

# Klimaet ændrer sig ... kan din forretning følge med?





## Verdens udfordring er virksomhedens udfordring

Klimaforandringer ændrer vores verden radikalt. Temperaturen stiger, vejret bliver mere ekstremt, og konsekvenserne af disse forandringer er langt mere omfattende, end man hidtil har troet.

Virksomhederne står derfor over for en stor udfordring. Hvordan skal de møde de nye forbrugermønstre og de samfundsforhold, som forandrer sig i takt med klimaet?

”Business as usual” uden tanke for de risici og muligheder, der følger med forandringerne i samfundet, vil være et selvmål for de fleste virksomheder. Der skal også tænkes nyt og innovativt, så produkter og ydelser matcher behov og efterspørgsel efter klimavenlige løsninger. Det afgørende spørgsmål, som alle virksomheder må forholde sig til, er, hvordan de bedst muligt kan tage klimaudfordringen op.

PricewaterhouseCoopers (PwC) har formuleret klimaproblematikken som tre T'er – **Transform** – **Translate** – **Track**. Tilsammen udgør de en tre-trins-raket for virksomhedernes udfordringer og muligheder.

Det første trin i processen, **Transform**, består i at forstå forandringerne, deres omfang og konsekvenser, for udbud og efterspørgsel, for forbrugsmønstre, over for kunder og interessenter og i mange andre sammenhænge. Og vel at mærke ikke statisk eller i et stivnet billede, fordi viden om forandringerne udvikler sig løbende. Derfor er det vigtigt at tænke fleksibelt og pragmatisk.

Det næste trin, **Translate**, består i at oversætte forandringer til de rigtige strategier og initiativer. Dels defensivt, for at sikre virksomheden mod de trusler og risici, der følger med forandringerne. Og dels offensivt, fordi store forandringer i verden omkring os indebærer nye forretningsmuligheder.

Endelig handler det tredje trin, **Track**, om at konkretisere indsatsen. Det afgørende spørgsmål er, hvordan virksomheden kan bidrage til at håndtere klimaudfordringen og reducere udledningen af CO<sub>2</sub> i værdikæden på den bedste måde. Virksomheden skal altså selv opgøre sine emissioner samt formulere mål for reduktioner og for langsigtede tilpasninger. For nogle findes det største reduktionspotentiale hos virksomheden selv. For andre bør indsatsen primært rettes mod leverandører eller i brugsfasen hos kunderne.

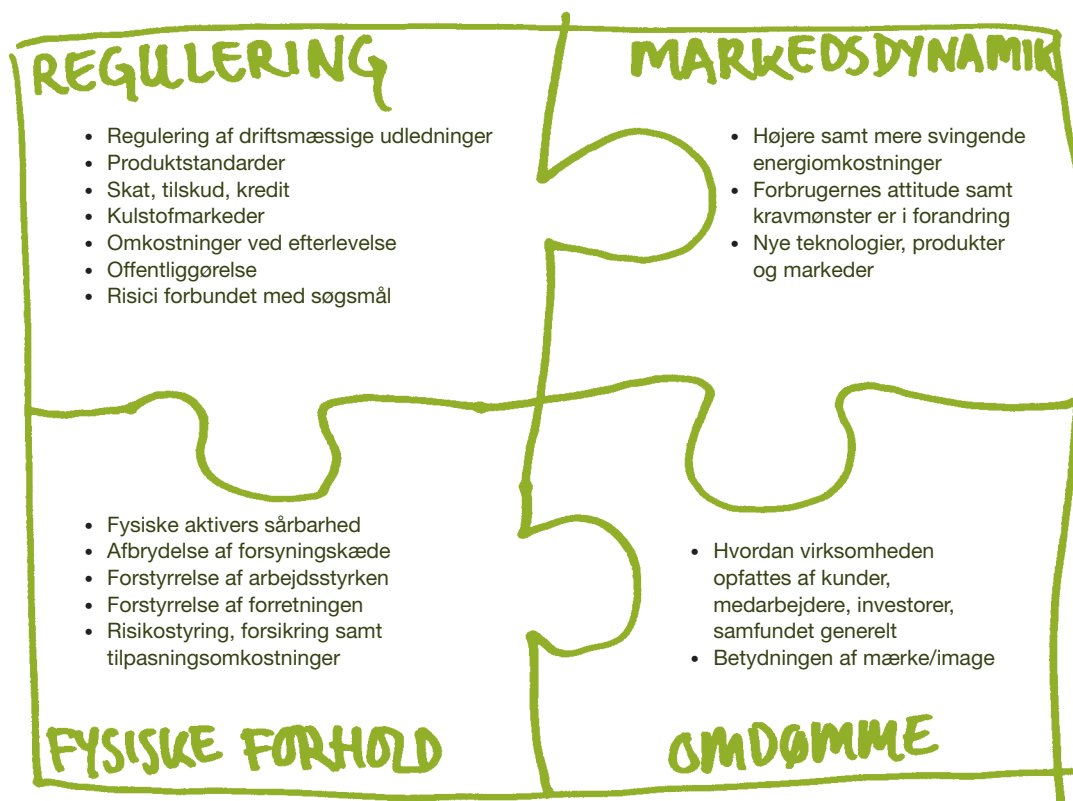
Denne brochure giver et bud på, hvordan din virksomhed kan imødekomme klimaforandringernes trusler og muligheder. Dels ved at introducere et forslag til en prioritering af toplederens vigtige opgaver i forbindelse med håndtering af klimaforandringerne, og dels ved at introducere en konkret model til brug for en helhedsfokuseret tilgang til klimaledelse.

God læselyst



Birgitte Mogensen  
PricewaterhouseCoopers

# Forstå risici og muligheder



Klima og klimastrategien er et anliggende for virksomhedens topledelse. Klimaproblematikken er billedlig talt flyttet ind i bestyrelseslokalet og på direktionsgangen.

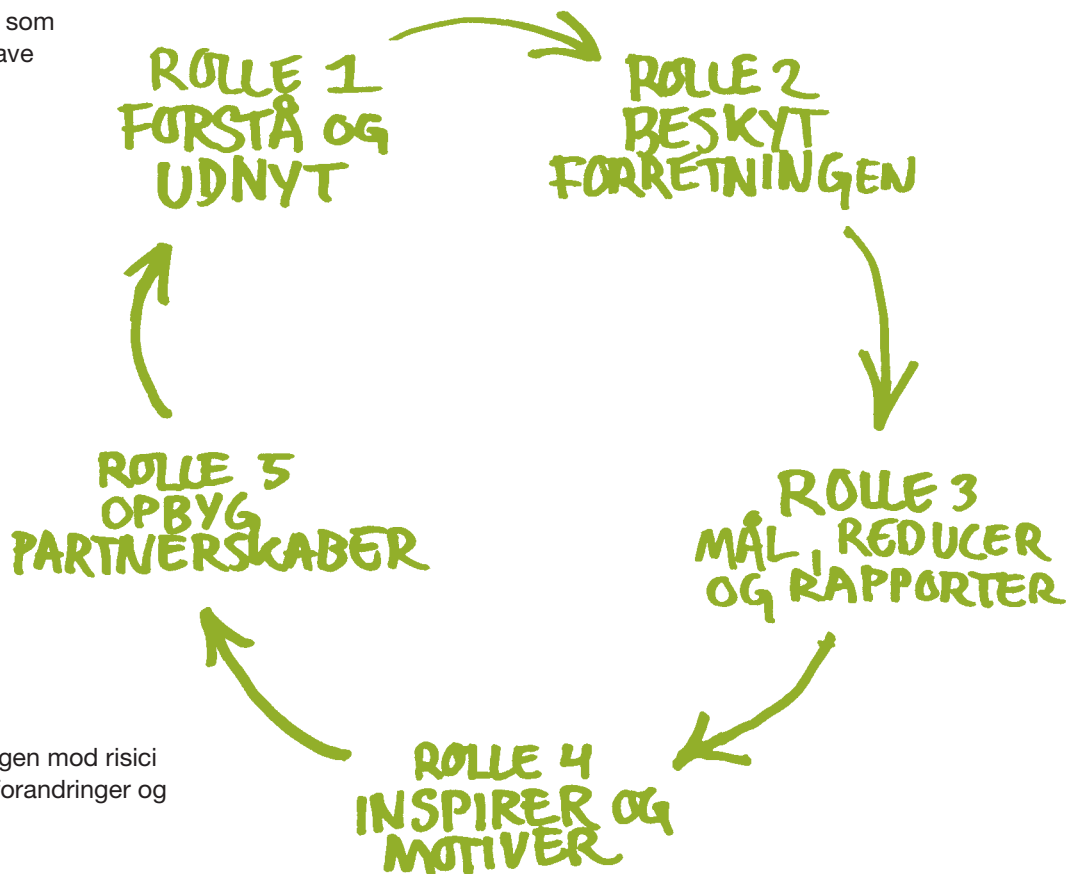
Topledelsens engagement i klimaproblematikken har to lige væsentlige dimensioner, en defensiv og en offensiv. Den defensive dimension går ud på at undgå tab og gener. Det sikres ved at være bevidst om og reagere tidligt på klimarelaterede krav fra interessenter. Den offensive dimension positionerer virksomheden som first – eller som minimum "early mover" – og udnytter de forretningsmæssige muligheder ved klimaforandringerne.

Det forudsætter, at direktionen og bestyrelsen kender markedet og vækstmulighederne, er i stand til at håndtere de klimamæssige risici.

Regulering, markedsdynamik, fysiske forhold og omdømme er de fire områder, som påvirkes af klimaforandringerne. Disse områder skal topledelsen have overblik over og kunne håndtere ved sin stillingtagen til virksomhedens klimastrategi. Figuren viser eksempler på risici. Ved kortlægningen af risici ser man også de forretningsmæssige muligheder, som kan indbygges i klimastrategien.

## Toplederens fem opgaver

PwC anbefaler fem opgaver, som toplederen skal mestre og have særligt fokus på:

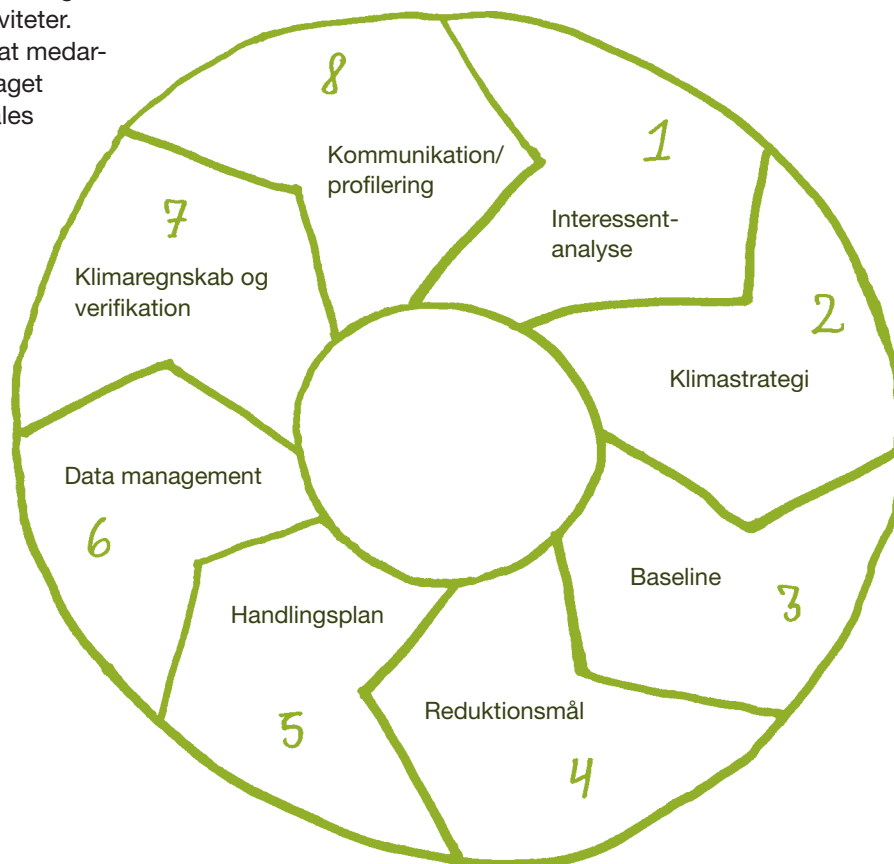


1. Forstå og udnyt vækstmulighederne ved klimaforandringerne.
2. Vurdér og beskyt forretningen mod risici i forbindelse med fysiske forandringer og lovreguleringer.
3. Sæt mål, reducer og rapportér virksomhedens udledninger. Det gælder om at adressere klimaforandringerne og skabe gennemsigtighed.
4. Inspirér og motiver medarbejdere, leverandører, væsentlige interessenter og andre aktører inden for forretningssektoren. Det fremmer en fælles forståelse af klimaudfordringerne og et fælles ansvar for at løse problemerne.
5. Samarbejd og skab partnerskaber med politikere, lovgivere og NGO'er, som bidrager til at udvikle den globale klimapolitik.

De fem opgaver sikrer, at virksomheden tilpasser og beskytter sig mod de risici, der følger af klimaforandringerne.

## Forretningsdrevet klimaledelse – i praksis

Når topledelsens fem opgaver skal løses i praksis, er "Klimahjulet" den konkrete model der kan anvendes. Klimahjulet er en model med otte trin, som beskriver, hvordan klimastrategi og mål indarbejdes naturligt i virksomhedens forretningsstrategi og –aktiviteter. Følges modellens anbefalinger, sikres det, at medarbejderne er med, og at man skaber grundlaget for langsigtede resultater, som kan ses, måles kvantitativt, kommunikeres og som i sidste ende kan bidrage til virksomhedens omdømme.



Trin 1: **Interessentanalyse** – kortlæg jeres væsentlige interessenter og forstå deres krav og forventninger

Trin 2: **Klimastrategi** – prioritér risici og muligheder og håndtér dem forretningsmæssigt.

Trin 3: **Baseline** – fastlæg udgangspunktet for klimaindsatsen

Trin 4: **Reduktionsmål** – fastlæg ambitionsniveauet

Trin 5: **Handlingsplan** – udarbejd og målret klimastrategien praktisk

Trin 6: **Datamanagement** – opbyg et effektivt system til håndtering af klimadata

Trin 7: **Klimaregnskabet** – lav klimaopgørelse og skab troværdighed omkring den.

Trin 8: **Kommunikation og profilering** – byg bro til interessenterne

## Stig på hvor du ønsker

Klimahjulet er en model med otte trin til forretningsdrevet klimaledelse, hvor virksomheden vælger, hvilket trin den ønsker at begynde med. Ønsker virksomheden, til at begynde med, at få overblik over risici og muligheder er det en god ide at starte ved trin 1: Interessentanalysen.

Virksomheder vælger at indlede deres klimaindsats forskelligt. I klimahjulet kan man stige på, hvor man vil. For eksempel sådan her:

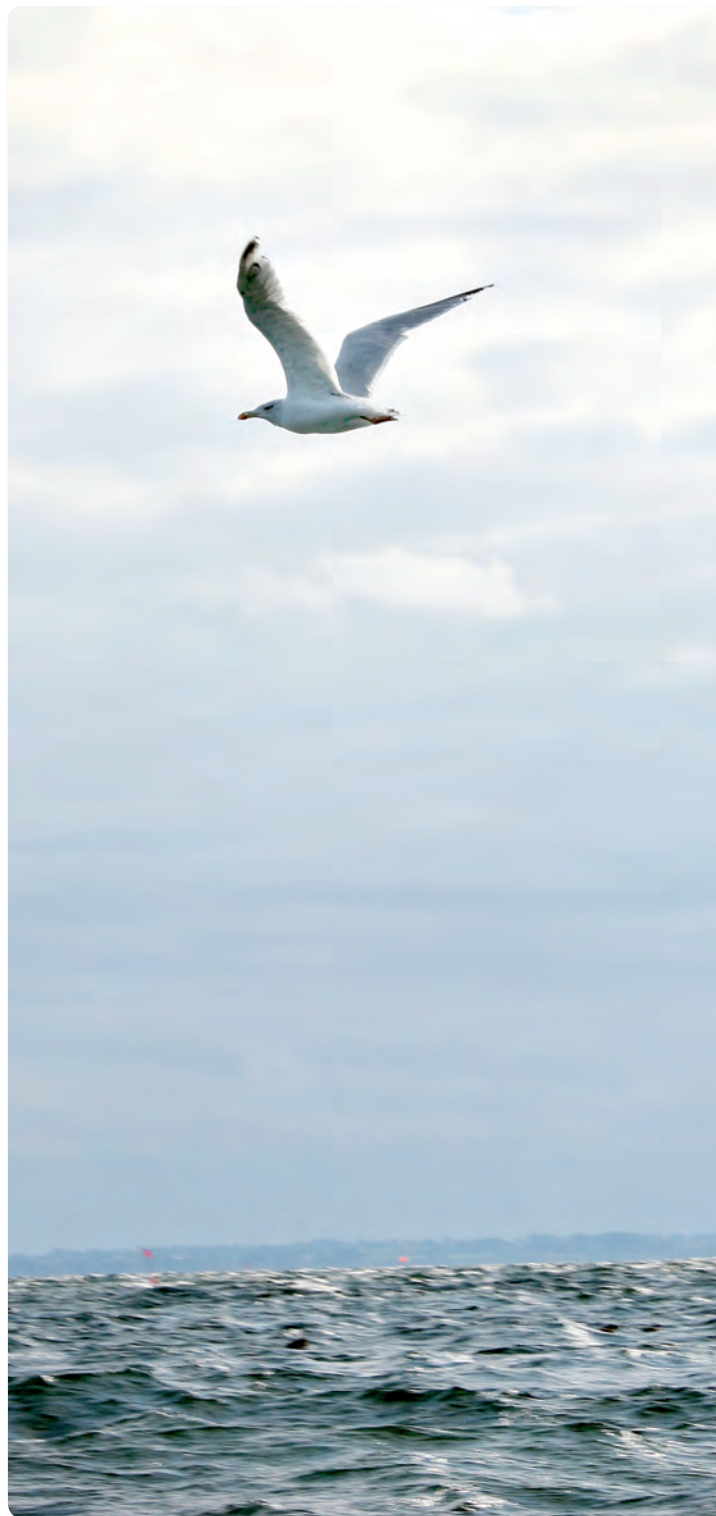
**Baseline** – Virksomheden begynder med at fastlægge og opgøre sin baseline. Det vil sige, at man vælger, hvilke aktiviteter i værdikæden, der skal inddrages og måles på. Opgørelsen af det årlige antal tons CO<sub>2</sub> er udgangspunktet for begrænsning af CO<sub>2</sub>-udledning.

**Klimastrategien** – Virksomheden begynder med at fastlægge de eksterne faktorer, der forretningsmæssigt vil påvirke aktiviteter og udvikling. Når faktorerne er identificeret og værdikæden vurderet, er der et fyldestgørende forretningsmæssigt grundlag at udarbejde en klimastrategi på.

**Interessentanalysen** – Virksomheden undersøger, hvilke krav og forventninger interessenterne har til virksomheden.

**Datamanagement** – Virksomheden evaluerer sine interne systemer, samt systemernes robusthed og egnethed til at sikre, at klimadata er korrekte.

**Verifikation (Assurance)** – Virksomhedens topledelse er usikker på troværdigheden af de modtagne klimadata – og rekvirerer en uvildig, ekstern verifikation.



## Virksomheder med succesrige klimaindsatser – tre cases

PwC har løst klimaopgaver for en lang række virksomheder inden for forskellige sektorer. Her er eksempler på, hvordan Forsikring & Pension, Københavns Lufthavne og Dampskibsselskabet Norden arbejder med deres klimaudfordringer.

### Forsikring & Pension:

#### Klimaregnskab med stort besparingspotentiale

” Før vi gik i gang med at opgøre vores CO<sub>2</sub>-udledning, forekom opgaven meget uoverskuelig og tidskrævende. PwC hjalp os med at skabe overblik over vores CO<sub>2</sub>-udledninger og valg af relevante aktiviteter for at reducere dem. Uden PwC's hjælp skulle vi formentlig have brugt mange flere ressourcer. I stedet blev klimaregnskabet gjort til en meget håndgribelig opgave – via et smidigt samarbejde med PwC.

Heidi Hylleborg, projektleder, Forsikring & Pension

**Udfordring:** Erhvervsorganisationen Forsikring & Pension ønskede viden om virksomhedens CO<sub>2</sub>-udledninger, og hvordan de kunne reduceres. Virksomheden ønskede at kunne tage klimaudfordringen op selv og påvirke medarbejdernes engagement og loyalitet ved at fremstå som en klimabevidst virksomhed. Samtidig ønskede man at støtte sine medlemsvirksomheder i deres klimaindsats.

**Løsning:** Udarbejdet baseline, reduktionsmål, klimaregnskab med tilhørende klimastrategi, optegnelse over klimapåvirkningsparametre, data til klimaregnskabet efter anerkendte klimastandarder samt manual, så regnskabet kunne laves af virksomheden selv.

**Resultat:** Klimastrategi med korte og langsigtede målsætninger for CO<sub>2</sub>-reduktion. Hurtige og store besparelser i elforbruget på mere end 10 procent. Erfaring med CO<sub>2</sub>-opgørelse og vejledningsmanual til medlemsvirksomheder om klimaindsats.

Københavns Lufthavne:  
Tredjepartserklæring om baseline

” Da vi skulle udarbejde vores miljørapport, ønskede vi de mere systematiske og regnskabsmæssige betragtninger, som følger af assuranceprocessen. PwC's rådgivning har her været med til at give vores datakvalitet et gevaldigt løft. En tredjepartserklæring i miljørapporten har stor værdi. Særlig værdi har det "management letter", der følger erklæringen, og som går til direktionen. Det indeholder en række observationer og forslag til forbedringer, som styrker vores fremadrettede klimaindsats. Vent ikke med at involvere en tredjepart til man får styr på sine data, for en del af værdien ligger i at få udepeget områder for forbedringer og af økonomisk betydning.

Erik Nielsen, Miljøchef, Københavns Lufthavne

**Udfordring:** Københavns Lufthavne ville imødekomme spørgsmål fra investorer og kunder og være i stand til at rapportere egen CO<sub>2</sub>-udledning. Københavns Lufthavne ønskede desuden at reducere udledningen med 21 procent inden 2012 (baseline 1990).

**Løsning:** Rapport, som beskriver, hvordan baseline (1990) skulle opgøres inklusiv afgrænsning af forretningsområdet samt manual til opgørelse af fremadrettede CO<sub>2</sub>-udledninger.

**Resultat:** Mulighed for at afrapportere virksomhedens CO<sub>2</sub>-udledninger ud fra verificerede miljødata med korrekt fastlagte afgrænsninger og baseline i forhold til Københavns Lufthavnens forretningsområde.

Dampskibsselskabet Norden:  
Klimarapportering efter Carbon Disclosure Project (CDP)

” Investorer foretager i stigende grad investeringer baseret på ikke-finansiell information, herunder klimainformation. Carbon Disclosure Project er et eksempel på, at investorerne aktivt efterspørger information om virksomheders klimaindsats og udfordringer. Vi ønskede maksimal troværdighed om vores klimarapportering til Carbon Disclosure Project og fik PwC til at vurdere den.

Birgitte Jeppesen, Analyt,  
Dampskibsselskabet NORDEN A/S

**Udfordring:** NORDEN har som led i sin klima- og miljøpolitik også en klar en strategi over for klimaforandringerne. Ved at rapportere til Carbon Disclosure Project fik NORDEN mulighed for at kommunikere indsats og udfordringer på klimaområdet for andet år i træk.

**Løsning:** Bidrag til overblik og systematisering af information efter Greenhouse Gas-protokollens (GHG) metodik samt rapportering til Carbon Disclosure Project.

## Skab direkte relation både til top- og bundlinjen

Hvis virksomheden ikke tager stilling og ikke satser på en seriøs klimaindsats, risikerer den tab. Og hvis virksomheden forsømmer klimaindsatsen, mister den samtidig muligheden for at realisere de forretningsmæssige potentialer og vækstmuligheder, der opstår ud af forandringerne i markedet.

Virksomheden skal være på forkant med reguleringer i form af lovgivning samt udviklingen i kundernes og investorernes forventninger. Virksomhedens skal proaktivt tilpasse sig klimaforandringernes effekt på markedet.

Med forretningsdrevet klimaledelse tager virksomheden udgangspunkt i sine forretningsmæssige målsætninger.

Den kommer klimaforandringerne i møde på en visionær og strategisk funderet måde, med fokus på både top- og bundlinjen.

PwC rådgiver om bæredygtige forretningsforandringer inden for ledelse, optimering og rapportering.

PwC kan hjælpe din virksomhed med at:

- Forstå og udnytte de forretningsmæssige muligheder.
- Beskytte sig mod risici under klimaforandringerne
- Dokumentere troværdigt og rapportere indsatsen over for dine interessenter
- Tilpasse og optimere dine processer og systemer.

## PwC og klimaet – tilrettet dine behov

PwC tilbyder branchespecifikke ydelser inden for revision, skat og rådgivning med henblik på at skabe tillid hos offentligheden og øge værdierne for kunder og interessenter. Mere end 155.000 medarbejdere i 153 lande i vores netværk forener deres tankesæt, erfaring og løsninger for at udvikle nye perspektiver og praktisk rådgivning.

Vi rådgiver i forretningsdrevet klimaledelse, herunder klimaydelser, der skaber troværdighed og medvirker til at

optimere virksomhedens konkurrencekraft og lønsomhed. Ydelserne omfatter blandt andet interessentanalyse, klimastrategi, carbon footprint, baseline, data management, klimaregnskab, rapporter, benchmark, rapportering til Carbon Disclosure Project, kurser om klimarelaterede emner og ikke mindst afgivelse af revisorerklæringer om troværdigheden af virksomhedens klimadata og klimaaktiviteter.

# Kontaktpersoner

## **Birgitte Mogensen**

Tlf. 3945 9276

Email: bmo@pwc.dk

## **Jens Pultz Pedersen**

Tlf: 3945 9234

jep@pwc.dk

## **Jakob Lamm Zeuthen**

Tlf: 3945 9507

jlz@pwc.dk

