

Overtræk på klimakontoen 1:3

Hvordan leder vi bæredygtig udvikling?

(Musik)

Michael Fenger: *Jeg ved at der er rigtig mange medarbejdere i Gentofte Kommune der har et meget stort hjerte for klima og bæredygtighed. Så her er der noget vi som ledere alle sammen skal tænke over: hvordan kan vi skabe rammerne for, at vi som individer kan gøre det her i Gentofte Kommune?*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *Ham du hørte her er Michael Fenger, Gentoftes nye borgmester. Jeg hedder Maria Maarbjerg, og du lytter til første afsnit af "Hvordan leder vi bæredygtig udvikling?" - en podcast fra Gentofte Kommune.*

(Musik og fuglekvidder)

Maria Maarbjerg: *I Gentofte har vi arbejdet med klima og miljø i mange år og social og økonomisk bæredygtighed har altid stået højt på dagsordenen.*

Men vi skal et gear op... Vi skal gøre klima og verdensmål til en naturlig ramme om vores arbejde, uanset hvad vi er ansat til at lave. Vi skal som kommune gå foran og synliggøre, hvordan de abstrakte verdensmål kan oversættes til konkrete initiativer - lokalt hos os i Gentofte. Og vi skal gøre vores til, at Danmark kan nå målet om 70% reduktion af drivhusgasser i 2030 og klimaneutralitet senest i 2050. Det stiller nye krav til os alle sammen. Som chefer, som ledere og som medarbejdere.

I den her podcast taler vi med nogle af dem, der har allerstørst viden om og erfaring med, hvordan vi griber opgaven an og om, hvad det er vi skal kunne for at lede en solid bæredygtig udvikling. Det her er første afsnit ud af tre, og udover Michael Fenger skal vi også møde professor Katherine Richardson fra Københavns Universitet.

Katherine Richardson: *For det første vil jeg sige at bæredygtighed og bæredygtig udvikling ikke er et sted eller en tilstand, det er en proces.*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *Men vi starter hos Michael Fenger på borgmesterkontoret en lun fredag eftermiddag, hvor jeg møder ham til en snak om, hvorfor det at lede bæredygtig udvikling er en naturlig del af den opgave vi har, når vi går på arbejde i Gentofte.*

(En dør lukkes)

Maria Maarbjerg: *Hej Michael!*

Michael Fenger: *Hejsa. Du har hørebofferne på. Hvis vi sætter os derovre.*

Maria Maarbjerg: *Yes!*

Michael Fenger: *Alt vel?*

Maria Maarbjerg: *Jo tak.*

Maria Maarbjerg: *Hvorfor har klima og verdensmål høj prioritet her i Gentofte Kommune?*

Michael Fenger: *Overordnet set så skal vi jo som kommune hjælpe med at Danmark når sine mål. Det er jo det helt vigtige, og vi har jo en stor rolle både med at skabe rammerne, men vi har sandelig også en stor rolle i at inspirere borgerne til at gå den rigtige vej. Og jeg tror den måde vi når vores mål, det er at vi både gør noget fra toppen og ned, men også at vi hver enkelt tager nogle skridt i den rigtige retning.*

Det er klart, hvis der ikke er el-ladere i kommunen til elbiler i kommunen, så begynder det at blive svært at bruge elbiler. Hvis du ikke har et alternativ, så du kan bruge fjernvarme, men er nødt til at bruge oliefyr, så bliver det svært at bidrage. Så vi kan jo gøre en masse ting, som gør, at hverdagen for borgerne bliver nemmere, ikke. Og det andet er, at vi må prøve at inspirere.

(musik)

Maria Maarbjerg: *Som kommune er vi altså med til at skabe de rammer, der gør det muligt for borgerne at leve klimaansvarligt. Men vi har også en vigtig rolle, når det kommer til at inspirere, lære og dele viden. Ud af den samlede CO2-udledning i Gentofte Kommune står kommunen selv for under 4%, men det vi gør, og det vi kommunikerer, kan være med til at sætte et eksempel.*

Michael Fenger: *I sig selv er det jo små ting, men det er jo også en kulturændring, så vi alle sammen tænker på den rigtige måde. Det kan jeg jo også godt se... Min generation, jeg bliver snart 59, vi har jo været lidt tunge i det. Jeg har også set og hørt det fra mine egne børn, der er voksne. De ryster jo lidt på hovedet af min generation eller ældre. Hvad har I tænkt på? Hvorfor har I ikke gjort noget mere? Og man kan jo sige at langsomt men sikkert, er det gået op for min generation og ældre, at nu er vi nødt til at gøre noget. Både på de store linjer og på det at inspirere.*

(børnестemmer i leg)

Maria Maarbjerg: *Et eksempel på hvordan vi i Gentofte Kommune arbejder med at skabe en større bevidsthed om de bæredygtige valg er Haver til Maver, hvor børn helt fra vuggestuealderen til udkolingen sår ærter, hypper kartofler, luger ukrudt og laver mad af de grøntsager, de selv har dyrket.*

(musik)

Maria Maarbjerg: *Et andet eksempel er Snif - en klimabevidst ræv, som gør børnehavebørn til energiagenter, som tager ansvar for at få slukket lyset og spare på vandet både i børnehaven og derhjemme.*

Men hvad er det helt præcis vi mener, når vi snakker om bæredygtig udvikling?

For at gøre det klart, har jeg taget kontakt til professor og leder af Sustainability Science Centre ved Københavns Universitet, Katherine Richardson. Jeg taler med Katherine digitalt fra hjemmekontoret i Gribskov, hvor hun sidder og forbereder et forskningstogt til Island, som hun netop har fået 37 mio. til at gennemføre.

Maria Maarbjerg: *Det lyder helt vildt.*

Katherine Richardson: *Ja, ja... Det er ikke meningen at man skal få sin største bevilling nogensinde i en alder af 67...*

(latter)

Maria Maarbjerg: *Fantastisk! Det er jo lige dig vi har brug for. For jeg kan godt afsløre, at her i Gentofte bøvler vi en lille smule med begreberne. Derfor tænkte jeg, at jeg skulle starte med at spørge dig om, hvordan du definerer bæredygtig udvikling?*

Katherine Richardson: *Ohh, den er dejlig. For det første vil jeg sige, at bæredygtighed og bæredygtig udvikling ikke er et sted eller en tilstand, det er en proces. Og det er en proces, der egentlig handler om, at vi hele tiden forsøger at optimere den samfundsmæssige nytte, vi får ud af at bruge jordens ressourcer, og samtidig minimere forbruget. Det er selvfølgelig nødvendigt, fordi... Vi ved i Danmark, vi hører det gang på gang, at hvis alle levede ligesom os, så ville vi have behov for 4,2 jordkloder, og det har vi altså ikke. Så bæredygtig udvikling er et spørgsmål om at bringe vores efterspørgsel på jordens ressourcer inden for udbuddet af de ressourcer. Som dansker er der langt igen.*

Maria Maarbjerg: *Hvad er de største udfordringer vi står overfor i forhold til bæredygtig udvikling?*

Katherine Richardson: *De største udfordringer i forhold til bæredygtig udvikling kommer an på, hvor man står. I udviklingslande er den største udfordring i den menneskelige ende, altså at bringe levestandarden op til noget, som vi kan kalde acceptabel. Men i vores del af verden er den største udfordring, at vi bruger simpelthen for mange af jordens ressourcer. Vi blive nødt til at indføre kosteffektivitet i det, vi laver. Det er vi jo vant til, det tror jeg, vi ved hvad er, men jeg taler ikke om det i forhold til penge - jeg taler om det i forhold til jordens ressourcer. Der er ingen af os, der vil bruge flere penge end højst nødvendigt for at købe en vare eller en tjeneste men vi bruger alle sammen flere ressourcer end nødvendigt er, for at opretholde den levestandard vi har. Så jeg taler ikke - i hvert fald ikke i første omgang - om, at vi skal ændre vores levestandard og lide afsavn. Jeg taler om, at vi skal betale for vores levestandard med det minimum af ressourceanvendelse, der er muligt. Så det er kosteffektivitet.*

Maria Maarbjerg: *Så Katherine mener altså, at vi skal til at betragte jordens ressourcer, som vi betragter vores eget husholdningsbudget. Vi kan godt køre med overtræk og have en fest i et stykke tid, men på et tidspunkt siger banken stop, og så står den altså på havregrød i en periode. Sådan skal det også være med vores forbrug af naturressourcer. Lige som vi ikke skal bruge flere penge, end vi har, skal vi heller ikke bruge flere naturressourcer, end der er - og vi skal ikke bruge flere end allerhøjst nødvendigt. Det er en helt ny måde at tænke på, og det kommer til at kræve et andet perspektiv på økonomi, end det vi ofte har i dag.*

Katherine Richardson: *Jeg var i en paneldebat med en borgmester fra en kommune her i Danmark, hvor han sagde, at vi da har et ansvar over for vores borgere at bruge vores penge så fornuftigt som muligt og sparer... Næh, i hvert fald over for de yngre borgere har du det ansvar at sørge for at de tjenester og den værdi I kommer med, den nytte I kommer med til samfundet, købes med de færrest mulige ressourcer. Det er en anden måde at tænke på end vi er vant til, og det passer ikke ret godt sammen med vores udbudssystemer og udbudsregler, kan jeg hilse at sige...*

Maria Maarbjerg: *Tilbage på rådhuset i Gentofte, spørger jeg Michael Fenger, hvad han tænker om det, Katherine Richardson siger.*

Michael Fenger: *Jeg tænker, det er et godt perspektiv, fordi især den offentlige sektor i mange, mange år bare har tænkt på lav pris, og ikke tænkt på klima og miljø. Derfor er det rigtigt, at vi skal*

få et andet mindset og også en anden målestok. Fx når vi vurderer, om vi lykkes, så skal vi både kigge på det økonomisk, hvordan har vores medarbejdere det, vi skal også kigge på vores klimaaftryk, og det gjorde vi jo ikke for 5-10 år siden. Hvis man måler forkert, så fokuserer vi jo på lavest mulige udgifter. Så kan det godt være vi har købt alt det billige, vi kunne få transporteret fra Sydamerika, og det var jo ikke det optimale klimamæssigt. Det kan godt være, det var billigst indkøb, men vi skal jo finde den rigtige balance. Det er klart, det er en af udfordringerne ift. hvor hurtigt vi kan gå frem med klimaudrulingen, for der er nogle ting der bliver mega dyre på den korte bane, og hvad er det rigtige? Den rigtige balance, det rigtige flow? Det kan man jo høre på debatten i dag, at der er nogle der synes regeringen er alt for langsom, nogle synes de er for hurtige, og hvad er det rigtige? Det er i sidste ende et politisk valg, men det er også et valg som vi som individer, som borgere kan påvirke: hvordan vi stemmer, og hvor meget det fylder i vores hjerner og hjerter. Som individ har vi en meget større indflydelse, end vi egentlig tror, på hvor hurtigt og hvor meget vi som samfund skal investere i at skabe bæredygtighed på klimaområdet.

Maria Maarbjerg: Vi skal altså finde en ny balance mellem vores økonomiske, sociale og klima- og miljømæssige bundlinjer, så det, der er godt for den ene bundlinje, ikke har store negative konsekvenser for den anden. Vi skal tænke anderledes om ressourceforbrug, end vi har været vant til. Og vi skal handle anderledes.

Hvis vi skal lykkes med den grønne omstilling, har vi brug for teknologisk udvikling, så vi kan bruge vores ressourcer mere effektivt. Men teknologi gør det ikke alene. Vores biler kører i dag længere på literen, end de gjorde for 20 år siden. Men vi har købt flere biler, og vi kører mere i dem. Så faktisk påvirker vores privatbilisme klimaet mere i dag, end den gjorde før Toyotaen kunne køre hele vejen fra Vangede til Viborg og retur på én optankning. Rigtig meget afhænger af vores adfærd, og der er meget vi som kommune kan gøre for at understøtte at en klimaansvarlig adfærd bliver den nye normal. Spørger vi Katherine Richardson er vores adfærd nemlig en afgørende nøgle til en mere bæredygtig verden.

Katherine Richardson: For det første med sine indkøb, fordi man så gør det meget naturligt for folk at se, at der er gode produkter derude, og det skaber et marked for sådanne produkter. Man kan gøre det med det madtilbud, man har i sine institutioner. Det var fuldstændigt åndssvagt at gå ud at sige, at nu vil vi have kødfri dage. Det signalerer afsavn! Man skal gøre det plantebaserede til en naturlig del af de tilbud, man kommer med. Man kan gøre meget i forhold til vores vaner, hvad vi spiser, hvad vi køber, hvad der er almindelig adfærd til møder. Skal vi have plastik og service, der kun kan bruges én gang eller skal vi vaske og genbruge? Skal vi have vand i plastflasker. Hvad er acceptabelt i vores mødekultur? Altså mødekultur i det hele taget? Hvor mange møder behøver vi at have fysisk? Jeg er helt med på at visse ting ikke kan klares på afstand, men vi har dælme også fundet ud af det sidste års tid, at der er rigtig mange møder, der kan afvikles på glimrende vis - endda måske bedre, end at vi alle sammen racer rundt og bruger en masse energi på transport osv.

Vi skal tænke os godt om, fordi kommunen i mange tilfælde er den største arbejdsgiver i en kommune - måske ikke i Gentofte men i visse kommuner. Kommuner har en enorm magt i at vise vejen og hjælpe borgerne til at tage gode beslutninger som kommer til at ændre deres adfærd.

Maria Maarbjerg: Der er nok at gå i gang med for os, kan jeg høre.

Katherine Richardson: Det kan jeg love jer for!

Maria Maarbjerg: Hvis man nu er leder i en kommune, hvad er så det vigtigste man kan gå ud at gøre allerede i morgen? I sin ledelse?

Katherine Richardson: *Jeg tror det er at gøre det klart, at man prioriterer det her område, og man prioriterer det, fordi man har set at det er en nødvendighed, hvis vores samfund fortsat skal kunne trives.*

Det er meget interessant, at mange af de rigtig store virksomheder - dem der er velpolstrede nok til at investere i en omstilling - de har set skriften på væggen. De gør ting helt anderledes nu og det er med henblik på at fremme en omstilling til noget, der er mere bæredygtigt. Mindre virksomheder som ikke er så velpolstrede har sværere ved det, for de kan ikke investere i det. Og det er selvfølgelig en enorm udfordring i et politisk system, hvor man kun over en kort periode ved magten, og skal holde sine vælgere glade på kort sigt, hvis man gerne vil fortsætte. Det er meget, meget svært at investere i en omstilling, som måske ikke alle føler er nødvendig.

Derfor tror jeg det er meget vigtigt, at lederne italesætter behovet for en omstilling, og erkender det er en fælles rejse og noget vi må finde ud af sammen. Men det er op til os som ledere at sætte de rammer, hvori den omstilling kan udvikle sig.

Maria Maarbjerg: *Et helt konkret eksempel på, hvordan vi her i Gentofte skaber rammerne for grøn omstilling, er den store udbygning af vores fjernvarmenet.*

Michael Fenger: *Et meget, meget fint eksempel på at der sker nogle ting, det er på fjernvarme. Som kommune vil vi meget gerne have, at vi havde fjernvarme i hele kommunen. Det er både billigere for borgerne, og frem for alt også en meget bedre klimaløsning end oliefyr og gasfyr. Så skete der det, at efter vi havde rullet nogle etaper ud, så sagde Staten stop, fordi det skulle være samfundsøkonomisk bæredygtigt. Det betød, at når man blev målt på olie og gaspriser, og de faldt, så måtte man stoppe projektet i Gentofte Kommune, selvom vi politisk syntes, at vi skulle fortsætte med det. Fordi det var for dyrt i forhold til, hvis vi havde valgt olie og gas. Så har vi gjort en masse lobbyarbejde. Skubbet – også sammen med en del andre. Sådant at man nu ikke skal måle fjernvarme mod olie og gas, men gerne må måle det mod noget andet, der er bæredygtigt, fx varmepumper. Det har vi så gjort, og så må vi gerne genoptage det, fordi det er samfundsøkonomisk, når vi måler det op imod noget andet, der er godt for klimaet. Det er et eksempel på at vi har flyttet os. Staten har flyttet sig. I stedet for bare kroner øre, så måler man i forhold til andre bæredygtige alternativer. Og så er vi jo kommet rigtig langt, og det vil vi se på mange andre områder over tid, at man kan tage klimaprioriteten og så påvirke de valg, vi som kommune eller samfund tager.*

Maria Maarbjerg: *Hvad tænker du er det vigtigste vi kan gøre anderledes i Gentofte Kommune fremover for at imødekomme den her dagsorden?*

Michael Fenger: *Jeg tror, det vigtigste er, at vi alle som individer og medarbejdere tager nogle skridt i den rigtige retning. Fordi det er jo klart, når du kigger på det, så er det utrolig lidt vi kan gøre i forhold til den samlede CO2-udledning - som individ. Men det er summen af vores handlinger, der gør at vi flytter os. Det er jo de små ting. Man gør det i sin institution, at man sørger for børnene bliver mere påvirkede til at tænke klimarigtigt. At de får en kultur ind. At man selv gør det. At vi sorterer vores affald derhjemme. Sådant er der mange ting, men jeg tror bare det er vigtigt, at vi alle sammen tager nogle små skridt som individer, og så må kommunen sørge for at skabe de store rammer som fx fjernvarme, som er et kæmpe projekt, og en kæmpe investering som virkelig har stor CO2-effekt. Det er svært at gøre som borger selv, men det vigtigste for mig er, at vi selv som individ tager skridt i den rigtige retning.*

Maria Maarbjerg: *Vi skal hver især tage skridt, der skubber den bæredygtige udvikling fremad. Men hvordan kan et skridt i den rigtige retning se ud, hvis man er leder i Gentofte Kommune? Spørger vi Michael Fenger handler det om at gøre det at lede bæredygtig udvikling til en naturlig del af ledelsesopgaven.*

Michael Fenger: *Som leder så er det her jo ikke noget, du skal overveje. Det er et naturligt valg, man kan også sige et tvungent valg. For 10 år siden og 5 år siden var klima måske ikke noget man behøvede tage stilling til. I dag er det jo en forudsætning for, at vi som samfund og organisation flytter os. Der er ikke rigtigt nogen vej uden om her. Det er ligesom, du skal lede dine medarbejdere, så skal du også lede bæredygtighed. Og det er selvfølgelig klima, men det er også økonomisk, og det er også socialt.*

Maria Maarbjerg: *Hvad er det man skal gøre?*

Michael Fenger: *Jeg tror man er nødt til at være et forbillede. Dvs. det nytter ikke noget at fortælle sine medarbejdere, at de skal gøre det og det, hvis man ikke selv gør det. Være et forbillede, der reelt gør, det man siger. At man som leder i den organisation man er i, at man præger sine medarbejdere, de borgere der er og lever klimarigtigt. Og så snakker jeg ikke om at man skal revolutionere sit liv - det er op til hver især af os, hvordan vi vil leve - men vi skal tage et skridt i den rigtige retning og bakke op om, at vi bliver mere klimaansvarlige. Du skal finde den rigtige balance, men det der er sket er at vi er kommet ud af balance i forhold til klima, og derfor er vi nødt til at fokusere mere på det, men som leder så har du ansvar for at der er balance mellem alle de her tre bæredygtighedsmål.*

(musik)

Maria Maarbjerg: *Vi skal finde en god balance mellem den sociale, den økonomiske og den klima- og miljømæssige bundlinje. Og ofte kan vi gøre noget godt for flere af bundlinjerne på én gang. Fx bliver både klimaaftryk og elregning lavere, når børnehavebørnene lærer at spare på energien. Når vi tager cyklen i arbejdstiden, gør vi både noget godt for klimaet og vores egen sundhed. Og når de i Aarhus Kommune lader unge ledige akademikere hjælpe virksomheder med at lave grønne handleplaner, bringer de de unge tættere på job. Og virksomhederne kommer videre med en opgave, der kan være svær at løfte uden de rigtige kompetencer.*

Henrik Müller: *Ja, fantastisk projekt!*

Maria Maarbjerg: *Det og meget andet kommer vi til at høre om i næste afsnit, hvor vi skal møde Henrik Müller, som er klimachef i Aarhus Kommune.*

Henrik Müller: *Det er jo et rigtig godt eksempel på det, man kan kalde paradoksledelse eller wicked problems, som der er rigtig mange af i den grønne omstilling, som er mega spændende men som også kan være en stor udfordring som leder.*

(musik)

Maria Maarbjerg: *Du har lyttet til første afsnit af Gentofte Kommunes podcast om at lede bæredygtig udvikling. Podcasten er blevet til med hjælp fra LYDPOL, musikken var komponeret af Lil Lacy og Blue Dot Session, og mit navn er Maria Maarbjerg.*