haft fokus på at få noget at vide om processen med Bæredygtig Bundlinje og få informanten til at folde forskellige facetter af processen ud, frem for på forhånd at have defineret hvad vi ville vide.

Grand tour spørgsmål er gode til at indlede interviewet, efter man har præsenteret sig for hinanden og forklaret formålet med interviewet. I vores tilfælde har *grand tour* spørgsmål lydt eksempelvis: “Beskriv så nøjagtigt som muligt, hvad der er sket i Bæredygtig Bundlinje indtil nu, fra I hørte om projektet første gang”.

Mini tour spørgsmål minder om grand tour spørgsmål i at være åbne og beskrivende, men de lægger op til en mindre men til gengæld mere detaljeret rundvisning. *Mini tour* spørgsmål kan eksempelvis bruges til at gå i dybden med emner, som informanten kredser om. Udover det har vores *mini tour* spørgsmål især handlet om motivation, forventninger og den indledende kortlægning.

5.5 Hvordan påvirker vi feltet

Vores masterprojekt er ikke aktionsforskning, da aktionsforskning er kendetegnet ved et højt kvalitativt niveau af forskerinvolvering og samtidig et højt niveau af involvering af genstand (subjekt) (Schein 1994). Men det er heller ikke kun etnografiske observationer og interviews. Vi har i enkelte tilfælde fx budt ind med vores faglighed, når det har været relevant. Dette kan betegnes som en form for dialogbaseret forskningstilgang og er en udvikling fra aktionsforskning (pers. comm. Michael Søgaard Jørgensen, AAU, Danielsen n.a.). Basis for dialogforskning er muligheden for at etablere en dialog mellem forsker og en eller flere af aktørerne i eksperimentet.

Især Dorte har haft en dobbeltrolle ved at være en insider og outsider på samme tid. Hun er insider ved at være ansat i Københavns Kommune, samtidig er hun outsider som “forsker” på dette masterprojekt på Aalborg Universitet. Det giver nogle

dilemmaer, fx kræver det tydelighed med, hvornår en aktivitet primært handler om "forskning" og hvornår den handler om Bæredygtig Bundlinje som sådan.

Vi kan høre, at de samtalebaserede interviews sætter gang i refleksioner hos informanterne, når de eksempelvis refererer til viden/inspiration, de har fået fra os ved tidligere møder/interview. Det er vigtigt, at informanterne ikke tror, at det de fortæller os under interviews automatisk kommer videre til Københavns Kommune. Både fordi det kan skabe forventninger om, at Københavns Kommune reagerer på de ting, de tager op under interviews, og fordi der kan være risiko for at de holder noget tilbage. Det er derfor vigtigt, at især Dorte er meget tydelig med sin rolle til de forskellige møder med virksomhederne. På baggrund af den erkendelse har Lotte og Dorte midtvejs i forløbet drøftet dette, og det blev aftalt, at Dorte til de sidste møder, hvor hun deltager sammen med Københavns Kommune, præsenterer sig som masterstuderende på AAU før det nævnes, at hun er ansat i Københavns Kommune.

6. Analyse

I analysen ser vi på, hvad der sker, når miljømedarbejderen møder virksomheden om samarbejdet i Bæredygtig Bundlinje: Først ser vi på rammerne for miljømedarbejderens arbejde og, hvordan det er iscenesat (6.1), derefter hvordan miljømedarbejderen oplever det konkrete møde med virksomhederne (6.2) og endelig, hvordan virksomhederne oplever mødet (6.3).

6.1 Hvad er rammerne for miljømedarbejderens arbejde

6.1.1 "Renere produktion"-paradigme dominerer

Den største bidragsyder til Bæredygtig Bundlinje (halvdelen af finansieringen) er EU's Fond for Regionaludvikling, som også støttede Carbon 20. Bæredygtig Bundlinje har en bredere bæredygtighedsdagsorden end Carbon 20 og kigger derfor både på energibesparelser og ressource-/materialebesparelser. Det formulerede mål med Bæredygtig Bundlinje er todelt:

- 1) Dels skal der udvikles grønne forretningsmodeller i 100 virksomheder i Region Hovedstaden, heraf 30 virksomheder i Københavns Kommune
- 2) Dels skal der ske målbare effekter i form af lavere energiforbrug og materialeforbrug

EU-ansøgningen lægger umiddelbart op til en relativt målstyret proces med fokus på energi- og ressourcebesparelser frem for en eksplorativ proces, sådan som Weicks begreb om meningsskabelse lægger op til. Der måles på årligt fald i energiforbrug og materialeforbrug, og desuden forventes det, at forretningsmodellerne vil give virksomhederne konkurrencefordele gennem besparelser i omkostnings-, service-, og

produktionsled. Der er søgt om penge i den prioritetsakse, der hedder “3. Energi- og ressourceeffektive SMV’er”, “investeringsprioritet 3.1 Udvikle og gennemføre grønne forretningsmodeller”, og “aktivitet 3.1.A. Grønne forretningsmodeller”. I Regionalfondsprogrammet er det formuleret, at:

“Alle projekter under denne prioritetsakse [Energi- og ressourceeffektive SMV’er] bliver målt på, hvor meget de forbedrer energi- og /eller ressourceeffektiviteten i de deltagende virksomheder” (Erhvervsstyrelsen 2014:41).

Hermed skriver Regionalfonden - og dermed ansøgningen - sig i vores øjne ind i “renere produktion”-paradigmet”. Procesvejledningen, som Gate 21 efterfølgende har lavet til samarbejdspartnerne i Bæredygtig Bundlinje, underbygger denne pointe ved at gøre opmærksom på, at kommuner og erhvervscentre skal have fokus på at rekruttere virksomheder som:

“potentielt kan realisere en effekt i Erhvervsstyrelsens effektmåling indenfor ca. to år, fx. energibesparelser internt, besparelser i brændstof til egne eller leasede biler, materialebesparelser internt eller øget salg af spildprodukter. Der må gerne være effekter andre steder i kæden – men ikke udelukkende. Hvis virksomhederne udelukkende har en effekt andre steder i kæden, skal der være en særskilt godkendelse af Erhvervsstyrelsen” (Gate 21 2016).

Det tolker vi sådan, at miljømedarbejdere skal fokusere på at finde samarbejdsvirksomheder, der vil lave besparelser internt i virksomheden, frem for eksempelvis at fokusere på at skabe omstilling gennem bredere samarbejder som symbiose¹⁵. Dermed bliver procesvejledningen et *interessement device*, som underbygger, at projektet lægger op til inkrementelle forandringer i virksomhederne, og at det derfor kan være svært for miljømedarbejderen at arbejde med en bredere omstilling. Det er også væsentligt at nævne her, at en anden begrænsning i projektet er, at Bæredygtig Bundlinje ikke må være med til at implementere de forandringer, som de grønne forretningsmodeller skal lægge op til. Bæredygtig Bundlinje projektet skal så og sige stoppe med analysen af potentialerne og forretningsmodellerne, men før implementeringen. Dette skyldes, at projektet ikke må være konkurrenceforvridende.

6.1.2 100 grønne forretningsmodeller = omstillingspotentiale

Dog kan målet om grønne forretningsmodeller være tegn på en opmærksomhed på, at renere produktion ikke gør det alene, men at der også kan være et bredere omstillingspotentiale i projektet. Følgende er hentet fra Regionalfondsprogrammet og viser den bredde, der kan være i de grønne forretningsmodeller:

¹⁵ Som naturligvis også kan føre til interne besparelser, men det er ikke givet, at det er tilfældet.

“Fællesnævneren for grønne forretningsmodeller er, at de medvirker til at forbedre ressource- eller energieffektiviteten. Modellerne kommer i forskellige former: Nogle modeller er baseret på, at et produkt eller en proces gøres grønnere, andre modeller genanvender affald som et nyt produkt eller anvender IKT til optimering af anvendelse af ressourcer eller energi, og atter andre modeller fokuserer på at levere funktioner eller services samt industrielle symbioser mv” (Erhvervsstyrelsen 2014).

Innovationen i de grønne forretningsmodeller kan altså tilsyneladende spænde fra *optimering*, der efterlader den eksisterende produktions-forbrugsstruktur stort set uændret, til *system innovation/singular innovation*.

6.1.3 Det der ikke bliver fortalt

Ansøgningen fortæller dog ikke ret meget mere om, hvad en grøn forretningsmodel er, hvordan den skal relatere sig til virksomhedernes nuværende forretningsmodel, eller hvordan miljømedarbejderen og senere konsulenten skal arbejde med den eller gøre den relevant for virksomhederne. Dette bliver noget, der skal fortolkes i udførelsen af projektet. Tilgangen til forretningsmodellerne kan derfor godt være lidt af en ”black box”, en ubekendt, som skal tolkes og forhandles på plads af de forskellige aktører i projektet.

I ansøgningen til EU er det beskrevet, hvordan aktører med forskellige kompetencer skal deltage i projektet: Kommuner og erhvervscentre skal understøtte virksomhederne med at komme igennem processen, universiteterne skal bringe ny viden ind i virksomhederne, og konsulenterne skal udvikle konkrete virksomhedsforankrede grønne forretningsmodeller. På den måde lægger ansøgningen op til, at mange forskellige fagligheder og kompetencer kan komme i spil, hvilket kan øge chancen for at lykkes (fx Hammer og Høpner 2015).

I EU-ansøgningen er miljømedarbejderens rolle beskrevet yderligere sådan her:

“Kommuner og erhvervscentre vil bidrage til afdækningen af virksomheder i deres kommuner, der har potentiale til at indgå i projektet gennem systematiske screeninger. Til at sikre, at der laves kontrakter med 100 virksomheder i projektet samt til at organisere og planlægge forløb omkring aktivitet 2A og 2B, henholdsvis behovsafdækning og netværk med videre om videnstilførsel. Endvidere er det kommunernes ansvar at følge virksomhederne helt gennem processen” (Gate 21 2015a:19).

I ansøgningen står der ingen steder beskrevet, hvordan miljømedarbejderen skal gå til relationsarbejdet med virksomheden. Skal de have en navigerende tilgang, og arbejde med meningsskabelse og nye ideer, eller en mere ekspertbetonet tilgang?

Ansøgningen nævner heller ikke begrebet *refleksiv dialogpartner*, som først bliver bragt på banen, da vi interviewer de to miljømedarbejdere.

6.1.4 Refleksiv dialogpartner

Begrebet *refleksiv dialogpartner* er som tidligere skrevet hentet fra Carbon 20 som en beskrivelse af, hvordan miljømedarbejderen kan agere et sted mellem at være ekspert og proceskonsulent. Ifølge Michael Søgaard Jørgensen, lektor på AAU, som introducerede begrebet i Carbon 20 og er AAU's repræsentant i Bæredygtig Bundlinje, er begrebet dog ikke rigtig blevet italesat endnu i forbindelse med Bæredygtig Bundlinje. Miljømedarbejderne fra Københavns Kommune nævner det med et smil, da vi spørger til deres tilgang i projektet, og i afsnit 6.2.2 hører vi mere om, hvordan de fortolker begrebet. Der har tilsyneladende (endnu) ikke været en fælles italesættelse i Bæredygtig Bundlinje af, hvordan miljømedarbejderen skal gå til samarbejdet med virksomhederne. Begrebet *refleksiv dialogpartner* spoger lidt i kulissen, men formuleringerne i EU-ansøgningen lægger ikke op til at arbejde som *refleksiv dialogpartner*, og det er vores indtryk, at begrebet mest bliver brugt af AAU forskeren og de to miljømedarbejdere fra Københavns Kommune. Begrebet *refleksiv dialogpartner* minder om den nye rolle for byplanlæggeren, som Munthe-Kaas og Hoffmann (in press) bringer på banen, når de skriver, at planlæggere (i vores tilfælde miljømedarbejderen) ikke længere kan påstå at arbejde som et "mellemlid" (*intermediary*), men at de derimod er blevet aktive *mediatorer*.

6.1.5 Vejledning til indledende kortlægning

Efter at EU-ansøgningen er gået igennem er der valgt og udviklet forskellige dokumenter og værktøjer, som miljømedarbejderen *kan* eller *skal* gøre brug af. Der er i alt ti dokumenter, der skal udfyldes og to værktøjer, der skal bruges. Disse to værktøjer er en *Vejledning til indledende kortlægning* (herefter også kaldet kortlægningen) af virksomheden og et *spindelvæv*, der laves på baggrund af kortlægningen og beskriver virksomhedens potentialer på en række områder. Derudover er der i omegnen af 50 andre dokumenter, værktøjer, casebeskrivelser, mm som miljømedarbejderen kan bruge¹⁶.

Kortlægningen er udviklet af AAU og DTU. Den blev oprindeligt lavet til Carbon 20, hvor de kaldte den en indledende screening, men er nu tilpasset Bæredygtig Bundlinje. Det nye i kortlægningen er blandt andet, at den ikke kun har snævert fokus på energiforbrug/CO₂-reduktioner, men også på ressourceforbrug, og at den også forsøger at afdække virksomhedens markedsposition.

Vejledningen til indledende kortlægning er 12 sider lang og afdækker:

¹⁶ Ifølge AAU er der flere værktøjer på vej, herunder videnspakker om cirkulær økonomi, energi, symbiose og livscyklus.

1) Virksomhedens markedssituation. Denne del er lavet med inspiration fra Porters Five Forces, som er et analyseværktøj, der hjælper til at beskrive virksomheders markedssituation. Her er der spørgsmål til kunder, konkurrenter, innovation inden for området og leverandøraftaler - alle spørgsmål har et eller flere underspørgsmål om, hvilken rolle miljø og energi spiller i den sammenhæng.

2) Virksomhedens arbejde med miljø- og energiforhold. Denne del spørger ind til væsentligste miljø- og energiforhold i virksomheden, organisering, politikker og certificeringer.

3) Virksomhedens miljøforhold i fremadrettet perspektiv. Her spørges der ind til, om der er ændringer på vej i virksomheden, der kan have betydning for klima og miljø, forespørgsler fra kunder, myndigheder, miljøorganisationer, leverandører, konkurrenter, ideer fra medarbejdere, mm.

4) Uddybende spørgsmål vedrørende energi- og miljøforhold. Her spørges der ind til forbrug og andre forhold i virksomheden vedrørende el, varme/køling, ressourceforbrug og brug og bortskaffelse af produkt. Denne del af kortlægningen er meget udtømmende.

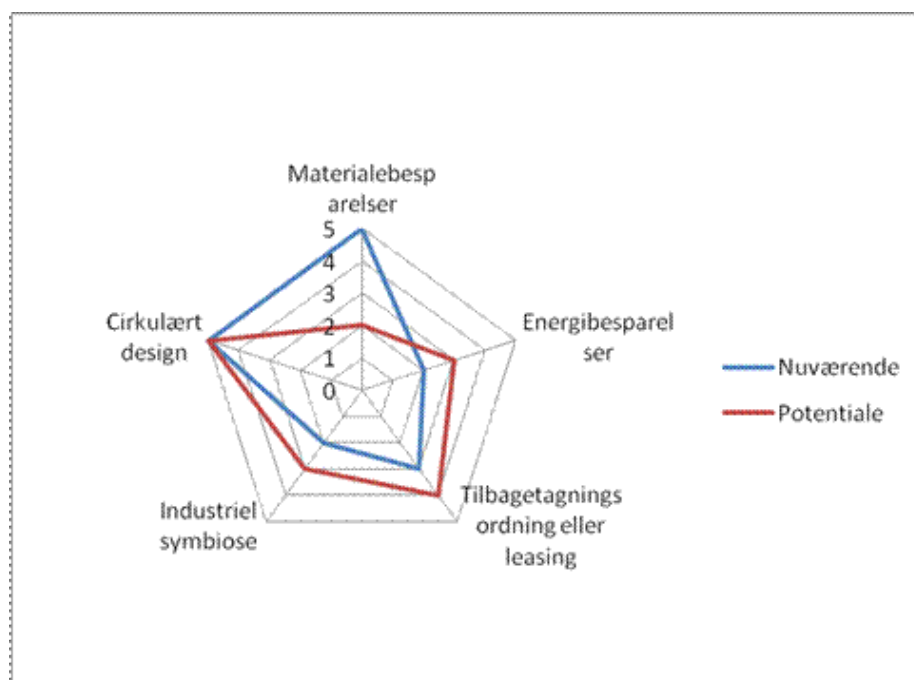
I *Vejledningen til indledende kortlægning* står der, at den skal "bruges som tjekliste, når virksomheden og Bæredygtig Bundlinje-medarbejder skal vurdere, hvilke områder, der er interessante for virksomheden at beskæftige sig med" (Gate 21 20015b). Det tyder på, at der ikke er forventning om, at alle dele af kortlægningen skal udfyldes.

Det er beskrevet i procesvejledningen fra Gate 21, at der efter kortlægningen skal udarbejdes både en intern sammenfatning (til projektets brug) og en ekstern sammenfatning (som sendes til virksomhederne), På den måde ender kortlægningen altid med et meget konkret resultat, nemlig en bruttoliste eller aftale om, hvad det kan være interessant for virksomheden og Bæredygtig Bundlinje at arbejde videre med. Dermed kan kortlægningen få afgørende betydning for, hvad der skal arbejdes med i projektet.

Som beskrevet ovenfor, er Bæredygtig Bundlinje bundet op på energi- og ressourcebesparelser og rammesætningen kan derfor opleves som snæver. Alligevel inddrager universiteterne, der har udformet kortlægningen, en række andre parametre, eksempelvis leverandørkæder, kunder, organisering, konkurrenter, tilbagetagningsordninger mm. Dermed forsøger kortlægningsværktøjet som koncept at udvide spillerummet og lægger op til en bredere tilgang til bæredygtig omstilling end formuleret i ansøgning og procesvejledning, som blev beskrevet ovenfor. Det interessante er nu, hvordan det opleves af miljømedarbejderne. Det vender vi tilbage til i afsnit 6.2.4.

6.1.6 Spindelvæv

På baggrund af kortlægningen er det tanken at miljømedarbejderen skal udfylde en *virksomhedslog*, hvor oplysningerne fra kortlægningen skrives ind. Denne log kalder miljømedarbejder Peter Danielsen for "Det store excelark". I loggen skal miljømedarbejderen på baggrund af kortlægningsmødet indtaste et tal fra 1-5 for en vurdering af virksomhedens status og potentialer inden for hvert af områderne materialebesparelser, energibesparelser, tilbagetagningsordning eller leasing, industriel symbiose og cirkulært design. På baggrund af de tal bliver der genereret et visuelt diagram, som de kalder for *spindelvæv*.



Figur 3. Tænkt eksempel på et spindelvæv. Taget fra skabelon til *virksomhedslog* i projektweb. Når miljømedarbejderne fra Københavns Kommune skal udfylde skemaet kan de give vurderingen mellem 1-5, hvor 1 i forhold til nuværende status er "ingen tiltag" og 5 er "fuldt implementeret" og hvor 1 i forhold til potentialet er "ingen potentiale" og 5 er "meget højt potentiale", og det er ud fra denne vurdering, at spindelvævet genereres.

Det er dog ikke AAU eller DTU, der har valgt at tage spindelvævet med i kortlægningen, miljømedarbejderne og AAU gætter på, at det er Gate 21, der har lagt det ind.

Spindelvævet kopieres og sættes ind i en den udfyldte kortlægning, som sendes til virksomheden efter kortlægningsmødet. Spindelvævet virker umiddelbart som et værktøj, der kan fungere godt som udgangspunkt for en snak med virksomheden om, hvilke forandringer den gerne vil arbejde med. Grundlaget for spindelvævet kan virke en smule tyndt, eksempelvis er det ikke beskrevet konkret i *virksomhedsloggen*, hvad

miljømedarbejderens vurdering skal bygge på, andet end at det skal være et kondensat fra kortlægningsbesøg. Men da det ikke er tydeligt, hvor kortlægningen spørger specifikt ind til industriel symbiose eller cirkulært design, kan det virke som en svær opgave for miljømedarbejderen at lave vurderingen.

Opsummering af 6.1: Hvad er rammerne for miljømedarbejderens arbejde

I dette afsnit har vi forsøgt at beskrive rammerne for miljømedarbejderens (relations)arbejde med virksomheden.

Vi har beskrevet, hvordan projektet umiddelbart lægger op til inkrementelle forandringer i virksomheden inden for et "renere produktion"-paradigme, men at arbejdet med forretningsmodellerne kan åbne for en bredere omstilling.

Projektet er finansieret af EU's fond for Regionaludvikling, hvor der bliver målt på energi- og ressourcebesparelser, og det sætter sit aftryk hele vejen ned gennem projektet - i ansøgningen, i procesvejledningen og dermed også på miljømedarbejderens handlerum.

Vi har nævnt, hvordan miljømedarbejderens tilgang til virksomhederne ikke bliver tydeligt italesat i hverken ansøgning og procesvejledning, men at man hos Københavns Kommune og AAU arbejder med begrebet *refleksiv dialogpartner*, som minder om den nye planlæggerrolle, som Munthe-Kaas og Hoffmann beskriver, men dog mest lader til at være forankret hos Københavns Kommune og AAU.

Endelig har vi beskrevet de to obligatoriske værktøjer i Bæredygtig Bundlinje, *Vejledningen til indledende kortlægning* (kortlægning) og *spindelvævet*, og hvordan kortlægningen er en 12 sider lang "tjekliste", der kommer vidt omkring i virksomhedens markedssituation og produktion og dermed lægger op til en bredere tilgang til bæredygtig omstilling end formuleret i Regionalfondsprogrammet, EU-ansøgning og procesvejledning. Vi har også beskrevet *spindelvævet* som et umiddelbart godt værktøj, men at grundlaget for at udfylde det virker spinkel eller svær for miljømedarbejderen, og at det endnu ikke er blevet sat aktivt i spil over for virksomhederne.

Miljømedarbejderens aktørnetværk er altså en kompleks og lidt uklar konstruktion, hvor der skal tages hensyn til forskellige - og måske lidt modstridende - aktører og interesser.

6.2 Miljømedarbejderens møde med virksomhederne

6.2.1 Når der skal skrives under

Der er ingen af vores informanter, der nævner EU-ansøgningen under vores interviews og møder, men den rejser sig alligevel som aktør flere gange, fx når

virksomhederne skal underskrive seks dokumenter for at få lov til at deltage i Bæredygtig Bundlinje. Det drejer sig fx om en formel samarbejdsaftale, at virksomheden overholder EU's krav til SMV'er, at den ikke har modtaget mere end 200.000 euro i de minimis-støtte i en periode på tre år, mm. Derudover skal alle virksomheder udfylde og underskrive månedlige timeregistreringer, som sendes til Københavns Kommune, som så sender dem videre til Gate 21. De to miljømedarbejdere nævner selv, at det er kommet bag på dem, at der skal skrives så mange papirer under, men at projektledelsen er god til at lave standarder og "pakker" til miljømedarbejderne, så de får det hele med.

Det virker som om, der er en vis tøven fra virksomhederne med at få underskrevet alle dokumenter. Vi er med til kortlægningsmødet hos PRinfoTrekroner, som starter med, at miljømedarbejder Lotte Kjærgaard gør Ole opmærksom på, at hun allerførst gerne vil have nogle underskrifter fra ham. "Det skal jeg nok få lavet derinde så..." siger han og griner lidt, hvorefter Lotte hiver et print af papirerne frem fra sin mappe og og siger "jeg har allerede printet dem til dig". Så skriver han under. Da vi interviewer dem dagen efter, nævner hun for Peter, at hun fik virksomheden til at skrive under:

"Trekroner skrev under i går ... men det var lige før han ...du ved *"ahm det skal jeg også nok få gjort"*, siger hun efterfulgt af latter.

"Jeg har gjort det én gang, hvor de skulle skrive under som det sidste – så får man den ikke. Det skal ligge som det første, det har jeg afprøvet nu".

Det kan give nogle forstyrrelser af processen, at miljømedarbejderne skal bruge mental energi på at få underskrevet kontrakter med virksomheder, og det kan komme til (midlertidigt) at fjerne fokus fra projektets formål - især fordi underskrivelsen ligger allerførst i processen, hvor virksomheder og miljømedarbejdere måske ville få mere ud af at bruge kræfterne på at skabe relationer. Samtidig er det en forudsætning for samarbejdet, at virksomhederne underskriver EU-aftalerne, og Bæredygtig Bundlinje lader til at være opmærksom på at gøre arbejdet mindst muligt besværligt for miljømedarbejderen.

6.2.2 Målsætninger versus meningsskabelse

Som beskrevet ovenfor er EU-ansøgningen til Bæredygtig Bundlinje kendetegnet af meget klare målsætninger, hvilket kan stå i vejen for en mere eksplorativ tilgang til omstillingsarbejdet. Dette bekræftes af de to miljømedarbejdere fra Københavns Kommune, som giver udtryk for at opleve en konflikt mellem de klare målsætninger i Bæredygtig Bundlinje og deres ønsker til, hvordan processen skal være. I stedet for at gå målrettet efter potentielle energi- og ressourcebesparelser hos virksomhederne, taler miljømedarbejderne selv om at skabe "mening" for virksomhederne:

“Nogle [i projektgruppen] siger: “Der hvor der er størst *potentiale*, skal vi *selvfølgelig arbejde*”. Men jeg tror, både Peter og jeg har en anden holdning til det. At vi i virkeligheden skal sætte ind der, hvor virksomhederne har noget energi og kan se, at det giver mening for deres forretning. [...] Projektet lægger jo op til, at der skal laves en plan for en grøn forretningsplan. Men vi siger, at det ikke er nok, at vi laver en plan - vi skal lave en plan, som de rent faktisk vil følge, så de får besparelserne”.

Interviewer: “Så det giver mening for virksomhederne?”

“Men det giver også mening for miljøet, for så får vi besparelserne gennemført. Vi kan godt lave en fin plan, men hvis det ikke giver mening for virksomheden, bliver det ikke til noget”.

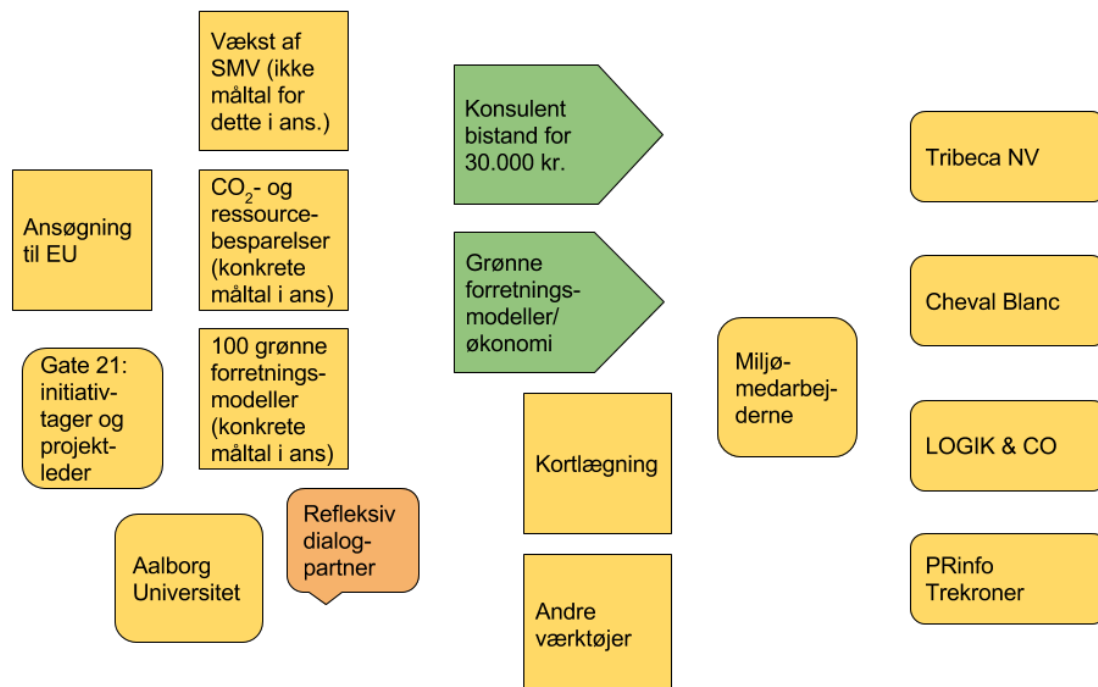
Københavns Kommunes miljømedarbejdere har altså en strategi om at følge “energien” hos virksomhederne og sætte ind der, hvor det giver mening, en strategi, som tilsyneladende ikke deles af alle i projektgruppen, men som Lotte mener, er nødvendig, også selvom man følger logikken og målsætningen i EU-ansøgningen om flest mulige besparelser. Dette kan ses som en spænding mellem forskellige måder at tænke myndighedsroller og bæredygtig omstilling på: Hvor Lotte er optaget af, at forandringerne hos SMV’erne skal ske gennem meningsgæbelse, kan det virke, som om andre i projektet har mere fokus på målet og på at skabe størst mulige resultater. Et fokus, som Peter godt forstår:

“Der er givet nogle millioner, og det er klart med nogle forventninger om, at nogle virksomheder ændrer deres produktion eller drift. Så det er ikke grebet ud af den blå luft, at der er forventning om, at vi griber fat der, hvor det virkelig batter. Der har vi talt om, at det kan være urealistisk, men vil jo vise sig, når vi summer op til sidst”.

De to miljømedarbejdere viser ved deres snak om meningsgæbelse, at de er klar over, at for at få virksomheder med på at lave fx energi- og ressourcebesparelser, nytter det ikke at fokusere stringent på besparelserne, men i stedet også medregne, hvad der giver energi eller mening for virksomhederne. Man kan sige, at det at tænke i meningsgæbelse er et greb for at forsøge at skubbe til aktørnetværket og få virksomhederne *med* på forandringen.

Miljømedarbejderne oplever, at projektets målsætninger kan stritte i en anden retning, end virksomhedernes forandringsbehov. Dette clash mellem hvad man kan kalde en teknisk-rationel ændringsstrategi og en eksplorativ ændringsstrategi er ikke ukendt, når kommunerne skal ud og etablere nye samarbejdsformer og nye roller, og er også beskrevet hos eksempelsvis Munthe-Kaas (2015).

Det udfordrer miljømedarbejderens rolle, at være i et krydsfelt mellem to aktørnetværk: På den ene side Bæredygtig Bundlinje med dets forventninger, som konfigurerer miljømedarbejdernes spillerum, og på den anden side virksomhedernes aktørnetværk, som er helt anderledes. Rollen som *navigator* eller *refleksiv dialogpartner* udfordres dermed at de to forskellige aktørnetværk, som miljømedarbejderen skal mediere.



Figur 4. En skitse over aktørnetværk. Miljømedarbejderne skal mediere mellem Bæredygtig Bundlinjes komplekse aktørnetværk og virksomhedernes aktørnetværk.

Figurforklaring: Firkantede gule kasser = non-humane aktører, runde gule kasser = humane aktører, orange taleboble = centralt koncept, grønne pile = *interessement devices*

6.2.3 Navigation

Peter er godt klar over, at kommunens rolle er under forandring, og at det stiller nye krav til ham:

“Måske opfatter de kommunen som eksperter, dem med kasketten på, der kan bestemme. De kender til kommunen via tilsyn og myndighedsrollen, og der ved jeg ikke, hvor lyttende man er. Der kommer vi i en anden rolle, der skal de faktisk gi' os noget, vi ikke kan tvinge dem til. Vi skal ind under huden på dem, ha' den her relation. Vi skal fornemme, hvad vi skal tage fat i, hvor er den gode energi, hvad vil de – og så løbe med. Og så selvfølgelig med den viden, vi har om energi eller affald prøve at guide lidt og sige *”har I nogensinde tænkt på...”* den bløde indgang. Jeg prøver at være bevidst om ikke at sætte mig op på piedestalen, men være ydmyg og sige, *”det er jeres butik”*.”

Lotte beskriver miljømedarbejderens nye rolle sådan her:

“Det er at lytte, høre efter hvad de synes, er deres brændende platform, hvad de gerne vil arbejde med – i stedet for at komme og sige ”*jeg synes, I skal lave energibesparelser*”. Man kan godt have gjort sig nogle tanker hjemmefra, men man skal også prøve at lytte efter. Den anden del er at være den, der guider igennem, holder den røde tråd, momentum”.

Den navigerende rolle, hvor planlæggerne må sætte sig ind i virksomhedernes virkelighed for at mobilisere dem til at lave en forandring betyder også, at kommunen må acceptere, at virksomhederne ikke nødvendigvis vælger den løsning, der giver de største besparelser, og at vejen til at lave de grønne forretningsplaner kan være kringlet. Lotte fortæller, hvordan hun i to tilfælde har oplevet, at virksomhederne ville arbejde med noget helt andet end det, hun havde forestillet sig, og beskriver situationen - med et smil - med ordene:

“Da var jeg lidt bitter... Så skal vi lige være omstillingsparate. Men jeg fornemmer, at virksomhederne tænder på at lave noget, som gør deres produkt bedre – mere end at de kan spare penge ved at skifte lyset”.

Munthe-Kaas og Hoffmann (in press) beskriver, hvordan *navigation* betyder, at man ikke kan lægge en masterplan, men må lade sig guide af de erfaringer, man gør sig i processen. Peter kalder det for “fleksibilitet”:

“Jeg tror, et nøgleord for en god proces er den her fleksibilitet, at vi ikke tror, vi kan komme og køre en proces ned over hovedet på dem, fordi det er beskrevet på en hjemmeside. Men at vi er superlyttende og forstår lige præcis .. kan høre, når vi snakker med dem, hvor har de styrkerne, hvad er det, de gerne vil. Så skal vi løbe den vej”.

Det betyder også, at processerne med de involverede virksomheder bliver forskellige fra gang til gang - der er ikke en fast opskrift på det:

“Vi har nogle skabeloner og en eller anden teoretisk fremgangsmåde, der er beskrevet, men virkeligheden er, at de virksomheder, vi skal have fat i, tænker forskelligt, de vil noget forskelligt. Det er vi nødt til at indrette os efter, ellers bliver det en meget akavet proces. Selvfølgelig med udgangspunkt i de ting, vi *skal* igennem og de papirer, der *skal* laves”.

Ifølge Munthe-Kaas og Hoffmann indebærer en navigerende tilgang til planlægning også, at dele af designet holdes åbent for at “muliggøre introduktion af nye aktører og nye kontroverser” (in press:8). Peter oplever et dilemma i forhold til det. I en af virksomhederne, Tribeca NV, har der været gennemført en kortlægning, og

Københavns Kommune og virksomheden har sammen defineret, hvad de vil arbejde med. Men nu har Peter fået en idé fra en anden virksomhed, der er med i Bæredygtig Bundlinje, om at arbejde med overskudsvarme fra produktionen, og den idé kunne han godt tænke sig at tage med ind i samarbejdet med Tribeca NV:

“Jeg ved ikke, om det kunne blive et emne, eller om det er lukket nu, hvor vi har vedtaget, hvad vi vil arbejde med. Men det ville næsten være ærgerligt ikke at kigge på, selvom vi er så langt i processen, at vi har udvalgt bruttolisten”.

Peter bruger altså den navigerende tilgang med at holde designet åbent for nye aktører, samtidig med at han trækker på sin ekspertviden fra andre cases. Men han er i tvivl om, om man kan arbejde på den måde i Bæredygtig Bundlinje, eller om der er ‘lukket’ for nye ideer, når først processen med at kortlægge er gennemført.

De to miljømedarbejdere giver udtryk for at have en navigerende tilgang, hvor de forsøger at aflæse og følge virksomhedernes behov og samtidig holde fast i deres faglighed og i målsætningerne om energi- og ressourcebesparelser. De definerer deres rolle som et sted mellem at byde ind med sin ekspertviden, være lyttende og sensitiv og guide processen. De er klar over, at de ikke kan lægge en fiks og færdig plan eller bruge en skabelon, men må “løbe den vej”, virksomhederne gerne vil, og de vil gerne holde designet åbent, men er i tvivl om, hvorvidt det er muligt inden for Bæredygtig Bundlinje-setup’et.

6.2.4 Miljømedarbejdernes oplevelse af værktøjerne

Kortlægningen

Vi har deltaget i to kortlægningsmøder, og her er miljømedarbejderne enten gået direkte i gang med kortlægningen, eller der har først været en underskrivning af papirer, og så er kortlægningen gået i gang. Vi har ikke været vidne til, at miljømedarbejderne har bedt virksomheden om at give en rundvisning eller nogle beskrivelser af deres hverdag, før kortlægningen er påbegyndt. (Det kan selvfølgelig være sket på andre møder, hvor vi ikke har deltaget).

Vores observationer og interviews med miljømedarbejderne tyder på, at brugen af kortlægningen kan spille flere roller. Tre roller står tydeligt frem:

- 1) Den kan være en baseline, som giver Bæredygtig Bundlinje nogle førtal, som kan bruges til at dokumentere en effekt af projektet
- 2) Den kan være en metode til at afdække, hvad der interesserer virksomhederne
- 3) Den kan være en adgang til at skabe relationer til virksomhederne

Ad 1) Kortlægningen som baseline

Peter kalder blandt andet kortlægningen for en slags 'baseline' eller et 'støttepapir', der kan give mange forskellige resultater, og Lotte nævner, at "vi skal jo dokumentere i projektet, så vi skal jo ha' nogle førtal og eftertal, uanset om virksomhederne er interesserede i det".

Lotte er opmærksom på, at virksomhederne har travlt og udfylder derfor så meget af kortlægningens stamdata som muligt på forhånd. Hun beskriver en generel udfordring med at få indhentet forbrugsdata fra virksomhederne - og med at dataene måske ikke er relevante:

"Det giver måske ikke rigtig nogen mening at bruge en masse tid på at finde de tal frem, hvis man ender med – som vi gjorde i går [hos PRinfoTrekroner] - at sige, at det bliver måske noget med en anden trykfarve og en trykmaskine. Hvor meget tid skal vi så bruge på at finde ud af, hvor meget energi de bruger? Der giver det jo ikke nogen mening, hvis det ikke er det, man ender med at lave den grønne forretningsmodel omkring. På den anden side er det måske også meget godt at komme igennem det, for hvis man fx kigger på deres affald, så det kan det vise sig, at de har bare megameget affald, og så er det måske der, vi skal sætte ind – at det sætter nogle tanker i gang".

Det er vores oplevelse fra de to kortlægningsmøder, vi har deltaget i, at det langt fra er alle forbrugstal, der bliver udfyldt, da virksomheden typisk ikke har dem med til mødet, og at den del af kortlægningen kan virke hæmmende for dynamikken i samtalen. Peter nævner, at det kan være meningsfuldt for virksomheden at kende deres forbrugstal - eksempelvis for en af virksomhederne, hvor kortlægningen af deres dieselforbrug bliver fokus i projektet.

"En kortlægning er måske ikke altid spildt. Det er selvfølgelig rigtig nok i forhold til projektet at bruge kræfter på en masse perifert – men jeg tror sjældent, det er spildt. Jeg ved i hvert fald med LOGIK & CO, at de vil sætte pris på at have styr på deres forbrugstal".

Begge miljømedarbejdere giver udtryk for, at det er en udfordring, at kortlægningen rummer så mange forskellige spørgsmål til forbrug og miljøpåvirkning, hvoraf mange kan vise sig ikke at være relevante i den videre proces. Samtidig er miljømedarbejderne dog opmærksomme på, at gennemgangen kan rette opmærksomheden mod en ellers ukendt eller overset problematik i virksomheden.

Ad 2) Kortlægningen som metode til at afdække, hvad der interesserer virksomhederne

Kortlægningen er som tidligere skrevet en udbygget version af en screening af virksomheder, der blev brugt i Carbon 20, og Lotte (som også var med i Carbon 20) beskriver ideen med den sådan her:

“Vi bliver nødt til at finde ud af, hvor de har deres energiforbrug, og hvad der interesserer dem. Hvad er det, de gerne vil arbejde med. For det er jo lige så vigtigt”.

Kortlægningen er som sagt udbygget til at omfavne andre forbrugstal end energi og også udbygget med spørgsmål, der går blandt andet på forretningen og konkurrencesituation. Da vi spørger, hvilke dele af kortlægningen miljømedarbejderne især synes, de kan bruge, svarer Lotte:

“Jeg synes, det er de spørgsmål, hvor vi taler om, hvad deres forretning er, og hvordan vi kan få det grønne ind som en del af deres forretning. Det synes jeg, giver mening”.

Mens Peter er mere skeptisk:

“Men Lotte, hvis I bruger meget tid på at snakke konkurrenter og deres situation, hvad betyder det så for den grønne forretningsmodel. Hvad får det af betydning? *Får* det nogen betydning for, hvor de vil hen? Hvor de vil distancere sig, lave deres egen niche?”

For Peter giver det tilsyneladende i mindre grad mening at tale om konkurrencesituationen, end det gør for Lotte. Hun svarer med henvisning til PRInfoTrekroner:

“Da vi kom til at snakke om deres forskellige produkter, siger de, at det kan gi' mening for dem at lave noget med deres roll up og outdoor bannere. Det tror jeg var ud fra de her spørgsmål om, om de har nogle trælse miljøpåvirkninger, og om det er noget, de kan bruge i forretningsudvikling. Jeg tror, at det var den kombination der gjorde, at de valgte at arbejde med det”.

Lotte oplever altså, at der, hvor der sker noget spændende i kortlægningen er, når virksomhederne skal ind og tale om deres forretning, det som er kernen i virksomheden, og hvordan det kan kobles med miljøarbejde, og at kortlægningen er god til at afdække, hvad der interesserer virksomhederne.

Ad 3) Kortlægningen som relationskaber

For Peter er kortlægningen i høj grad et redskab til at skabe relationer mellem ham og virksomhederne.

“Jeg ser det måske i virkeligheden som at ha' noget at starte en snak ud fra. Vi kender jo ikke hinanden. Det er jo meget relationsarbejde, vi laver. Vi får spurgt til rigtig mange ting i kortlægningen – kommer hele vejen rundt - men

for mig at se er den helt store gevinst, at man har et værktøj, der kan hjælpe os til at lære hinanden at kende. Han skal give mig nogle oplysninger, der er lidt tæt på det, han lever af. Der er det en hjælp at have et lidt neutralt papir, der bryder isen lidt. Så ruller bolden”.

Peter ser altså, at kortlægningen kan bruges til at bryde isen og arbejde sig ind i virksomhedernes virkelighed, og at det er sekundært, om de får indhentet alle forbrugstal eller svaret på alle spørgsmål under kortlægningsmødet:

“Det faglige og faktuelle – det kommer jo, når slusen åbner, så skal vi nok få det hen af vejen”.

“Som miljøfolk er vi lidt på udebane”

Vores oplevelser fra de to kortlægningsmøder, vi har været med til, er, at miljømedarbejderne har lidt svært ved at bruge dele af kortlægningsskemaet. Selvom indhentning af forbrugstal giver udfordringer, er det tilsyneladende spørgsmålene om virksomhedernes markedssituation, der - selvom de også er givende - udfordrer mest. Lotte fremhæver selv et eksempel fra kortlægningen af PRinfoTrekroner, hvor hun stiller spørgsmålet (fra kortlægningen) “Hvem er jeres største konkurrenter”:

“Der begynder han at sige en hel masse navne, og i virkeligheden er det vel ikke det, spørgsmålet går på ... eller, hvad skal projektet bruge en hel masse navne på hans konkurrenter til?”

Hertil svarer Peter:

“Jeg tænker det samme som dig umiddelbart, men når jeg så lige tænker over det, er meningen vel – eller den mening vi kunne gi’ det – at så sige *“Hvis I skal forbedre jeres konkurrencesituation, kunne I så distancere jer fra andre konkurrenter ved at gøre noget i en grøn retning?”*.

Michael fra AAU, der har udformet kortlægningsværktøjet, er også med til interviewet og han gør opmærksom på, at der er formuleret et underspørgsmål i *Vejledningen til indledende kortlægning* (som Lotte ikke får stillet til mødet med PRinfoTrekroner) om hvilke parametre, de konkurrerer på, og hvilken rolle miljø og klima spiller i den sammenhæng”. Hertil svarer Lotte:

“Men det er jo der, vi som miljøfolk er lidt på udebane. Så det er dér, vi tøver. Og samtidig er det der, jeg klart fornemmer, virksomhederne begynder at synes, det er interessant – det er, når vi kommer ind og ser, om vi kan lave nogle ting, der giver mening i forhold til deres kerneforretning”.

Det er et meget godt eksempel på, hvordan det stiller nye krav til miljømedarbejderen at arbejde med omstilling, end det gjorde tidligere. Hun skal ikke bare kunne forholde sig til en række begreber fra sin egen faglighed, men også kunne navigere i en helt anden faglig diskurs end sin egen, og selvom det giver mening for hende, giver det også en udfordring. Det kræver opmærksomhed på, hvordan miljømedarbejderen bliver klædt på til at udføre den opgave.

Spindelvævet

Som nævnt tidligere er der et spindelvæv bagerst i kortlægningen. Vi har ikke set det i brug til nogle af de opfølgingsmøder, vi har deltaget i, så lige nu virker det ikke som et værktøj, der giver den store mening for hverken Københavns Kommune eller virksomhederne. Men det kunne det måske gøre på sigt. AAU virker noget forundret over, at det er taget med, da det er AAU og DTU, der har lavet kortlægningen, men de har ikke inkluderet spindelvævet. Både Københavns Kommune og AAU mener, det er Gate 21, der har tilføjet det.

Hverken Lotte eller Peter husker at have brugt spindelvævet aktivt og tillægger det ikke stor betydning. Her Peter:

“Det er tal fra 1-5, vi sætter ind i en kolonne, og så genererer det spindelvævet automatisk. Det er en fuldstændig subjektiv vurdering, “hvad synes du selv”-agtigt – hvor er de henne nu. Det giver en meget simpel fremstilling, men det kan være godt at tage en snak ud fra”.

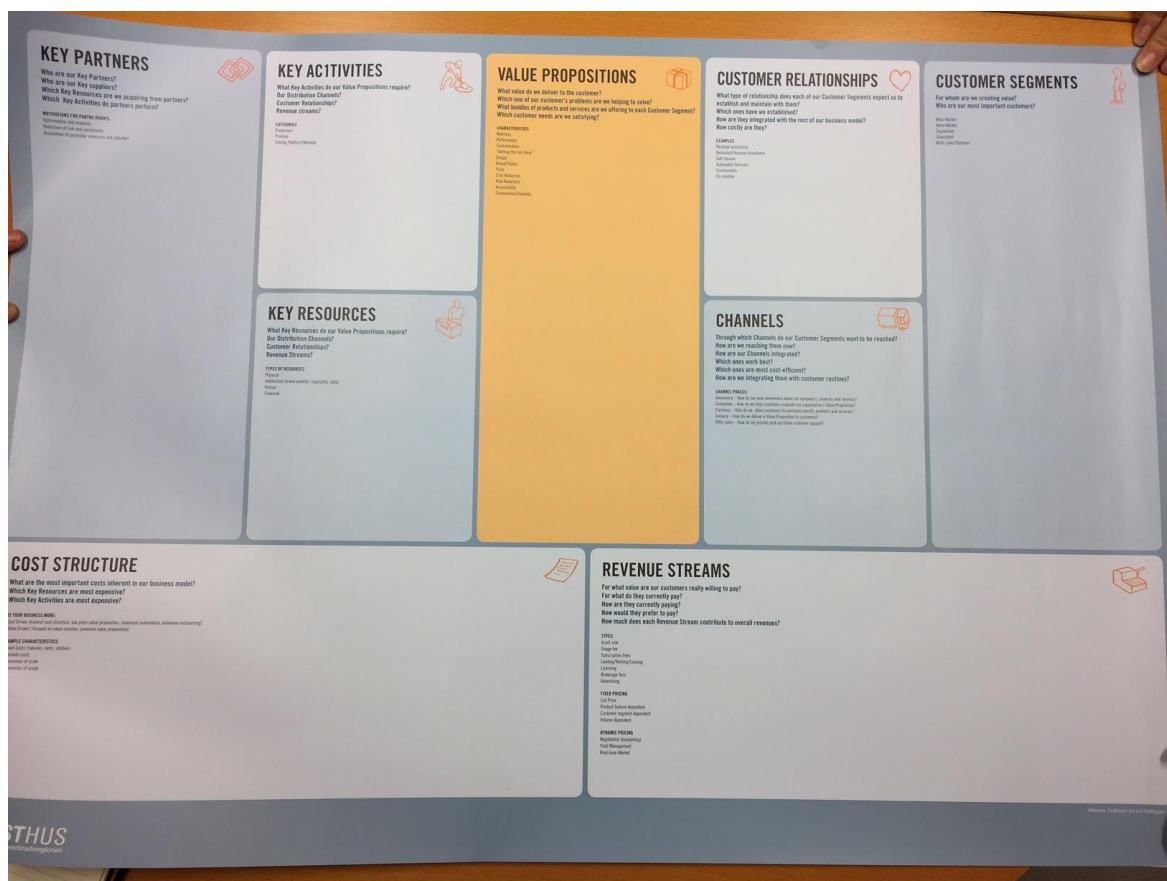
Lotte: “Så skal man bruge det meget mere aktivt. Så skal man sætte sig og sige *”Hvordan synes I selv, I er på det her”*, og det har jeg ikke gjort, for det er jo ikke en del af kortlægningsskemaet. Det er ikke nogen af spørgsmålene. Det ligger i et selvstændigt dokument. Så skulle vi have endnu et dokument med, hvor vi så, når vi var færdige med kortlægningen, så skulle vi lige lave et spindelvæv”.

De lidt fremmedartede begreber (fx cirkulær design og industriel symbiose) i spindelvævet og den visuelle fremtoning kunne måske ellers give nogle andre mere performative virkelighedsbeskrivelser, end kortlægningsskemaet gør, hvis vi følger Rortys tankegang om, at der skal et nyt ‘sprog’ til, før vi begynder at tænke anderledes. Men da kortlægningsskemaet er så omfattende - og desuden obligatorisk - bruger miljømedarbejderne al deres tid på dette, selvom det lader til at være mindre performativt.

Business Canvas Model

Et værktøj, Lotte dog fremhæver som godt og performativt, er Business Canvas Model, som er en metode for udvikling af forretningsmodeller. Det findes både som

en skrevet liste og i en visuel fremstilling, dog er det kun listen, der er tilgængelig i Gate 21's værktøjskasse.



Figur 5. Business Canvas Model i den visuelle udgave.

Miljømedarbejderne har ikke erfaringer med at bruge Business Canvas Model forud for Bæredygtig Bundlinje, men har fået sidemandsoplæring hos Væksthus Hovedstadsregionen, og Lotte fremhæver især den visuelle fremstilling som god.

I den del af forløbet vi har deltaget i, har Business Canvas Model været brugt på en virksomhed, hvor Væksthus Hovedstadsregionen stod for det, og på en anden virksomhed, hvor Lotte stod for det.

“Jeg synes, det gav noget med Cheval Blanc, som på det tidspunkt havde valgt, hvad de ville arbejde med. Så kiggede vi på, hvilke partnere, der skal med ind i det, hvem giver det mening at have med, hvad er det for et tilbud, vi giver til kunderne, og hvad er det for nogle kunder, vi har. Måske skal kunderne deles op i flere typer af kunder, som skal have forskellige tilbud”.

Michael indvender, at alt det også kom frem i indledende kortlægning, og det bekræfter Lotte:

“Men det kan godt være, at det blev mere struktureret her. Eller også var det bare fordi, vi havde talt om det én gang, og så satte vi det op på en ny måde i en ny struktur, og så blev vi mere klar over, hvad det er, de skal”.

På det Business Canvas Model-møde, hvor vi deltog (hos PRinfoTrekroner), var det vores oplevelse, at det gav anledning til en konkret snak om virksomheden.

At “sætte det op på en ny måde i en ny struktur” kan altså være en måde at arbejde performativt på, det kan sætte nye tanker i gang og skabe nye virkelighedsbeskrivelser for virksomheden og dermed agere som en *mediator* i projektet.

Opsamling på 6.2.4: Miljømedarbejdernes oplevelse af værktøjerne

Her har vi gennemgået kortlægningen, spindelvævet og Business Canvas Model som tre centrale værktøjer i Bæredygtig Bundlinje. Kortlægningen og Business Canvas Model har vi set i aktion, mens spindelvævet er en aktør, som spørger alene ved at det findes, og at miljømedarbejderne ikke tillægger det nogen særlig betydning, samtidig med at de er i tvivl om, om det *skal* bruges.

Som det fremgår af ovenstående, oplever miljømedarbejderne ikke altid, at værktøjerne løfter dem. De oplever, at nogle spørgsmål ikke giver mening, eller at de ikke er kompetente til at stille dem. Derfor modificerer de lidt i brugen af værktøjerne, tilpasser dem til deres egen virkelighed og de forskellige situationer, de står i med virksomhederne. På den måde sker der en translation af værktøjerne, og de kommer til at spille nye roller.

Når miljømedarbejderne går til kortlægningen som en baseline, kommer den i bedste fald til at spille en rolle som et *intermediary*, en transportør af viden. I værste fald kommer den til at ødelægge dynamikken mellem virksomhed og miljømedarbejder. Den fører ifølge vores oplevelser ikke til *genbeskrivelser* eller til interessante forskydninger i aktørnetværket. Når kortlægningen bruges til at afdække og helst gerne vække virksomhedernes interesse eller som relationsskaber, byder den mere ind som et *interestement device* eller en *mediator*, hvor virksomhederne i nogen grad får lov til at komme med deres virkelighedsbeskrivelser eller, hvor der sker forskydninger i aktørnetværket. Generelt lægger brugen af den dog ikke op til performative *genbeskrivelser*.

Vores egne observationer af kortlægningsmøderne er, at de kan virke lidt langtrukne. Miljømedarbejderne virker ikke helt fortrolige med værktøjet, og det kan også være medvirkende til, at det ikke får en særlig performativ eller forandrende effekt. Det kræver et godt kendskab til værktøjerne for at kunne bruge dem som *mediatorer*, at

være virtuos eller poetisk (som Rorty ville sige) i sin brug af dem - der er måske brug for noget sidemandsoplæring af kortlægningen også?

Vi oplever ikke, at der er en systematisk refleksion over kortlægningen. Fx bliver der ikke til sidst i kortlægningen stillet spørgsmål som: "*Er der andet, du gerne vil drøfte? Eller noget du oplever, vi mangler at snakke om?*" Eller lagt op til en åben dialog mellem miljømedarbejderen og virksomheden for at få direkte respons på kortlægningen, mens den er i frisk erindring.

Måske har spindelvævet og Business Canvas Model - de mere visuelle fremstillinger med nogle andre begreber - bedre chancer for at agere som *mediator*, end kortlægningen har. I hvert fald oplever Lotte, at Business Canvas Modellen var mere relevant end selve kortlægningen. Det siger måske noget om, at kortlægningen i sin nuværende form ikke umiddelbart giver den store mening/værdi, men at en gennemgang af Business Canvas Model på et stort papir med post-it giver en (visuel) værdi - et nyt sprog, der lægger op til nye virkelighedsbeskrivelser.

6.2.5 Grønne forretningsmodeller

De grønne forretningsmodeller er som tidligere beskrevet en central aktør i Bæredygtig Bundlinje, men Bæredygtig Bundlinje er stadig under udvikling og har ikke afsluttet nogle virksomheder endnu, så forretningsmodellerne er indtil videre et relativt ubeskrevet blad. De to medarbejdere fra Københavns Kommune giver udtryk for tvivl om, hvordan en forretningsmodel skal se ud og hvem, der skal lave dem. Her Peter:

"Det har været svært at få billeder på den der forretningsplan. Det er stadig i proces. Hvem skal lave den, hvor stor er den, hvor præcist skal tingene være beskrevet i den...Jeg er ikke den eneste kommunale deltager, eller for den sags skyld andre, der...vi har ikke nogen erfaringer. Der er jo de her ca 30.000 kr. [til konsulentbistand] pr virksomhed, og nogle steder kan de bruges til, at en konsulent skriver et eller andet sammen, der bliver den grønne forretningsplan. Men nogle steder bliver pengene brugt til at indhente tilbud - så ved jeg ikke, om det er os, der ender med at skrive forretningsplanen".

Det fremstår heller ikke tydeligt for miljømedarbejderne, om en grøn forretningsmodel handler om at lave mindre justeringer i virksomheden (inkrementelle forandringer), eller om der er forventninger om mere radikale forandringer. Eller måske begge dele.

Lotte: "Hvis man nu laver nogle elbesparelser - kan man så kalde det en forretningsplan? Selvom det selvfølgelig er fedt at reducere nogle omkostninger".

Peter giver også udtryk for tvivl om, hvordan han skal bruge oplysningerne fra kortlægningen om selve forretningen og markedssituationen til forretningsmodellen.

“Det kan jeg meget nemt se på forbrugssiden, om det er ressourcer, energi eller andet, der er en lige linje ned i den her forretningsplan, vi skal lave – vi skal spare noget energi, vi skal gøre noget andet, end vi gør i dag. Der bliver det lidt sværere for mig at se, hvordan er det, vi bruger de informationer, vi får ind omkring konkurrencesituationen, hvordan får vi den viden kanaliseret ned i den udviklingsplan, vi skal ende med at lave. Det er mere uklart”.

Michael fra AAU er enig i den betragtning:

“Det er i virkeligheden en relativt kompliceret ting at pege på nogle grønne forretningsmodeller, der bare fungerer. Jeg er ikke engang sikker på, at de der væksthusholdere har styr på det. Der foretrækker jeg at sige, at det handler om at finde ud af, hvordan miljøaspekter kan integreres i en virksomheds forretningsstrategi”.

Ovenstående viser os, at det er en kompliceret ting at ville gå ind at arbejde med en virksomheds forretningsmodel. Michael og Peters kommentarer lægger umiddelbart op til en forståelse af grønne forretningsplaner som inkrementelle forandringer, hvor klima og miljø tænkes ind i en nuværende forretningsmodel, og ikke til måske mere radikale forandringer i forretningsmodellen.

Det er værd at nævne, at kortlægningen ikke spørger ind til virksomhedernes nuværende forretningsmodel. Det vil måske være nemmere at lave en grøn forretningsmodel, hvis man på forhånd er bevidst om, hvordan den værende forretningsmodel ser ud og hvilke parametre, der så kan rykkes på. Det er ikke givet, at alle virksomheder har en forretningsmodel, men dette antages implicit i projektet.

Det lyder generelt som om, der er en manglende forventningsafstemning i projektgruppen (og mellem virksomheder og Bæredygtig Bundlinje, mere om det i 6.3) om forretningsmodellerne.

Opsummering af 6.2: Miljømedarbejderens møde med virksomhederne

Vi oplever, at miljømedarbejderne er opmærksomme på, at det frivillige samarbejde med virksomhederne kræver nye kompetencer og tilgange, men at de kan føle sig bremset af eksempelvis formalia og målstyring.

Kortlægningsværktøjet kan spille mange forskellige roller, både som benspænd, som transportør af viden og som relationsskaber/*mediator*. Der kan være behov for at arbejde med kortlægningen, så den får en form, der lægger mere op til *genbeskrivelser*, frem for særligt at dokumentere. Andre, mere visuelle, værktøjer

kan også være nyttige som *mediator* gennem et nyt 'sprog' og dermed nye virkelighedsbeskrivelser.

Det kan være hæmmende for *genbeskrivelserne*, at der hersker tvivl om de grønne forretningsmodeller - hvad er det egentligt projektet skal munde ud i. Også her fylder måltallene meget, og det kan igen betyde, at Bæredygtig Bundlinje ikke bliver særlig performativt, men mere lægger op til en renere produktion frem for en bæredygtig omstilling.

Hvis ikke det lykkes for Bæredygtig Bundlinje at skabe mening og nye virkelighedsbeskrivelser hos de deltagende virksomheder og medvirke til, at de kan se tingene på en ny måde, er der risiko for at Bæredygtig Bundlinje, ikke kommer til at flytte særlig meget på virksomhedernes aktørnetværk, selvom der kan identificeres energi- og ressourcebesparelser hos virksomhederne. Som Lotte siger:

“Vi kan godt lave en fin plan, men hvis det ikke giver mening for virksomheden, bliver det ikke til noget”.

6.3 Virksomhedernes oplevelse af mødet med Bæredygtig Bundlinje

Bæredygtig Bundlinje handler jo om at skubbe til nogle forandringer hos virksomhederne, så de ønskede reduktioner af energi- og materialeforbrug kan opnås. Vi har talt med fire af de virksomheder, der er med i Københavns Kommune, og de har meget forskellige forventninger til og oplevelser af projektet, men trækker også nogle af de samme problemstillinger frem.

6.3.1 Navigerende eller tøvende

En af de første virksomheder, vi taler med, er Tribeca NV, som er en restaurant i København NV, opstartet i 2007¹⁷. Udover at være med i Bæredygtig Bundlinje, deltager Tribeca NV i *Netværk for Grønne Restauranter*, hvorigennem den er rekrutteret til Bæredygtig Bundlinje.

Da vi interviewer virksomheden lægger ejeren, Søren Buchleitner, ud med at sige, at “der er ikke sat ret mange kommaer endnu, og det er lidt svært at blive konkret”.

Tribeca NV har været gennem en kortlægning og efterfølgende fastsat tre områder, de vil arbejde med. Efter kortlægningen har der været et opfølgingsmøde, hvor Søren husker det sådan, at de bad om at få en energikonsulent på besøg, men oplever at kommunen holdt dem hen:

¹⁷ Tribeca NV beskriver sig selv som ”en gastronomisk oase med bæredygtig bevidsthed”. Ift bæredygtighed har restauranten det økologiske bronzespisemærke, kødfrie mandage, den dyrker svampe i kaffegrums i samarbejde med Beyond Coffee, og en af restaurantens visioner er at udvikle et større taglandbrug på ejendommen i København NV. I Bæredygtig Bundlinje arbejder Tribeca NV med energiforbrug og forretningsmuligheder for en miniversion af taglandbruget.

”Vi skulle have haft ham der ude og måle, men så kunne vi ikke lige bruge den der, så måtte det bliver en anden, og den kunne så ikke lige .. men hvad kan vi så gribe an på? Da vi siger, at vi gerne vil ha’ kigget på energiforbruget, skulle Lotte måske i samme åndedrag pege på et firma, der kan hjælpe. Men der har det været ‘arhh’. Der er gået tre måneder, og der kommer sandsynligvis til at gå tre eller seks måneder mere, fornemmer man”.

Søren giver altså udtryk for at være utålmodig efter at komme i gang, selvom han, som han siger, har så meget andet at kaste sig over:

“Men hvis vi sad på stikker og var super klar til at gå i gang, ville vi sidde tilbage med følelsen af, at det var useriøst, at der ikke var en mere konkret handlingsplan eller nogle personer, man kunne smide på bordet, når man nu kommer med et forslag om at få et energitjek. Det havde virket mere proaktivt”.

Kantinevirksomheden Cheval Blanc er også med i Bæredygtig Bundlinje. Cheval Blanc driver kantiner i offentlige og private virksomheder i hele landet og adskiller sig fra de andre casevirksomheder, blandt andet ved at være større end de andre¹⁸. Forretningsudvikler Majken Abildtrup Thorpe fra Cheval Blanc giver udtryk for, at hun oplever processen med Bæredygtig Bundlinje som lidt langstrakt:

“Det, der har overrasket os i den her proces - eller jeg ved ikke om det har overrasket eller bekræftet - det er, at det er meget langsommeligt, og der er mange mennesker ind over. Vi er vant til, at man måske reagerer lidt hurtigere, hvis man har et fedt projekt, man gerne vil i gang med. Her foregår der - oplever vi - meget snak, uden der bliver besluttet noget. Det bliver for langsomt for os”.

Hvor de kommunale miljømedarbejdere forsøger en navigerende tilgang og gerne vil blive ved med at kaste nye ideer ind i processen, efterlyser Cheval Blanc en mere målstyret proces:

“Jeg kunne godt tænke mig, at de havde tænkt projektet lidt mere til ende. Når man ruller ud med Bæredygtig Bundlinje, så tænker vi, at der ved man vel,

¹⁸ Cheval Blanc har allerede mange initiativer ift bæredygtighed: Virksomheden deltog i Carbon 20 og vandt i 2013 Carbon 20's klimapris for mest innovative tiltag inden for klima. I 2015 vandt den Miljøministeriets pris for 'virksomheder uden affald' ved at reducere madspild med 1/3, flere af virksomhedens personalerestauranter har det økologiske sølvspisemærke, to kantiner er svanemærkede, og generelt har kantinerne ifølge virksomheden fokus på klimavenlig mad. Cheval Blanc ejer ikke de bygninger, hvor den driver kantiner, og i Bæredygtig Bundlinje arbejder virksomheden med en model for, hvordan den kan få sine kunder til at investere i energibesparelser i køkkenerne.

hvor man vil hen med det her. Hvad er det, vi kan tilbyde de mennesker, vi gerne vil have til at deltage i projektet. Man burde have vidst fra starten, at der var fx fem områder: Madspild, affald, el, klimamad, what ever - og spørge *“hvad for noget af det her vil I arbejde med?”*

Det samme efterlyser Brand Manager Rebecca V. Johansen fra Tribeca NV:

“En synlig målsætning kunne også være fint at have. Fordi en ting er at sige “vi vil gerne være bæredygtige” – det er fluffy...på hvilket niveau vil vi gerne være det? Jeg tror hele processen ville være mere strømlinet, tydeligere. Lige nu famler vi lidt”.

Hvor miljømedarbejderen åbner op for nye ideer virker Tribeca NV og Cheval Blanc altså lidt utålmodige efter at komme videre. De oplever ikke kommunen som primært fleksibel eller navigerende, men som tøvende, og ønsker sig i virkeligheden en handleplan og nogle mål.

6.3.2 Virksomhedernes oplevelse af kortlægningen

Kortlægningsmøderne har generelt ikke efterladt det store indtryk hos virksomhederne. Da vi interviewer Søren fra Tribeca NV kan han i første omgang ikke huske kortlægningsmødet (Rebecca deltog ikke, da hun ikke var ansat på det tidspunkt. Vi deltog heller ikke). Efter lidt tid kommer han dog i tanke om mødet og husker det sådan, at Lotte var pennefører. Vi har kortlægningsskemaet med til interviewet, og det er første gang, han ser det udfyldt. Han har fået det tilsendt på mail, men har ikke åbnet det, og på det opfølgende møde med miljømedarbejderne har de ikke kigget på kortlægningen eller spindelvævet, der bliver sat ind bagerst i kortlægningen. Søren mindes ikke, at han har fået nogle nye ideer på baggrund af kortlægningen:

“Nej, det tror jeg ikke. Ikke et eller andet, hvor jeg tænkte ”yes”. Hvor sådan “nu gik der et lys op for mig”.

Da vi spørger, hvorfor de tror, der skal være en kortlægning, svarer Rebecca:

“Umiddelbart tænker jeg, at det er ren dokumentation for, at man har haft et møde”.

Kortlægningen har altså tilsyneladende ikke haft nogen transformerende effekt hos Tribeca NV. Til vores interview medbringer vi også spindelvævet, og det vækker genklang hos Rebecca:

“Jeg har ikke hørt noget om, at der ville komme sådan et. Det kunne måske have været interessant at se – det er ligesom noget, hvor man kan visualisere og synliggøre det”.

Søren og Rebeccas reaktion på vores præsentation af spindelvævet fortæller os, at det kan være en vigtig aktør/*mediator*, en visuel fremstilling af virksomhedens potentialer, der kunne være med til at sætte gode snakke i gang. Men det lader til, at det ikke er nok at sende kortlægningen og spindelvævet som en vedhæftning til en email - det er nødvendigt at indgå i dialog med virksomheden om det.

Vi deltog i kortlægningsmødet hos byggefirmaet LOGIK & CO¹⁹ og oplevede, at kortlægningen kom til at spænde ben for nogle refleksioner hos Balder Johansen (daglig leder). I løbet af samtalen kom Balder fx med nogle ideer, men vi oplevede, at han blev stoppet for at komme tilbage på sporet for at følge strukturen i kortlægningen. Halvanden time henne i kortlægningsmødet siger Balder:

“Jeg fatter ikke, hvad det er, vi skal sammen overhovedet. Man bliver stillet en masse spørgsmål, og i bund og grund siger jeg bare ja og skriver under her om lidt. Men jeg forstår ikke helt, hvad det går ud på. Det, som interesserer os, og som vi alligevel havde tænkt os at gøre – det her projekt [et affaldsprojekt, som de overvejede at arbejde med Bæredygtig Bundlinje] var jo kommet lige meget hvad, og der havde vi bare gjort det på en typisk logikmåde. Så er det bare, vi spørger – *“hvor er det henne, I kan skaffe os noget hjælp, som vi kan bruge til noget?”*”

Til det svarer Lotte, at projektet kan bidrage med 30.000 kr. til konsulenthjælp, som eksempelvis kan bruges til at lønne en, der kan opgøre affaldet. Da vi efterfølgende spørger til, hvordan han har oplevet kortlægningsmødet, siger han:

“Jeg oplever alle de her møder ens. Der er nogen der spørger, og jeg elsker at blive spurgt, for det gør os skarpe, og det gør, at jeg kommer til at tænke *“Hov det skal vi også have styr på”*”.

Da vi viser ham den kortlægning, der er blevet sendt til ham på mail efter mødet, siger han:

¹⁹ . LOGIK & CO er kendt for sit sociale fokus ift sine projekter og medarbejdere, men også for at være frontløber inden for bæredygtigt byggeri og miljø. Virksomheden fik i 2015 fagmessen Building Green's pris for bæredygtighed, den har eksperimenteret med byvindmøller, og har et princip om kun at udføre opgaver i København for på den måde at minimere kørsel, og den stiller delebiler til rådighed for medarbejderne i fritiden. Efter kortlægningen har LOGIK & CO besluttet at arbejde med at få udarbejdet dokumentation af miljø- og klimagevinster ved at begrænse firmaets kørsel ved kun at tage opgaver i København.

“Har vi fået den tilsendt? Jeg vil aldrig få den læst. Jeg vil markere den med rødt flag og tænke, at den skal jeg helt sikkert læse en dag”.

Hos det grafiske hus PRinfoTrekroner er vi også med til kortlægningen²⁰. Efter kortlægningsmødet debriefer vi med direktør Ole Nielsen:

“Jeg synes, den [kortlægningen] var svær at få noget ud af umiddelbart ... Det var ikke følelsen af at *“yes, vi ramte fuldstændig”*”.

Interviewer: *“Satte den nogle nye tanker i gang?”*

“Det gjorde den sgu nok ikke - ikke andet end jeg tænkte over, hvad vi skulle finde på. Du følger bare et slavisk spørgeskema igennem og svarer på dem”.

Ole efterlyser at have set kortlægningen på forhånd, for så ville han have taget virksomhedens miljøregnskab med:

“Det kunne have været en fordel at få stukket nogle linjer ud - det her er det, vi skal arbejde med. Jeg er fuldstændig uforberedt, ved ikke hvad det drejer sig om. Pludselig kommer der nogle tal på bordet, som jeg ikke havde regnet med”.

Det skal dog siges, at Ole har fået tilsendt kortlægningen før mødet, så han havde mulighed for at forberede sig på den, men han har tilsyneladende ikke kigget på den. Det kan give miljømedarbejderne et hint om, at de skal forberede virksomhederne endnu mere på, hvad der skal ske til kortlægningsmøderne og måske give dem nogle opgaver på forhånd.

Ole peger ligesom miljømedarbejderne på, at det ikke er sikkert, at de forbrugstal, der efterspørges i kortlægningen, er relevante i forhold til det, de skal kigge på i Bæredygtig Bundlinje. Han er heller ikke begejstret for spørgsmålene om markedssituationen, men ville have foretrukket at definere projektet først:

“Vi skal starte med at finde et projekt, som er relevant ud fra en bæredygtig og grøn bundlinje - og så kan det være, man skal se på, hvordan det ser ud i forhold til de andre og gå ind og kigge på markedet. Så jeg ville nok vende den på hovedet”.

²⁰ PRinfoTrekroner laver tryk, grafisk arbejde og kommunikation. PRinfoTrekroner har allerede flere bæredygtige tiltag i produktionen. Virksomheden er ISO 14001 certificeret, den har licens til at producere svanemærkede tryksager, den er FSC certificeret og den tilbyder klimakompenseret papir. PRinfoTrekroner har efter kortlægningen besluttet at arbejde videre med at finde miljøvenlige løsninger for virksomhedens produkter til udendørs brug.

Ovenstående giver os indtrykket af, at Københavns Kommune ikke får formidlet meningen ved kortlægningen ordentligt til virksomhederne eller sætter den rigtigt i spil, hverken under kortlægningsmøderne eller som opfølgning på dem. Den udfyldte kortlægning, inkl. spindelvæv kunne ellers måske fungere som *interessement device*, være udgangspunkt for en snak, der kan få virksomhederne til at flytte sig nye steder hen også efter kortlægningsmødet, men det sker ikke. I stedet drukner den i mailindbakken²¹.

6.3.3 Virksomhedernes forventninger til Bæredygtig Bundlinje

Majken fra Cheval Blanc er den eneste af de virksomhedsrepræsentanter, vi har talt med, som eksplicit forventer at få et nyt forretningsområde ved at deltage i Bæredygtig Bundlinje:

“Det var afgørende for, at vi gik ind i projektet, at vi kunne få hjælp til en forretningsmodel, der kan gøre os grønnere, uden at vi skal lægge penge, men kun timer”.

Hun oplever det dog som en smule uklart, hvad Bæredygtig Bundlinje mener med en ny forretningsmodel.

“Hvad er det egentlig, man får? Altså der står grøn forretningsmodel, men hvad betyder det? Og hvordan kan det påvirke køkkener rent praktisk?”

Cheval Blanc har arbejdet målrettet med madspild og affald. Majken beskriver, at miljømedarbejderne i lang tid var interesserede i, at de skulle arbejde med madspild, men at hun vurderer, at den opgave løfter Cheval Blanc fint uden hjælp. Hun har i stedet valgt at fokusere på elforbruget i Bæredygtig Bundlinje.

Cheval Blanc er lidt atypisk ved de ikke selv betaler udgifterne til el i de bygninger, de driver kantiner i, og derfor skal ud og overbevise kunderne om at det er en god idé at lave energibesparelser.

“Det er spændende for os, for det kræver meget mere dialog med vores kunder. Det vil være godt for os at have redskaber i vores forretningsmodel til at fortælle kunden hvor meget strøm, de kan spare. En forretningsmodel vi kan bruge over for vores kunder for at minimere deres el og få en sundere og mere effektiv medarbejder i køkkenet”.

Denne tilgang til forretningsmodellen lægger op til en mere systemisk bæredygtig omstilling, hvor der ikke kun er fokus på de interne besparelser hos Cheval Blanc,

²¹ Gate 21 oplyser, at de har besluttet fremover ikke at sende kortlægningen til virksomheden, men kun en sammenfatning, inkl spindelvæv.

men på at sælge besparelser til deres kunder og dermed påvirke aktører i leverandørkæden.

Tribeca NV har meldt sig til Bæredygtig Bundlinje efter at have hørt om det i *Netværket for Grønne Restauranter*. De har ikke en tydelig målsætning med at være med, men nævner tre hovedårsager: 1) At 'gøre tingene rigtig' og sænke sit CO₂-aftryk, 2) At styrke deres grønne profil og fortælle 'en god historie', 3) At opnå effektiviseringer og besparelser.

De har været igennem kortlægning og første opfølgingsmøde, hvor det er blevet aftalt, hvad de skal arbejde videre med, selvom det står lidt uklart for Søren og Rebecca, hvad de endte med at aftale. Rebecca efterlyser en synlig målsætning i projektet:

“En ting er at sige *“vi vil gerne være bæredygtige”* – det er fluffy - på hvilket niveau vil vi gerne være det. Det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvad man egner sig til. Jeg savner, at man laver en individuel målsætning for den givne virksomhed. Det tror jeg også, vil gøre det mere håndgribeligt for os, hjælpe til at sætte nogle delmål. Fx når Lotte siger, at de og de energikonsulenter kan hjælpe os, så kan vi holde det op mod vores delmål og sige *'er det det, vi har brug for'*. Jeg tror, hele processen vil være mere strømlinet, tydeligere. Lige nu famler vi lidt”.

Det, som Rebecca her efterlyser, kunne meget vel være den grønne forretningsmodel for Tribeca NV, men det virker som om, de kunne tænke sig at få den allerførst i processen og ikke som et output af samarbejdet i Bæredygtig Bundlinje. Så vi spørger, om de da ikke er blevet lovet en grøn forretningsmodel i projektet, men det mener de ikke:

“Nej, det er vi ikke. Det er nok at tage munden for fuld at sige, at vi er blevet lovet det. Det synes jeg ikke. Så er det i hvert fald ikke blevet kommunikeret tydeligt nok”.

Ole hos PRinfoTrekroner gav ikke udtryk for at have fået nye ideer under kortlægningen, og han er heller ikke blevet helt klog på den grønne forretningsmodel:

“Hvad er det præcist, vi skal gøre. Hvad er det egentlig talt, projektet omhandler? Jeg er godt klar over, at det er noget, der kan gøre vores produktion eller service grønnere - men det med bundlinje har jeg ikke lurt endnu. Det er ikke perspektivet i det - perspektivet er, at man kan gøre det miljømæssigt mere korrekt”.

Når vi spørger Balder fra LOGIK & CO, hvad han forventer at få ud af at deltage i projektet, har han heller ikke forventninger om en decideret forretningsplan.

“Som udgangspunkt har vi faktisk ikke nogen forventninger til det, fordi vi faktisk ikke er klar over, hvad vi skal”.

Han giver mest udtryk for, at han gerne vil have lavet beregninger for, hvad det betyder for klima og miljø, at LOGIK & CO kun arbejder lokalt og derfor har minimeret transporten, så han kan bruge det som et redskab til at påvirke eksempelvis politikere. På den måde kan man sige, at han vil bruge Bæredygtig Bundlinje til at få dokumentation for sin eksisterende forretningsmodel.

Ovenstående giver os den opfattelse, at der helt basalt mangler en forventningsafstemning med virksomhederne om, hvad Bæredygtig Bundlinje er for et slags projekt og hvad henholdsvis Bæredygtig Bundlinje og virksomhederne forventer at få ud af det. Nogle af virksomhedernes ønske om at få en “facitliste” fra start kan opfattes som et tegn på, at de er usikre på projektets intentioner. Aktørnetværket omkring Bæredygtig Bundlinje er uklart - tydeligst i spændingen mellem mål, meningsskabelse, omstilling og reduktioner - og det kan skabe utryghed hos virksomhederne. Hvis virksomhederne skal formå at træde ud af deres eget virkelighedsbillede og prøve noget nyt, kræver det tillid til, at Bæredygtig Bundlinje kan give dem fast grund under fødderne, og den tillid er måske ikke til stede fra de ‘uklare’ signaler fra projektet.

Opsummering af 6.3: Virksomhedernes oplevelse af mødet med Bæredygtig Bundlinje

I den sidste del af analysen har vi set på, hvordan virksomhederne oplever samarbejdet med Bæredygtig Bundlinje. Vi har hørt, hvordan nogle af virksomhederne efterlyser en handleplan og nogle konkrete mål og altså ikke har fået formidlet eller fanget, at formålet med Bæredygtig Bundlinje er at udvikle den handleplan/forretningsmodel.

Formålet med kortlægningen står heller ikke helt klar for alle virksomhederne, og i og med at kortlægningen og spindelvævet ikke bliver sat rigtigt i spil og fx gennemgået på opfølgingsmøderne bliver det sværere for Bæredygtig Bundlinje at bruge den som *interessement device/mediator*.

Der lader til at være en manglende forventningsafstemning med virksomhederne, og hvad parterne regner med at få ud af det, og de lidt uklare signaler fra Bæredygtig Bundlinje kan, sammen med at værktøjerne ikke bliver sat i spil, være medvirkende til, at nogle virksomheder ikke kaster sig ud i nye *genbeskrivelser* og prøver at skabe nye virkelighedsbilleder.

7. Diskussion

I analysen har vi set på, hvordan rammerne er skruet sammen for miljømedarbejderen, der skal ud og skubbe til virksomhedernes aktørnetværk for at få sat gang i nogle energi- og ressourcebesparelser. Vi har også hørt henholdsvis miljømedarbejdernes og virksomhedernes oplevelser af, hvordan mødet mellem de to aktørnetværk forløber.

Vi har set, hvordan miljømedarbejderen skal arbejde inden for rammerne af Regionalfondsprogrammet, der forplanter sig ned gennem Bæredygtig Bundlinje i både EU-ansøgning og procesvejledning. Det betyder, at en målstyret, teknisk-rationel ændringsstrategi med et på forhånd beskrevet output er lagt ned over projektet, mens en eksplorativ ændringsstrategi ville fokusere mere på forskydninger i meningsdannelse og fortolkningsrammer og ændringer i organisatorisk praksis (Borum 2013). Dog åbner målene om de 100 grønne forretningsmodeller samtidig for en mere eksplorativ tilgang, og det gør, at miljømedarbejderen kommer til at have et lidt utydeligt aktørnetværk i ryggen.

Vi har i dette projekt fokuseret en del på de beskrivelsesværktøjer, som miljømedarbejderne skal bruge. Vi oplever, at beskrivelsesværktøjerne er formuleret inden for den teknisk-rationelle tilgang til forandring, men samtidig forsøger at skubbe lidt til den ved at inddrage bredere perspektiver.

Kortlægningen forsøger at være en omfattende tjekliste for alle de ting, det kan være interessant at arbejde med i Bæredygtig Bundlinje, men da mange af de ting svært lader sig kvantificere ned i en teknisk-rationel liste, bliver kortlægningsværktøjet svært at bruge for miljømedarbejderne, som oplever at nogle spørgsmål ikke giver mening, eller at kortlægningen kan være spildt. På trods af at miljømedarbejderne er bevidste om at være navigerende, virker det altså ikke som om, kortlægningsværktøjet spiller op til denne refleksivitet.

Det er vores oplevelse, at kortlægningsværktøjet i nogle tilfælde "lukker sig om sig selv", det formår kun at få øje på de ting, der er beskrevet i værktøjet, og overser de ting, der ikke er - det som Borum beskriver som, at en tjekliste kan give en følelse af tryghed, men også "en blindhed over for de tilsyneladende små ting og begivenheder, der kan udløse store konsekvenser" (Borum 2013:157).

Dette bakkes op af Storch, som mener, at ideen om at have de "rigtige værktøjer" og "metoder" skal erstattes af en "relationel responsiv indstilling til organisationens løbende aktiviteter" (Storch 2012:110).

I anbefalingerne kommer vi med forslag til, hvordan beskrivelsesværktøjerne kan bruges mere eksplorativt/relationelt i stedet for at lukke sig om sig selv.

8. Konklusion og anbefalinger

Over de seneste årtier er kommunernes miljøarbejde forandret, og dermed har miljømedarbejderens rolle ændret sig fra at være tilsynsmyndighed til i højere grad at gå i dialog med virksomhederne.

Bæredygtig Bundlinje griber fat i en relevant problemstilling, da tidligere forskning viser, at der er et uudnyttet potentiale i forhold til energibesparelser hos SMV'er, og at udvikling af grønne forretningsmodeller kan være et godt værktøj som forandrings-skaber i virksomheder.

8.1. Konklusion

I vores masterprojekt har vi kigget på mødet mellem miljømedarbejderen og virksomheden og hvordan det er konfigureret af de forskellige aktørnetværk. Vi har undersøgt både miljømedarbejdernes og virksomhedernes virkeligheder og analyseret de udfordringer, som vi oplever hos dem.

Når miljømedarbejderen skal indgå i frivillige samarbejder med virksomhederne, bliver det centralt at arbejde med meningsskabelse og påkrævet at kunne agere navigerende og udvise sensitivitet i forhold til andre aktørers virkeligheder.

Det ved miljømedarbejderne i Københavns Kommune godt, alligevel lader det til at være en svær rolle at være miljømedarbejder i Bæredygtig Bundlinje, hvor det kan virke uklart, hvad formålet er. På den ene side har projektet meget klare målsætninger i form af energi- og ressourcebesparelser, på den anden side vil man arbejde med grønne forretningsmodeller. Der er en flertydighed mellem en "renere produktion"- tankegang og et bredere omstillingsperspektiv, og denne uklarhed tager miljømedarbejderne med sig ud i mødet med virksomhederne, som bliver forvirrede over, hvad det er for et projekt, de er med i. Det udfordrer miljømedarbejderens arbejde med at skabe mening og fungere som *mediator* mellem de forskellige aktørnetværk.

Hvis man som miljømedarbejder vil ind og arbejde med virksomheders forretningsmodeller, kræver det en tryk ramme: Stærke relationer og tydelighed omkring processen og formålet med projektet, samt kendskab til virksomhedernes etablerede praksis omkring en forretningsmodel. Dette sker kun i nogen grad i dag, og det er vores påstand, at Bæredygtig Bundlinje kan arbejde mere med relationsarbejdet. Det har vi forslag til i anbefalingerne.

Først når dette fundament er på plads, kan miljømedarbejderen begynde at skubbe til virksomhedernes aktørnetværk for at få skabt meningsfulde forandringer. Det kan

eksempelvis ske gennem *genbeskrivelser*, hvor virksomhederne bliver udfordret til at skabe et nyt "sprog" eller nye forestillinger om deres virkelighed.

Bruger vi Tukker og de Bruijn (2002), er det vores oplevelse, at Bæredygtig Bundlinje skriver sig ind i *optimisation* og *singular innovation*. I EU-ansøgningen er Bæredygtig Bundlinje formuleret som en "optimeringsvirkelighed", men man ønsker samtidig en anden type forandring, som kan betegnes en "omstillingsvirkelighed", og det kræver *genbeskrivelser* og nye forestillinger om virksomheden og den sammenhæng, den indgår i. Men det bakkes ikke op af værktøjerne eller Bæredygtig Bundlinjes fokus. Derudover sker systeminnovationer næppe i 3-årige EU-projekter, så hvis man vil reel omstilling, er det det lange seje træk, der skal til.

Vi har beskrevet, hvordan de nuværende beskrivelsesværktøjer i Bæredygtig Bundlinje primært bruges som *intermediarys*, der transporterer viden, mens der for en radikal omstilling, eller det som Tukker og de Bruijn kalder *system innovation*, er brug for at benytte værktøjerne som *mediatorer*, så de får en transformerende effekt. Værktøjerne bliver derfor ikke performative, men derimod deskriptive.

Ydermere tager projektet og beskrivelsesværktøjerne udgangspunkt i den enkelte virksomhed i stedet for eksempelvis at have et symbioseperspektiv, selvom der også er tanker om symbiose og cirkulær økonomi i nogle af værktøjerne. Det er vores påstand, at en netværkstilgang eller symbiosetilgang, sammen med en mere modig *iscenesættelse* af Bæredygtig Bundlinje som mere "omstillingsorienteret", ville ende ud i en mere radikal omstilling.

8.2 anbefalinger

Vi kommer med en række anbefalinger til, hvordan Bæredygtig Bundlinje kan løse nogle af de udfordringer, vi har oplevet. I anbefalingerne tager vi udgangspunkt i de etablerede rammer, og vi går dermed med på projektets overordnede præmis.

8.2.1 Rammesætning

Først og fremmest vil vi anbefale, at det allerede ved rekruttering af virksomheder italesættes at, i Bæredygtig Bundlinje er "intet fikst og færdigt": Det er ikke på forhånd bestemt, hvad virksomhederne skal arbejde med, og projektet er i stadig udvikling. Eksempelvis ved man ikke, hvordan de grønne forretningsmodeller skal se ud. Munthe-Kaas kalder det at vise sin "back end", altså at kommunerne tør vise, at de også er i en læringsproces og ikke har svarene på forhånd (pers. comm. Peter Munthe-Kaas).

Vi ved, at miljømedarbejderne er underlagt en "rekrutteringsnorm" til Bæredygtig Bundlinje, og vi gætter på, at der i den fase er mere fokus på selve rekrutteringen, end hvad det er for et projekt, virksomhederne skal med i. Vi tror, en form for tydeliggørelse allerede i rekrutteringsfasen vil gavne det videre forløb.

For at komme den forvirring som vi oplever hos virksomhederne til livs, vil vi først og fremmest opfordre til, at miljømedarbejderne i endnu højere grad sørger for fyldig introduktion og debriefing ved alle møder. Det er vigtigt, at rammesætningen er på plads. Dagsorden sendes altid ud på forhånd, men der skal også være plads til at snakke om forventninger, hvilke forestillinger virksomheden har om mødet, og efterfølgende, hvordan de oplevede mødet.

I forhold til at indhente forbrugstal fra virksomheden anbefaler vi, at miljømedarbejderen ved hjælp af virksomhedens miljøledeshåndbog eller miljøregnskab og andre kilder udfylder så mange stamdata (virksomhedsoplysninger, certificeringer, affaldsmængder mm) som muligt på egen hånd, når samarbejdsaftalen mellem Bæredygtig Bundlinje og virksomheden er indgået. Da det er et stort arbejde at indhente forbrugstal for alle de områder, der er indbefattet i kortlægningen, foreslår vi, at man fokuserer på de områder, der er umiddelbart tilgængelige og naturligvis også på det område, som virksomheden senere vælger at arbejde med.

Hvis miljømedarbejderen kan se, at der er store potentialer inden for et område, tages det op på det første kortlægningsmøde med virksomheden - se nedenfor hvordan vi foreslår at kortlægningen kan laves fremover.

8.2.2 Relationsarbejde

Vi vil anbefale Bæredygtig Bundlinje, at de fremover arbejder mere aktivt med relationsarbejde, eventuelt ud fra Weicks tanker om praktisk meningsskabelse gennem "Talk the Walk" - at være tilgængelighed og nysgerrig og spørge ind til hvad der optager virksomheden. Miljømedarbejderen skal altså bruge mere tid og energi på:

"At være ude i organisationen - ikke for at pålægge dem vores [miljømedarbejderens] "talk", men for at vi kan opdage, hvad der er værd at tale om!" (Hammer og Høpner 2015:140).

Det er derfor vores anbefaling, at man starter kortlægningsmødet med en guidet rundvisning i virksomheden, hvor ejeren og/eller medarbejderen fortæller om deres hverdag, produkt mm. Det giver en anledning til at (gen)beskrive deres virkelighed. Rundvisningen kan også bruges til, at virksomheden fortæller om det produkt, de er mest stolte af, hvor de ser de største udfordringer ift bæredygtig omstilling, eller deres bedste historie om forandring. Den kan også give anledning til at snakke om deres nuværende forretningsmodel. Øvelsen er her at forstå, hvad der giver mening og finde det, der kan *mobilisere* virksomheden til at engagere sig i Bæredygtig Bundlinje. Dialogen er relationsopbyggende og er med til at øge *sensitiviteten* hos miljømedarbejderne, så miljømedarbejderen bedre kan navigere i virksomhedens

virkelighed. Hvordan kan Bæredygtig Bundlinje gøre deres hverdag lettere? Kan Bæredygtig Bundlinje være med til at løse en udfordring i virksomheden? Det skal så tæt på virksomhedens hverdag som muligt for at sikre, at det giver mening.

8.2.3 Fra kortlægning til kortlægning

Vi har ikke oplevet, at selve kortlægningen giver så meget mening hverken hos virksomheder eller miljømedarbejdere. Vi har prøvet at gentænke, hvordan man kan skabe en god dialog som både virker relationsopbyggende, men også giver mulighed for *genbeskrivelser*. Vores oplæg er derfor, at der udvikles nogle dialog/billedkort, som tager udgangspunkt i den eksisterende kortlægning. Miljømedarbejderne har kortene med, når de skal mødes med virksomheden, og tanken er, at virksomheden selv vælger de kort, de vil snakke om, så dialogen får relevans for virksomheden.

På kortene kan der fx stå ord som "jeres produkt", "forretningsmodel", "konkurrenter", "vækstpotentiale", "symbiose", "cirkulær økonomi", "brug og bortskaffelse", "forbrug", "certificering", "videndeling", "innovation", "tilbagebetalingsordning", "leverandører", "partnerskab", "klimaindsats", "drømmekunde", "lokalsamfund", "udvikling", "netværk", "ny viden", "forsyning", "nye ideer", "intern organisering", samt kort for forbrugsparametre som "vand", "varme", "køling", "el", "affald".

Kortene er med til at sætte en ramme for mødet, men dialogen låses ikke fast i et skema, og samtidig kan formen, de måske fremmedartede begreber og den visuelle fremtoning forhåbentlig skubbe virksomhederne til at lave *genbeskrivelser*. Optimalt set skal kortene udvikles i samskabelse (fx Jørgensen et al. 2011) med brugerne og modtagerne, dvs miljømedarbejderne og virksomhederne. Muligvis er der krav fra Gate 21, som også skal tilgodeses. Derudover er det oplagt at kortene testes af på nogle virksomheder inden de rulles ud til alle kommuner.

Samtidig anbefaler vi, at det suppleres med en efteruddannelse af miljømedarbejderne, så de føler sig kompetente til at arbejde med facilitering og med virksomhedernes forretningsmodeller og markedssituation. Da eksempelvis Frederikssund Erhverv, som har viden om forretningsudvikling, deltager som partner i Bæredygtig Bundlinje, kan den videndeling også ske internt i projektgruppen.

9. Litteraturliste

Borum, Finn (2013) Strategier for organisationsforandring. Handelshøjskolens Forlag, 2. udgave, 1. oplag

Broberg, Ole og Hermund, Ingelise (2004) The OHS consultant as a 'political reflective navigator' in technological change processes. *Int. Journal of Industrial Ergonomics* 33:315-326

Bryson, John M, Crosby, Barbara C og John K. Bryson (2009) Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory, *International Public Management Journal* 12:172-207

Callon, Michel (1986a) The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle i Michel Callon, John Law & Arie Rip: *Mapping the science of knowledge and technology*, The Macmillan Press Ltd

Callon, Michel (1986b) Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In Law, J. (Ed.) *Power, Action and Belief: a new Sociology of Knowledge? Sociological Review Monograph*. London, Routledge and Kegan Paul. 32:196--233

Carbon 20 (2014): Kompetenceudvikling i Carbon 20-projektet. Erfaringer og inspiration fra kommuners klimasamarbejde med lokale virksomheder (in Danish), Annex 10: Competence development in the Carbon 20 project, Final Carbon 20 report, Gate 21

Carbon 20, www.carbon20.dk, besøgt juni til december 2016

Chesbrough, Henry (2010) Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long range planning* 43:354-363

Christensen, Bolette M. (1994) At interviewe for at lære. Institut for Statskundskab. Undervisningsserie 2

Christensen, Søren og Kreiner, Kristian (2005) Projektledelse i løst koblede systemer - ledelse og læring i en ufuldkommen verden. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 12. oplag

Damm, Michael (2015) Miljømyndigheden skal drive den grønne omstilling www.ktc.dk/artikel/miljoemyndigheden-skal-drive-den-groenne-omstilling

Danielsen, Oluf (n.a.) From action research via dialogue research to dialogue design. In: Methods used in the MANICORAL project. A collection of papers by members of the Human Communication, Collaboration and Cognition Group (HCCC), kap. 2

Dirckinck-Holmfeld, Kasper og Jørgensen, Michael Søgaard (2015) The municipality as a 'reflective dialogue partner' for energy savings in local companies. In: Public private collaboration on climate change mitigation - a local governance perspective. Ph.d.-afhandling:218-235

Erhvervsstyrelsen (2014) Nationalt program for EU's Regionalfond DANMARK. Innovativ og bæredygtig vækst i virksomheder

European Commission (2011) Cities of tomorrow - Challenges, visions, ways forward. Luxembourg: European Commission - Directorate General for Regional Policy.

FN-forbundet og Mellemløst Samvirke (1987) Brundtland kommissionens rapport om Miljø og Udvikling - Vores fælles fremtid. Mod en bæredygtig udvikling:51-73

Friis, Ole og Koch, Christian (2005) Strategy innovation with employee involvement. *Int. J. Globalisation and Small Business* 7:125-138

Gate 21 (2015a) Bæredygtig Bundlinje, Ansøgning til Den Europæiske Fond for Regionaludvikling (Gate 21 materiale)

Gate 21 (2015b) Vejledning til indledende kortlægning (Gate 21 materiale)

Gate 21 (2016) Procesvejledning (Gate 21 materiale)

Gate 21, www.gate21.dk/project/baeredygtig-bundlinje/, besøgt juni-december 2016

Geels, Frank W. (2002) Technology transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy* 31:1257-1274

Georg, Susse (2015) Building sustainable cities: tools for developing new building practices? *Global Networks* 15:325-342

Hammer, Sverri og Høpner, James (2015) Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers. Samfundslitteratur, 1. udgave, 3. oplag

Jensen, Jens Stissing (2015) Bæredygtig omstilling, Samfundsfagsnyt 199, September 2015, 24-31

Jensen, Torben E. (2003) Aktør-Netværksteori - en sociologi om kendsgerninger, karakterer og kammuslinger. *Papers in Organizations* no. 48

Jørgensen, Ulrik; Lindegaard, Hanne og Rosenquist, Tanja (2011) Engaging actors in co-designing heterogeneous innovations. *International conference on engineering design*, ICED11, 15-18 August 2011. Technical University of Denmark

Jørgensen, Ulrik (2012) Mapping and navigating transitions. *Research Policy* 41:996-1010

Kelstrup, Lone og Munch-Pedersen, Signe (2014) Carbon 20 – Klimapartnerskaber mellem kommuner og virksomheder” (lægmandsrapport)

Kvale, Steiner (1997) InterView - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag

Københavns Kommune (2009) Københavns Klimaplan
http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/pdf/833_ntkUjzxGmq.pdf

Københavns Kommune (2012) KBH 2025 Klimaplanen
http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/index.asp?mode=detalje&id=930

Latour, Bruno (2005) Reassembling the social. An introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press

Malmberg, Fredrik von (2006) Stimulating learning and innovation in networks for regional sustainable development: the role of local authorities. *Journal of Cleaner Production* 15:1730-1741

Munthe-Kaas, Peter (2015) Infrastructuring Public Sector Innovation: Challenging Municipal Work Practices in Copenhagen. *European Planning Studies* 23:1588-1608

Munthe-Kaas, Peter & Hoffmann, Birgitte (in press) Den navigerende byplanlægger Udkast til et bogkapitel til en udgivelse om TEMPOS projektet

NOAHs Forlag (2014) På vej mod en bæredygtig omstilling

Paton, Bruce (2001) Efficiency gains within firms under voluntary environmental initiatives. *Journal of Cleaner Production* 9:167-178

ProjectZero, www.projectzero.dk, besøgt september til december 2016

- Remmen, Arne (2001) Greening of Danish industry - changes in concepts and policies. *Technology Analysis & Strategic Management* 13:53-69
- Rorty, Richard (1989) Contingency, Irony, and Solidarity. Cambridge University Press
- Schein, Edgar H. (1994) Organisationskultur og ledelse, 2. udgave. Forlaget Valmuen
- Schot, Johan og Geels, Frank W. (2008) Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management* 20:537-554
- Storch, Jacob (2012) En systemisk organisation. Kollaborativt lederskab, genbeskrivelser og evolutionære måder at blive til på. Forlaget Mindspace
- Sørensen, Eva og Tofting, Jacob (2013) Nye tanker om offentlig styring <http://videnskab.dk/politologisk-arbog-2013/nye-tanker-om-offentlig-styring>
- Thollander, Patrik & Dotzauer, Erik (2010) An energy efficiency program for Swedish industrial small-and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production* 18:1339-1346
- Tukker, Arnold og de Bruijn, Theo (2002) Conclusions: the prospects of collaboration. In: de Bruijn T, Tukker A (Ed.) Partnership and leadership: Building alliances for a sustainable future. Dordrecht: Kluwer
- Unruh, Gregory C. (2000) Understanding carbon lock-in. *Energy Policy* 28:817-830
- Weick, Karl E. & Quinn, Robert E. (1999) Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.* 50:361-386

10. Bilag

Bilag 1. Interviewguides

Grand tour: I detaljer - fx hvad sker der i løbet af en arbejdsdag. Vigtigt at føre 'rundvisningen' til ende - ikke afbryde med konkrete (mini tour) spørgsmål undervejs, men skrive dem ned til senere. Dog gerne afklarende spørgsmål.

Mini tour: Her kan man gå i dybden med enkelte emner - fx noget som informanten kredser om i sin grand tour. I stedet for at spørge ex 'hvad er xxx', kan man spørge 'hvad gør du, når du xxxx'.

Virksomheder

Tribeca NV, Cheval Blanc, LOGIK & CO, PRinfoTrekroner
PROCESSEN - BESKRIVELSER

GRAND TOUR

Prøv at beskrive så nøjagtigt som muligt, hvad der er sket i Bæredygtig Bundlinje indtil nu, fra I hørte om projektet første gang

MINI TOUR

Hvad var afgørende for at I meldte jer

Hvordan blev beslutningen truffet

Forventninger: Hvad håber I at få ud af det?

Noget der har overrasket jer

Fordele/ulempes - godt/skidt ved deltagelse i projektet.

Beskriv den indledende kortlægning så nøjagtigt som muligt

Noget der kunne være gjort anderledes?

Opmærksomhedspunkter

Kan vi spotte deres innovationspraksis

Udforske hvordan ideer opstår

Hvad har I opnået via Bæredygtig Bundlinje som I ellers ikke ville have gjort i forvejen?

Hvad vil I fremhæve som særlig godt ved Bæredygtig Bundlinje?

Hvad er mindre godt?

Deltog I i Carbon 20?

Deltager I i andre netværk?

Hvordan deler I viden her?

Miljømedarbejdere i Københavns Kommune

Vi vælger at bruge Tribeca som "case-virksomhed"

GRAND TOUR

Prøv at beskrive så nøjagtigt som muligt, hvad der er sket i Bæredygtig Bundlinje ift Tribeca NV. Husk deres beskrivelse af processen med Tribeca indtil nu - for at afdække det her med planlægning, hvordan forholder de sig til navigerende planlægning (ikke spørge om det, men forsøge at afdække/forstå)
(Forstå hvordan de tænker den proces)

Få en rundvisning i informantens virksomhed og praksis
Grand Tour over kollegaer ift Bæredygtig Bundlinje
Undgå uforklarede emneskift.

MINI TOUR

Hvordan griber de det an - overvejelser
Forventninger til virksomhederne / udbyttet af processen
Udfordringer / overraskelser
Kortlægning + spiderweb - beskriv
Mere detaljerede beskrivelse af fænomener
Mere specifikt på Bæredygtig Bundlinje
Kan du beskrive hvordan I finder/rekrutterer virksomheder - hvordan griber I det an?

Hvordan ser du/I at Bæredygtig Bundlinje adskiller sig fra Carbon 20 projektet?
Hvad er din rolle i det her projekt
Hvordan gør de tingene
Hvordan griber du typisk den type proces an?
Hvilke teorier bruger de? -> ...hvordan handler de her mennesker professionelt som konsulenter?
Deres forventninger til, hvilke tiltag virksomhederne skal lave
Hvad har virksomheder af løsninger, hvad har Københavns Kommune af løsninger
Udfordringer ved at arbejde med SMV'er