



# Bæredygtighed i turismeerhvervet

En kvalitativ undersøgelse blandt virksomheder inden for  
turismeerhvervet i København

Udarbejdet for Wonderful Copenhagen

Marts 2022



**Analyse & Tal**

### **Udarbejdet af**

Analyse & Tal F.M.B.A

Hejrevej 34A

2400 København NV

[www.ogtal.dk](http://www.ogtal.dk)

### **For mere information**

Malte Moll Wingender

Tlf. 4054 3264

[Malte@ogtal.dk](mailto:Malte@ogtal.dk)

### **Dataindsamling, analyse & tekst**

Malte Moll Wingender og Thomas Mørch

# Indhold

<b>Resumé.....</b>	<b>5</b>
<b>Indledning.....</b>	<b>7</b>
En særdeles brændende platform .....	7
Rapportens datagrundlag .....	8
Hvad er bæredygtig turisme i en Københavnsk kontekst? .....	9

## Del 1: Udbud og efterspørgsel – hvad ved vi om bæredygtighed i turismeerhvervet

Turisters efterspørgsel på bæredygtighed .....	12
Virksomhedernes udbud af bæredygtige varer og tjenester .....	13

## Del 2: Bæredygtighed i Københavns turismeerhvervet

<b>Status over den bæredygtige udvikling af turismeerhvervet.....</b>	<b>15</b>
Bæredygtighed er en del af turismeerhvervet i København .....	15
Ambitionsniveauet spænder bredt .....	16
Bæredygtighed som bundlinje eller som formål .....	17
Corona har sat udviklingen på pause .....	18
Sociale problemstillinger adresseres ikke som bæredygtighed.....	19
<b>Drivkræfter i den grønne omstilling.....</b>	<b>21</b>
Bæredygtigheden i turismeerhvervet drives af en push-pull effekt – man bliver skubbet og skubber selv .....	21
Fereturister kan skubbes, men de skubber mindre selv .....	24
Virksomhedens størrelse har betydning for omstillingen .....	25
Potentialer ved partnerskaber mellem større turistvirksomheder og innovative startups.....	26
Ledere og ansatte har forskellige – vigtige – roller i den grønne omstilling .....	26
<b>Dokumentation og kommunikation.....</b>	<b>29</b>
Fælles sprog og definitioner af bæredygtighed.....	29
Udfordringer med dokumentation kan sænke udviklingen.....	29
Den synlige og oplevelsesnære bæredygtighed appellerer til gæsterne .....	30
Certificeringer kan bidrage til øget bæredygtighed og lettere kommunikation .....	31

## Del 3: Veje frem for turistvirksomheder

1. Høje ambitioner giver "wow-faktor" .....	34
2. Skridt for skridt: kunder, leverandører og ansatte skal kunne følge med .....	35
3. Lad være at vente på pres fra ferieturisterne .....	36
4. Fokusér kommunikationen på kerneydelsen .....	37
5. Bliv certificeret med et relevant og anerkendt mærke .....	38
6. Se dig om efter bæredygtige leverandører .....	39
7. Omstilling kræver, at hele organisationen er med.....	40

## Del 4: Muligheder for interesseorganisationer og myndigheder

Københavns brand er centralt for et bæredygtigt turismeerhverv .....	42
Transportsektoren har behov for klar og langsigtet planlægning for udvikling af en bæredygtig by	43
Der mangler konkret og brugbar viden om bæredygtighed.....	44

## Litteratur

## Bilag: Interviewpersoner

# Resumé

Rapporten er udarbejdet på foranledning af Wonderful Copenhagen, der har bedt Analyse & Tal undersøge bæredygtighed i turismeerhvervet i København. Den er baseret på interviews med ledere og bæredygtighedsspecialister fra 29 virksomheder og statslige institutioner, der hver især har fortalt om deres erfaringer, udfordringer og forventninger omkring den bæredygtige omstilling.

Interviewene peger på, at bæredygtighed er en uundgåelig faktor i turismeerhvervet. Alle fortæller, at de tager aktivt stilling til deres aftryk på kloden, og hvordan det kan minimeres. Her forstås først og fremmest bæredygtighed i klima- og miljømæssig forstand. Den sociale dimension af bæredygtighedsbegrebet er mindre målrettet og artikuleret i turismeerhvervet og forstås generelt ikke som *bæredygtighed* – også selvom virksomhederne tager ansvar for bedre arbejdsforhold og udvikling af lokalsamfund.

Virksomhederne er motiverede til at arbejde med bæredygtighed af mindst tre årsager: For det første er det virksomhedernes oplevelse, at de har ansvar for at begrænse deres aftryk på klimaet. For det andet kan det være en god forretning, og mange oplever det som helt nødvendigt at gå aktivt ind i den grønne omstilling, hvis virksomheden skal kunne vokse og tiltrække kunder i fremtiden. For det tredje stilles der i stigende grad politiske krav til bæredygtighed, som erhvervslivet og offentlige institutioner er nødt til at reagere på.

Ambitionsniveauer og implementering af bæredygtighedsstrategier varierer fra virksomhed til virksomhed. Særligt findes blandt nyere startups en række eksempler på, at bæredygtighed udgør hele udgangspunktet for forretningsudviklingen. Til sammenligning står de typisk mere etablerede virksomheder, der har en forretning, men som sideløbende arbejder med en grøn bundlinje. De to tilgange til at drive bæredygtig virksomhed giver anledning til frugtbare partnerskaber mellem større turistvirksomheder og små innovative bæredygtighedsinitiativer, der både styrker virksomhederne og deres bæredygtighed. Der er dog plads til flere innovative løsninger, og til at flere etablerede virksomheder søger nye bæredygtige partnerskaber til at håndtere eksempelvis genbrug og affald.

Virksomhedens størrelsen har betydning for noget for det pres, kunder, samarbejdspartnere og myndigheder pålægger virksomheden. Store virksomheder har omvendt mulighed for selv at lægge pres på udviklingen blandt leverandører og kunder. På den måde indgår særligt de større virksomheder i den push-pull mekanisme, der ser ud til at være en vigtig drivkraft i den grønne omstilling i turismeerhvervet. Til gengæld kan udviklingen være en mere langsommelig proces for store, etablerede virksomheder, sammenlignet med de mindre virksomheder, og de mindre virksomheder har lettere ved at satse på et grønt nichemarked.

Mens deltagerne i undersøgelsen oplever et pres fra særligt deres erhvervskunder, giver de omvendt udtryk for et begrænset engagement blandt almindelige ferieturister. Det strider imod store undersøgelser, der peger på en udtalt interesse for mere bæredygtige rejser blandt potentielle turister (Booking.com 2021, Eurobarometer 2021a). Undersøgelsen peger på to forklaringer på dette paradoks. Den ene er, at ferie for mange associeres med en undtagelsesvis luksus og pause fra hverdagens bekymringer. Den anden er, at den enkelte ferieturist kun i begrænset omfang indgår i push-pull mekanismen – de bliver ikke presset af markeds kræfter, og de har som enkeltindivider ikke magt til selv at stille krav til de virksomheder, de er i berøring med under deres ferie. Undersøgelsen giver dog eksempler på, at ferieturister kan *nudges* til mere bæredygtig adfærd, og at de i flere tilfælde byder bæredygtige forandringer velkommen.

Interviewpersonerne fortæller, at det er afgørende for den grønne omstilling i den enkelte virksomhed, at hele virksomheden involveres i nytænkning og implementering. Ledere og ejere spiller en vigtig rolle i forhold til at lægge en retning og et ambitionsniveau samt prioritering af indsatsområder. Ansatte "på

gulvet” skal kunne forstå, implementere og kommunikere de enkelte indsatser, og de fremhæves også som relevante at inddrage i idéudviklingen af nye initiativer, da de kender arbejdsgangene og driften bedst.

Undersøgelsen peger også på, at certificeringer er en væsentlig drivkraft på de områder, hvor de er udbredt. De bidrager til et konkret og fælles sprog, til styringsværktøjer og til dokumentationsredskaber, som generelt savnes i erhvervet. Der er behov for, at certificeringer bliver tilpasset flere brancher, og der er behov for mere viden om bæredygtighedsindsatser og deres effekt på CO<sub>2</sub>-udledning.

Undersøgelsen munder ud i følgende syv bud på konkrete opmærksomhedspunkter, turistvirksomheder kan lade sig inspirere af i arbejdet for større bæredygtighed.

1. **Høje ambitioner giver ”wow-faktor”.** En stærk bæredygtighedsprofil giver både virksomheden en kommunikativ styrke og er med til at bringe hele destinationen på verdenskortet.
2. **Skridt for skridt – kunder, leverandører og ansatte skal kunne følge med.** Virksomheder er afhængige af, at kundernes efterspørgsel på bæredygtighed følger virksomhedernes udbud, og leverandører og ansatte skal ligeledes kunne forstå og implementere nye initiativer, hvis de skal realiseres i praksis.
3. **Lad være at vente på pres fra den enkelte ferieturist.** Der er et udbredt ønske om øget bæredygtighed blandt borgere verden over, men det munder ikke ud i konkrete krav fra feriegæsterne til den enkelte turistvirksomhed. Hvis virksomheder vil være på forkant med den grønne omstilling, må de selv gå forrest og vise vejen.
4. **Fokusér kommunikationen på kerneydelsen.** Erfaringerne peger på fordele ved at kommunikere konkrete bæredygtighedstiltag, der vedrører virksomhedens kerneydelse.
5. **Bliv certificeret med et relevant og anerkendt mærke.** Certificeringer kan være et stærkt redskab til udvikling og kommunikation af bæredygtighed for den enkelte virksomhed, hvis det lykkes at finde et relevant certificering.
6. **Se dig om efter bæredygtige leverandører.** Der kommer løbende nye bæredygtighedsinitiativer, der kan hjælpe etablerede turistvirksomheder med at øge tempoet i den grønne omstilling.
7. **Omstilling kræver, at hele organisationen er med.** Ledelse og ansatte har forskellige roller og styrker, når det gælder udvikling og implementering af nye initiativer. Det fremhæves som en af nøglerne til en effektiv omstilling til en mere bæredygtig virksomhed.

Derudover peger undersøgelsen på tre overordnede behov, der kan styrke udviklingen af København som en bæredygtig destination med et bæredygtigt turismeerhverv.

- **Københavns brand er centralt for et bæredygtigt turismeerhverv.** Særligt internationale virksomheder kigger på hele destinationens niveau af bæredygtighed, når de vælger en mødedestination. Derfor er de erhvervskunderrettede turistvirksomheder afhængige af, at København fortsat har et stærkt brand, hvis de skal have en kundebase, der prioriterer bæredygtighed.
- **Transportsektoren har behov for klar og langsigtet planlægning for udvikling af en bæredygtig by.** Turistvirksomheder inden for transport er bekymrede for investeringer i nyt materiel, da en manglende langsigtet plan gør dem usikre på varigheden af disse. Derudover efterspørges, at myndighederne bidrager til at sprede turismen ud over tid og sted gennem øget regulering.
- **Der mangler konkret og brugbar viden om bæredygtighed.** Mange virksomheder efterspørger et fælles vidensgrundlag, som de kan tage udgangspunkt i til udvikling og kommunikation af nye initiativer.

# Indledning

## En særdeles brændende platform

Der hersker i dag videnskabelig konsensus om, at vores ageren på jorden bidrager til vejrekstremer som tørker, hedebølger, storme og ekstrem nedbør, og at vores aftryk på klimaet og naturen vil få konsekvenser i årtusinder fremadrettet (Sixth assessment report, IPCC 2021). FN's klimapanel er netop udkommet med deres seneste rapport, hvor formanden for IPCC, Hoesung Lee, udtaler: *"This report is a dire warning about the consequences of inaction. It shows that climate change is a grave and mounting threat to our wellbeing and a healthy planet."* (Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability, IPCC 2022).

Med denne advarsel er det ikke for tidligt at øge indsatsen for bæredygtighed. Det gælder ikke mindst for turismen og turismeerhvervet, der har været eksponentielt voksende siden 1950, og i dag anslås at udgøre omkring 8 procent af verdens samlede CO<sub>2</sub>-aftryk<sup>1</sup>. FN's turistorganisation, UNWTO, estimerede, at der i 2019 var 1,5 milliarder turister på verdensplan – en fordobling siden 2004 (UNWTO 2020). Den globale eventyrlyst betyder, at turisme udgør en stadig vigtigere kilde til økonomi og beskæftigelse<sup>2</sup>. Samtidigt bliver de udfordringer og konsekvenser, der er knyttet til turisme, tilsvarende mere presserende at løse. Det gælder ikke bare klimakatastrofen, men også slid på lokalsamfund og befolkningsgrupper. Derfor er bæredygtighed en helt central faktor for turistorganisationer, virksomheder og destinationer, der ønsker en fortsat livlig og voksende turisme.

Covid-19 medførte en brat opbremsning for turismen i 2020–2021, men størstedelen af UNWTO's ekspertpanel forventer, at turismen vil vende tilbage til niveauet før pandemien inden for få år<sup>3</sup>. På det tidspunkt skal turismen have undergået en omfattende bæredygtig omstilling, hvis det står til UNWTO's generalsekretær, Zurab Pololikashvili: *"Sustainability must no longer be a niche part of tourism but must be the new norm for every part of our sector. [...] It is in our hands to transform tourism and that emerging from COVID-19 becomes a turning point for sustainability"*.

Denne rapport skal ses som et lille hjørne af den omstilling. Rapporten er udarbejdet af Analyse & Tal for Wonderful Copenhagen, der længe har arbejdet med bæredygtig omstilling i samarbejde med relevante myndigheder og virksomheder.

## Rapportens formål og opbygning

Formålet med rapporten er at give et øjebliksbillede af turismeerhvervets arbejde med bæredygtighed i København – herunder også Københavns omegn:

- Hvordan og i hvilket omfang arbejder det københavnske turismeerhverv med bæredygtighed?
- Hvad karakteriserer forskellige virksomheders bæredygtige omstilling?
- Hvilke styrkepotentialer opleves inden for turismeerhvervet, og hvor møder virksomhederne udfordringer og barrierer?

Disse spørgsmål belyses gennem en analyse af erfaringer og perspektiver fra en række turistrelaterede virksomheder og statslige institutioner. Analysen munder ud i en række overordnede opmærksomhedspunkter for virksomheder og for andre relevante aktører, der skal inspirere og støtte op om en fortsat udvikling af et bæredygtigt turismeerhverv.

<sup>1</sup> <https://sustainabletravel.org/issues/carbon-footprint-tourism/>

<sup>2</sup> <https://www.hotelmanagement.net/development/tourism-outpaces-global-economy>

<sup>3</sup> <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>

Rapporten er bygget op i fire dele:

**Del 1** er en kort gennemgang af de største undersøgelser om udbud og efterspørgsel på bæredygtighed blandt turister og turistvirksomheder.

**Del 2** er en analyse af turismeerhvervets arbejde med bæredygtighed med fokus på, hvordan virksomhederne opfatter og arbejder med bæredygtighed og hvordan udviklingen drives fremad.

**Del 3** består af syv konkrete veje videre for turistvirksomheder, der vil udvide deres arbejde med grøn omstilling. Forslagene baserer sig på analysen i Del 2 og er hver illustreret med erfaringer fra en af deltagerne i undersøgelsen.

**Del 4** er tre opmærksomhedspunkter om, hvordan København som destination kan understøtte udviklingen af et mere bæredygtigt turismeerhverv.

### Rapportens datagrundlag

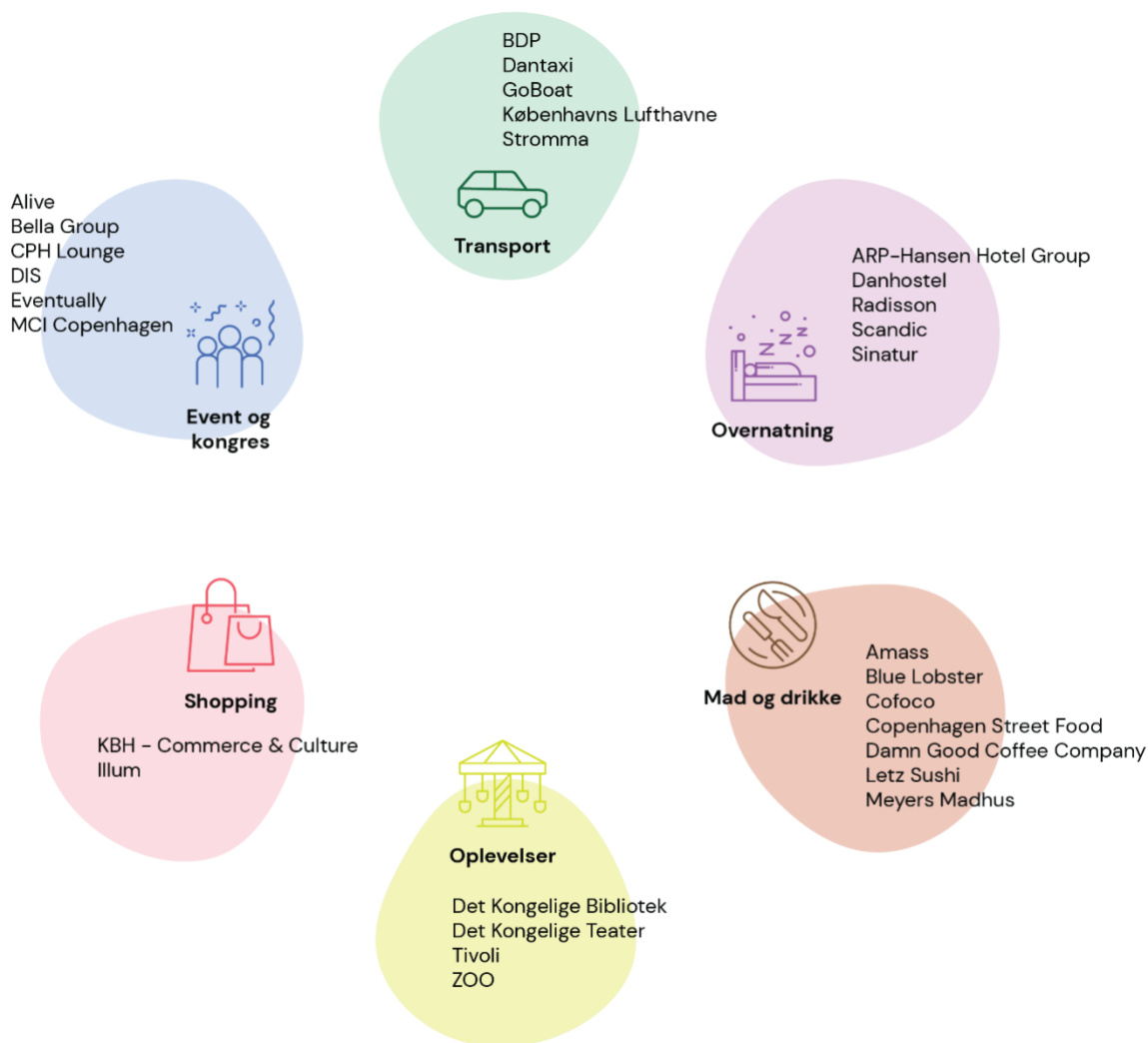
Rapporten er baseret på interviews med 29 centralt placerede personer i virksomheder, der er relateret til turisme. De fleste interviewpersoner sidder i virksomhedernes ledelse, mens enkelte er ansat specifikt til at beskæftige sig med bæredygtighed. Virksomhederne spænder bredt inden for turismeerhvervets værdikæde, herunder overnatning, mad og drikke, transport, shopping, oplevelser og kongres og events. Der to statslige institutioner – Det Kongelige Bibliotek og Det Kongelige Teater – de øvrige aktører er private virksomheder. Størrelsesmæssigt spænder deltagerne fra store internationale koncerner, som Radisson og Scandic, til mindre aktører som Alive Events og Damn Good Coffee Company.

En del af virksomhederne er valgt til undersøgelsen, fordi de har en særlig profil omkring bæredygtighed og på den måde har gjort sig nogle erfaringer, der kan være relevante for det øvrige erhverv. Det er blandt andre Sinatur Hotel & Konference, GoBoat, Amass og Blue Lobster. Andre virksomheder er valgt, fordi de udgør en betydelig andel af turismeerhvervet i København – fx Tivoli, Bella Group, Københavns Lufthavne, Cofoco og Arp-Hansen Hotel Group, der er Københavns største hotelkæde. Andre igen indgår for at få en bredde i deltagergruppen, både i relation til størrelse, branche og ambitionsniveau for bæredygtighed. I alt blev 50 virksomheder og institutioner inviteret til at deltage, og det lykkedes at få en aftale om interview med de 29.

Med en bred repræsentation af virksomheder, herunder nogle af de største turistvirksomheder i København, giver undersøgelsen et indblik i, hvilke udfordringer, dilemmaer og ikke mindst muligheder erhvervet står overfor i arbejdet med bæredygtighed. En interviewundersøgelse som denne vil aldrig være en udtømmende kortlægning, og særligt for denne undersøgelse er, at analyseudvalget består af virksomheder, der allerede arbejder aktivt med bæredygtighed – sandsynligvis også mere end hvad den gennemsnitlige turistvirksomhed gør. Det kan skabe indtryk af, at turismeerhvervet er længere i den bæredygtige omstilling end det, der faktisk er tilfældet. Fordelen ved dette er dog, at deltagerne har indgående erfaringer og perspektiver, som resten af turismeerhvervet kan lade sig inspirere af.



## Illustration: De 29 virksomheder, der deltager i undersøgelsen, fordelt på område



## Hvad er bæredygtig turisme i en Københavnsk kontekst?

*Bæredygtig turisme* beskrives af både danske og internationale turistorganisationer som et begreb, der dækker over flere dimensioner – som oftest en grøn, en social og en økonomisk dimension<sup>4</sup>. Det er også udgangspunktet for denne undersøgelse.

Den grønne bæredygtighed handler om turismens klimamæssige aftryk, typisk opgjort i form af CO<sub>2</sub>-aftryk, og et fokus på naturressourcer og beskyttelse af naturområder og biodiversitet. I en by med højt energi- og benzinforbrug som København er det særligt CO<sub>2</sub>-aftrykket, der er relevant at forholde sig til (Analyse & Tal 2020), og København har da også sat sig et ambitiøst mål om CO<sub>2</sub>-neutralitet i 2025.

Den sociale bæredygtighed handler om at minimere turismens negative konsekvenser for de enkelte lokalområder og lokalbefolkninger, og om hvordan turismen omvendt kan styrke lokalområder og kulturel udveksling. I København og mange andre storbyer har problematikker afledt af masseturisme været

<sup>4</sup> <https://www.unwto.org/sustainable-development>

centrale i diskussioner om den sociale bæredygtighed (se fx EplerWood International 2019, TCI og Wonderful Copenhagen 2018, Epinion 2018). Arbejdsforhold blandt ansatte i turismesektoren kan ligeledes ses som et problemstilling for den sociale bæredygtighed, herunder særligt de prekære forhold, der er udbredte i dele af sektoren (AE 2020). UNWTO placerer arbejdsforhold under den økonomiske dimension af bæredygtighed, men da udfordringerne med arbejdsforhold også handler om mobning, seksuelle krænkelse og stress, kan man argumentere for, at det hører under den sociale bæredygtighed i en dansk kontekst (se fx Institut for Menneskerettigheder 2019, Analyse & Tal 2020).

Den økonomiske bæredygtighed indebærer aspekter i relation til fordelingen af indtægter blandt dem, der er beskæftigede med eller berørt af turismen. Hos nogle destinationer er økonomiske lækager, hvor indtægterne fra turistindustrien går til udenlandske investorer og virksomheder, et stort problem. Ikke mindst fordi turismen samtidigt kan være ressourcekrævende for det enkelte lokalsamfund, der skal tilpasse infrastruktur, affaldssortering og spildevandshåndtering til den drastisk voksende turisme. Det ser ikke ud til at være et udtalt problem i Danmark og København, der i forvejen er en åben økonomi med udbredt import og eksport af varer og tjenester (Analyse & Tal 2020).

Ambitionen for denne undersøgelse var, at fastholde bredden i bæredygtighedsbegrebet. En af konklusionerne er imidlertid, at virksomhederne primært forholder sig til den grønne omstilling under begrebet bæredygtighed, mens socialt ansvar som oftest ikke adresseres som den del af bæredygtighedsordenen. Den økonomiske bæredygtighed ligger implicit i virksomhedernes arbejde med at gøre den grønne omstilling til en god forretning.

A woman in a pink shirt and black leggings is walking away from the camera on a paved path. The path is lined with tall, green trees on the left and a grassy area with a black metal railing on the right. In the background, other people are walking, and a body of water is visible under a clear sky.

# Del 1: Udbud og efterspørgsel – hvad ved vi om bæredygtighed i turismeerhvervet

Der findes en række store undersøgelser af befolkningernes holdninger til bæredygtighed – generelt og i relation til turisme. Disse undersøgelser er ikke specifikt rettet imod rejser til Danmark eller København, men de giver et vigtigt blik på turisters generelle holdninger og efterspørgsel på bæredygtighed, og hvordan disse ændrer sig over tid. De følgende afsnit tager særligt afsæt i surveys fra Booking.com, Eurobarometer og Globescan, der alle er foretaget gennem surveypaneler i mere end 25 lande. Derudover er der hentet indsigter fra VisitDenmarks undersøgelser af vores nærmarkeder og virksomhedssurveys fra Dansk Industri, McKinsey og IMEX Group.

## Turisters efterspørgsel på bæredygtighed

Undersøgelser af befolkningers holdninger til bæredygtig turisme viser et flertydigt billede af ønsker og præferencer. På den ene side peger de på, at destinationens bæredygtighed kun i begrænset omfang er styrende for valg af feriedestination. EU-borgere svarer i en Eurobarometer-survey, at udbud af kulturelle og naturmæssige seværdigheder, aktivitetsmuligheder og rejsens samlede pris er markant vigtigere end faktorer omhandlende bæredygtighed på destinationen (Eurobarometer 2021a). I VisitDenmarks undersøgelser blandt vores nærmarkeder svarer omkring en tredjedel (varierende efter hvilket land), at bæredygtighedshensyn vil påvirke fremtidige rejsevalg i høj grad eller i meget høj grad, men svarene sammenholdes ikke med, hvad respondenterne i øvrigt vægter højt (VisitDenmark 2021). På den baggrund er det svært at sige, hvor afgørende betydning destinationens bæredygtighed vil have for rejsevalg, også for den tredjedel, der er meget fokuseret på bæredygtighed.

På den anden side opfattes bæredygtighed generelt som et vigtigt emne blandt befolkninger, og turister vil gerne rejse mere bæredygtigt, når de rejser. 83 procent svarer i en undersøgelse af Booking.com, at bæredygtige rejser er et afgørende spørgsmål (Booking.com 2021), og ni ud af ti voksne EU-borgere er parat til i et eller andet omfang at ændre vaner for at kunne rejse mere bæredygtigt (Eurobarometer 2021a). Blandt 30 lande fordelt over hele verden svarer størstedelen, at de er villige til at reducere deres energiforbrug og CO<sub>2</sub>-aftryk, transportere sig mere miljøvenligt og vælge en bæredygtig overnatningsform, når de er på ferie – en tendens, der har været støt stigende siden 2016 (Booking.com 2021).

Intentioner om øget bæredygtighed på ferie er naturligvis ikke det samme som en faktisk adfærdsændring blandt turister. En undersøgelse fra GlobeScan giver en indikation på dette. Her svarer halvdelen, at de i høj grad ønsker at blive mere miljøvenlige, men kun 25 procent svarer, at de faktisk har foretaget sig større adfærdsmæssige forandringer det sidste år (GlobeScan 2020). Samme mønster ses i en undersøgelsen fra Booking.com fra 2018 – her svarer 87 procent, at de gerne ville rejse bæredygtigt, men halvdelen svarer, at de aldrig eller sjældent lykkes med at gøre det (Booking.com 2018). Respondenternes mest udbredte forklaringer på denne diskrepans mellem intentioner og faktisk adfærd er, at prisen er for høj, at der ikke er tilstrækkeligt med muligheder for at vælge bæredygtigt, og at de bæredygtige muligheder kan være svære at finde, når man rejser (Booking.com 2021, GlobeScan 2020). Med andre ord er der et behov for, at produkt- og teknologiudviklingen presser prisen ned for bæredygtige services og produkter, men også et potentiale i, at destinationer og virksomheder udvikler og kommunikerer flere muligheder for bæredygtig rejseadfærd. Der er dog en tredjedel af respondenterne i undersøgelsen af Booking.com, der svarer, at de ser ferien som en mulighed for at slappe af uden at tænke på bæredygtighed.

En opsummering af ovenstående er, at bæredygtighed endnu ikke er afgørende for flertallet af turisters valg af rejsemål – det er ikke *“reason to go”*, som en af deltagerne i undersøgelsen udtrykker det. Men når først de er afsted, er der et udbredt ønske om at kunne tilbringe sin ferie mere bæredygtigt – også mere bæredygtigt end det, der er muligt og synligt i dag.

For erhvervsturismen ser mønstret lidt anderledes ud. Det hænger sandsynligvis sammen med, at det typisk er virksomheden frem for den enkelte turist, der vælger en destination til afholdelse af kongresser, møder eller events. Der findes, os bekendt, ingen publicerede undersøgelser af mødekøberes præferencer i forhold til bæredygtighed<sup>5</sup>, men undersøgelser blandt virksomheder generelt peger på, at bæredygtighed i stigende grad er en nødvendighed for virksomhedernes konkurrencedygtighed. Ifølge en global undersøgelse af McKinsey<sup>6</sup> svarer tæt på alle de adspurgte investorer og executives (342 personer), at klima- og miljømæssige indsatser (*environmental programs*) vil have en positiv effekt for virksomheder på lang sigt, primært begrundet med betydningen for virksomhedernes omdømme og tiltrækning af dygtige medarbejdere. Og i en undersøgelse blandt 1.500 aktører inden for mødeindustrien svarer mere

<sup>5</sup> MeetDenmark har fået foretaget en undersøgelse, der dog ikke er offentliggjort. Den forventes lanceret i maj eller juni 2022.

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>

end ni ud af ti, at det er nødvendigt med større fokus på bæredygtighed i industrien, og at de er indstillede på at udvikle mere bæredygtige praksisser (IMEX Group m.fl. 2020).

### **Virksomhedernes udbud af bæredygtige varer og tjenester**

Ovenstående peger på, at man inden for mødeturismen og blandt virksomheder bredt set er bevidste om, at man bør arbejde hen imod højere grad af bæredygtighed. Spørgsmålet er så, hvor langt virksomhederne er i dette arbejde.

Heller ikke her findes der entydige svar, og slet ikke i relation til turismeerhvervet specifikt, da det kun i begrænset omfang er adresseret i kvantitative undersøgelser. Ovennævnte survey blandt virksomheder inden for mødeindustrien er en af de få. Her svarede kun 12 procent, at de har en udviklet strategi for bæredygtighed, 49 procent havde først netop påbegyndt rejsen, og de resterende var ikke kommet i gang med en grøn omstilling (IMEX Group m.fl. 2020). Det vil sige, at nok har virksomhederne store aspirationer, men få er kommet langt i omstillingen.


I en dansk kontekst har Dansk Industri lavet en række surveys blandt deres medlemsvirksomheder, der ikke specifikt fokuserer på turistsektoren, men kan ses som generel indikation på situationen i Danmark. De viser blandt andet, at virksomheder inden for Dansk Industris områder arbejder aktivt på at styrke deres bæredygtighed – men i forskelligt omfang. En tredjedel af de adspurgte har gjort grøn omstilling til en del af deres forretningsstrategi. 4 ud af 5 virksomheder har gjort tiltag såsom at mindske affald, energiforbrug og sikret større genanvendelse af materialer. De fleste har dog iværksat mindre end 5 konkrete indsatser på en liste over 12, hvilket peger på at engagementet for de fleste fortsat er afgrænset (DI 2021a). Jo større virksomhederne er, des flere grønne tiltag har de typisk iværksat. Det er også de større virksomheder, der oplever størst efterspørgsel på grønne varer og tjenester fra deres kunder.

De små og mellemstore virksomheder (SMV) er mere tilbageholdende med investeringer i nye maskiner, transportmidler og byggeri, som kunne nedsætte deres klimaaftryk (Erhvervsfremmebestyrelsen 2021). Tæt på halvdelen af SMV'erne arbejder slet ikke eller i mindre grad med grøn omstilling. De mest udbredte forklaringer er manglende ressourcer eller kapital og en lille eller usikker gevinst. SMVDanmark skriver i et notat:

*”Små og mellemstore virksomheder (SMV'ere) har i modsætning til store virksomheder sjældent folk ansat til at sikre, at virksomheden er grøn eller lever op til fx krav om bæredygtighed og samfundsansvar. I stedet er det den selvstændige eller ejerlederen, som selv tager sig af virksomhedens arbejde med grøn omstilling og klimaregnskaber. Og det selvom han eller hun sikkert hellere vil koncentrere sig om driften og produktet eller ydelsen, som sælges. Dette kan sammen med manglende pres udefra være en af grundene til, at kun få SMV'ere er kommet i gang med den grønne omstilling.” (SMVDanmark 2021)*

Corona har været et hårdt slag og lagt en dæmper på nye investeringer generelt. En analyse af DI på baggrund af DI's virksomhedspanel peger på en markant nedgang i andelen af virksomheder i 2020, der forventede at investere mere relativt til året før – særligt blandt SMV'er (DI 2021b). Hovedforklaringen var den ekstraordinære usikkerhed – både for store virksomheder og SMV'er.

Samlet set er der en interesse fra erhvervslivet i at tage del i den grønne omstilling, men undersøgelserne peger ikke på en gennemgribende transformation af virksomhederne. Særligt de små og mellemstore virksomheder er udfordret af ressourcemangel og usikkerhed i forhold til at kunne investere langsigtet i den grønne omstilling – en udfordring der blev forstærket under pandemien. På baggrund af notaterne fra DI er det dog ikke muligt at sige, om disse forhold gør sig gældende én til én i turismesektoren, men indsigterne kan give en pejling af, hvordan tempoet i den grønne omstilling generelt ser ud. Analysen i det følgende kapitel kan kvalificere yderligere, hvordan billedet set ud i turismeerhvervet i København.



# Del 2: Bæredygtighed i Københavns turismeerhvervet

Den følgende analyse giver en status på arbejdet med bæredygtighed i turismeerhvervet i København. Turismeerhvervet dækker her over virksomheder, der producerer eller udbyder varer og tjenester til turister, der rejser til København og de tilstødende byer. Som beskrevet i indledningen indeholder begrebet *bæredygtighed* en grøn, en social og en økonomisk dimension, men for deltagerne i undersøgelsen handler det i vidt omfang om den grønne omstilling. Det uddybes i et særskilt afsnit.

Selve turismen kan deles op i to typer: Erhvervsturisme, der dækker møder, incitamentsrejser, kongresser og events (også kaldet MICE turisme), og ferieturisme, der dækker de almindelige rejsende uden for arbejdsregi (også kalder leisure turisme). Den skelnen er relevant i nogle henseende, da erhvervsturismen ofte er foranlediget af en erhvervskunde på virksomhedsniveau – business-to-business – hvor en virksomhed køber produkter og tjenester hos en turistvirksomhed. Det kan medføre nogle andre forhold og krav til turistvirksomheden, end hvis der er tale om en familie på ferie, hvilket også uddybes senere.

Analysen er delt op i tre hovedafsnit. Det første er en overordnet beskrivelse af, hvilken rolle bæredygtighed spiller for turistvirksomheder, og hvilke variationer i ambitioner og strategier der er inden for erhvervet. Dernæst undersøger vi de mekanismer og strukturer, der driver den grønne omstilling fremad, og til sidst redegør vi for nogle af de problematikker, der vedrører dokumentation og kommunikation af virksomhedernes bæredygtighedsindsatser.

# Status over den bæredygtige udvikling af turismeerhvervet

## Bæredygtighed er en del af turismeerhvervet i København

Alle virksomhederne, der har deltaget i denne undersøgelse, arbejder aktivt med bæredygtighed i et eller andet omfang. Alle tager stilling til bæredygtighed og implementerer eller planlægger tiltag for at mindske sit aftryk på klima og natur, og mange beskriver eksplicit deres værdier og mål omkring bæredygtighed på deres hjemmeside. Med forbehold for, at undersøgelsen ikke repræsenterer alle virksomheder inden for turismeerhvervet – særligt ikke de mindre virksomheder – så peger interviewene entydigt på, at bæredygtighed har rodfæstet sig i turismeerhvervet i København.

Der er mindst tre vigtige forklaringer på dette. Den ene forklaring er, at mange mennesker – herunder virksomhedsejere og ansatte – ønsker at passe bedre på kloden. Interviewene afspejler nutidens konsensus om, at vores ageren på jorden har en negativ effekt på klimaet og naturen. På lang sigt er det således virksomhedens eget eksistensgrundlag, der forsvinder, hvis udviklingen fortsætter som hidtil, som Mette Godiksen fra Det Kongelige Bibliotek udtrykker det:

*”På den høje klinge kan man sige, at vi bevarer Danmarks kulturarv for eftertiden, og hvis der ikke er nogen eftertid, så nytter det ikke noget. Så derfor må vi gøre vores til, at eftertiden er et rart sted at være”.*

Lidt mere lavpraktisk giver flere af undersøgelsens deltagere udtryk for, at de selv eller deres medarbejdere løbende finder på måder at drive virksomheden mere bæredygtigt med samme naturlighed som at de fleste sorterer affald og sparer på varme- og energiforbruget derhjemme.

Den næste vigtige forklaring – og måske den vigtigste for den enkelte virksomhed – er, at manglende bæredygtighed kan få forretningsmæssige og økonomiske konsekvenser for virksomheden. En måling fra DI viser, at 60 procent af virksomhederne inden for deres medlemsbrancher oplever efterspørgsel på grønne varer og tjenester, og procentdelen er endnu højere for de større virksomheder (DI 2021a). Samme billede gør sig gældende blandt virksomhederne i denne undersøgelse, og de oplever, at det er en tendens, der stiger. Fx nævnes, at booking-tjenester som Booking.com og Momondo nu har lavet filtre til deres søgemaskiner, så brugerne kan søge udelukkende på certificerede hoteller. Per Ankær fra MCI Copenhagen, der hjælper virksomheder og organisationer med at arrangere bæredygtige events og kongresser, fortæller, at de har oplevet et slags kulturskift siden de startede i 2012:

*”I starten var kunderne sådan ’jaaa, altså det kan vi da godt, bare det ikke koster mere’. Nu er der jo kunder, der specifikt spørger efter det bæredygtige. Vi er lige blevet kontaktet af en kunde, der siger, at det vigtigste er, at det er en bæredygtig destination og et bæredygtigt koncept.” (Per Ankær, Director of Sales, MCI Copenhagen)*

Ifølge interviewpersonerne risikerer virksomheder en reduceret kundebase, hvis de ikke følger med i den grønne omstilling, da en stigende andel af både offentlige og private kunder kræver bæredygtige løsninger fra deres leverandører. Selvom pris og luksus fortsat opleves at være vigtigere faktorer end bæredygtighed blandt turister og erhvervs kunder, så mener de fleste af deltagerne, at udviklingen går imod øget efterspørgsel på bæredygtighed, og at udviklingen vil tage fart efter corona-krisen. Derfor er det nu, der skal rykkes, hvis man vil være på forkant med udviklingen, mener eksempelvis Lars Nielsen fra Damn Good Coffee Company:

*“Den trend, vi ser i markedet, er, at de større virksomheder ikke kun skal levere en finansiel rapport, men også en ESG rapport [Environmental, Social, Governance]. Derfor tror vi på, at hvis vi kan komme ud og bevise, at vi har skåret CO<sub>2</sub>-aftrykket helt ned på kaffe, og vi kan bevise, at vi har styr på hele vores supply chain, så kommer de store firmaer til os. Så er vi foran de gamle aktører.”*  
(Lars Nielsen, Head of sales, Damn Good Coffee Company)

Der er virksomheder blandt deltagerne, der allerede oplever fordelene ved at kunne profilere sig som en bæredygtig spiller inden for turismeerhvervet. Anders Ekelund Mørk fra GoBoat fortæller eksempelvis, at deres niveau af bæredygtighed har åbnet døre til vækst i udlandet, der ellers ville være lukket:

*“Der, hvor det gør en forskel, det er, når vi skal vækste internationalt. Der snakker vi med myndigheder, kommuner og ejendomsudviklere, og der er det afgørende. Vi havde ikke kunne starte op mange af de steder, hvis vi ikke havde haft en bæredygtig profil. Det er ligesom adgangskortet for at få dem i tale – at de overhovedet synes, det er interessant.”* (Anders Ekelund Mørk, Ejer og CEO, GoBoat)

Det er lykkedes GoBoat at udbrede sin forretning i flere store europæiske havnebyer, fordi der er efterspørgsmål på virksomheder, der allerede i dag lever op til de bæredygtighedsmål, som mange andre virksomheder først er begyndt at sætte sig og omstille sig til.

Den tredje vigtige forklaring på bæredygtighedsdagsordenens indtog i erhvervslivet er de udmeldinger og strømninger om voksende ambitioner og CO<sub>2</sub>-mål fra politisk hold. Flere virksomheder nævner FN's bæredygtighedsmål, den danske klimalov fra 2020, hvor næsten alle folketingets partier blev enige om at skære CO<sub>2</sub>-udledningen med 70% i 2030, og Københavns ambitiøse mål om at være den første CO<sub>2</sub>-neutrale hovedstad i 2025. Derfor forventer alle deltagere i undersøgelsen, at kravene til bæredygtighed vil stige de kommende år. *“Der bliver stillet krav nu, men med tiden tror jeg, det bliver en endnu større faktor, og så er det med at være klar”,* siger Christian Østerkilde fra Event- og konferencebureauet Eventuallyy.

Flere forventer, at bæredygtighed vil blive en “hygiejnefaktor”, hvis det ikke allerede er det – noget der bare skal være i orden, når man booker et værelse, et bord eller et event. Det bidrager til, at det er svært ikke at tage bæredygtighed seriøst, hvis man er en fremadsynet virksomhed, og særligt de statslige institutioner er nødt til at pejle efter de mål, der sættes politisk. Man er nødt til at være med på bølgen lidt på samme måde, som madvarebutikker må indordne sig Fødevarestyrelsens smiley-ordning, hvis de ikke vil blive valgt fra.

## Ambitionsniveauet spænder bredt

I undersøgelsen indgår flere aktører, der forsøger at være på forkant med udviklingen. Nogle har arbejdet aktivt og målrettet med bæredygtighed i mange år, såsom Scandic og Sinatur, og er skridt for skridt nået langt med at begrænse deres aftryk på klimaet og naturen. Og nogle nyere virksomheder har fra start sat sig som mål at levere et bæredygtigt produkt til turister eller turistvirksomheder, såsom GoBoat, MCI Copenhagen, Blue Lobster og Damn Good Coffee Company.

Andre virksomheder følger med i udviklingen, men går ikke nødvendigvis efter at være bannerførere på området. De vælger i vidt omfang bæredygtige løsninger, men vægter samtidigt andre hensyn højt, såsom pris eller gæsternes oplevelse af kvalitet. Fx fortæller Robert Nielsen fra Arp-Hansen Hotel Group:

*“Det handler om at finde en god balance mellem kvalitet og bæredygtigt. Fx kan man finde meget bæredygtige håndklæder, men de er måske ikke særligt rare at tørre sig med. Vi oplever bare at gæsterne ønsker noget luksus og noget forkælelse.”* (Robert Thomsen, Koncerndirektør, Arp-Hansen)



Deltagerne i undersøgelsen fortæller, at man på nogle områder må gå på kompromis med en vares pris eller kvalitet for at få mere bæredygtighed, men andre steder udelukker det ikke hinanden. For de virksomheder, der ikke går efter en markant grøn profil, er det naturligt mest attraktivt med sidstnævnte.

Et bemærkelsesværdigt forhold ved virksomhedernes ambitionsniveauer er, at flere af dem, der har været meget udsat for kritik af deres aftryk på klimaet, brug af naturressourcer eller behandling af medarbejdere, også er blandt dem, der går efter de mest ambitiøse mål for bæredygtig omstilling. Fx har Dantaxi sat sig nogle ambitioner for grønne drivmidler, der langt overgår regeringens målsætning, blandt andet for at gøre op med taxabranschens negative image, og Letz Sushi er i dag blandt duksene i deres branche efter at have været under hård kritik for deres arbejdsforhold<sup>7</sup>. Samme tendens kan spores i andre sektorer, fx hos A.P. Møller Mærsk, der udleder omtrent lige så meget CO<sub>2</sub> som hele Danmark<sup>8</sup>, men som har sat sig ambitiøse mål for deres grønne omstilling. Hvad enten kritikken af virksomhederne har været fortjent eller ej, så ser det ud til at lægge pres på dem for at gå intensivt ind i arbejdet med en bæredygtig omstilling.

I en analyse af udviklingen under corona-nedlukningen skelner Anette Therkelsen og Carina Ren, der forsker i turisme ved Aalborg Universitet, imellem to tilgange til bæredygtighed blandt virksomhederne: Et fokus på udvikling af egen drift versus en helhedsorienteret tilgang, der inkluderer værdikæderne uden for virksomheden<sup>9</sup>. Ud fra den sondring kan man sige, at stort set alle deltagerne i denne undersøgelse abonnerer på den sidstnævnte – helhedsorienterede – tilgang. De er bevidste om, at størstedelen af deres klimaaftryk ligger i deres indkøb fra leverandører, det vil sige uden for egen drift. I Meyers Madhus har de derfor dannet sig et overblik over, hvor meget deres indkøb fra leverandører fylder i procenter af deres CO<sub>2</sub>-udledning:

*”Vi synes det var vigtigt at forholde os til scope 3 – vores indirekte aftryk. Fordi 95% af vores aftryk kommer fra vores råvareindkøb. Det er det, der batter. Derfor har vi sat et mål, der hedder CO<sub>2</sub>-neutralitet på scope 1 og 2 [virksomhedens egen CO<sub>2</sub>-udledning, red.] i 2025, det der svarer til 5% af vores CO<sub>2</sub> aftryk. Og så en reduktion på 30% på scope 3 i 2025 og 50% inden 2030.” (Peter Rønn-Petersen, Direktør, Meyers Madhus)*

Opdelingen i scopes, som Peter Rønn-Petersen og andre deltagere i undersøgelsen også refererer til, bidrager til at identificere de virkelige ”syndere” i virksomhedens CO<sub>2</sub>-regnskab. For virksomheder i restaurationsbranchen, som Meyers Madhus, er det indirekte aftryk – deres indkøb af madvarer – der, hvor de kan rykke mest. Det gælder i øvrigt også for shopping og for eventbranchen, der nogle gange må indkøbe møbler og inventar til et enkelt event for at kunne imødekomme deres kunders ønsker.

## Bæredygtighed som bundlinje eller som formål

På baggrund af interviewene kan vi overordnet identificere to tilgange eller modeller for at drive bæredygtig virksomhed. Den mest almindelige model er repræsenteret af de fleste større og mere etablerede virksomheder i undersøgelsen. Her har virksomhederne indført konkrete mål for bæredygtighed, som de forfølger gennem optimering af driften, genbrug af materialer, reducere af spild osv. Nogle fortæller, at de implicit eller eksplicit arbejder med en grøn bundlinje – og enkelte også en social bundlinje – sideløbende med den traditionelle økonomiske bundlinje. Vi kan kalde denne model for *bundlinje-modellen*. Den grønne bundlinje er ikke uafhængig af den økonomiske bundlinje, men det er to forskellige spor i virksomheden – nogle gange manifesteret ved en afdeling for bæredygtighed i virksomheden.

<sup>7</sup> <https://www.berlingske.dk/virksomheder/kendt-sushi-kaede-faar-gigant-boede>

<sup>8</sup> <https://www.information.dk/indland/2019/07/maersk-udleder-lige-saa-co2-danmark-nyt-braendstof-goere-rederiet-neutralt-2050>

<sup>9</sup> <https://www.kystognaturturisme.dk/kickstart-dansk-turisme/viden-og-inspiration/baeredygtig-turisme-efter-corona>

Den anden model repræsenteres tydeligst af de nyere startups, der fra start har bygget deres forretning op omkring bæredygtighed. Formålet her er at skabe en virksomhed baseret på en bæredygtig industri i modsætning til at gøre industrien mere bæredygtig.

Blue Lobster er et markant eksempel på denne tilgang. Deres udgangspunkt for virksomheden er, at salg af fisk skal foregå gennem en bæredygtig fiskeproduktion. Det indebærer, at fiskerne skal have gode økonomiske forhold og fiskeriet skal skåne miljøet. Mest unikt for Blue Lobster er, at fisken skal transporteres direkte fra fiskeren til forhandleren eller restauranten, uden om eventuelle mellemlid og lagre, der gør fisken dyrere og CO<sub>2</sub>-aftrykket større. På deres hjemmeside skriver de: *“Blue Lobster er en formålsdrevet virksomhed, der sigter mod at bringe frisk, bæredygtig fisk og skaldyr ud til alle. Vores langsigtede mål er at danne grundlaget for en bedre bæredygtigt fiskeri som det økonomiske fornuftige valg.”*

Andre lignende formålsdrevne virksomheder er GoBoat, der laver bæredygtig havneturisme, Amass, der serverer mad uden madspild, og Damn Good Coffee Company, der baserer sig på udvikling af en (mere) bæredygtig kaffeproduktion. Bæredygtigheden er udgangspunktet for virksomhedernes eksistensgrundlag og forretningsudvikling. Lidt simpelt kan man sige, at virksomheden går forud for bæredygtigheden i bundlinje-modellen, mens bæredygtigheden går forud for virksomheden i formålsmodellen.

Langt de fleste og største virksomheder arbejder med bundlinje-modellen og vil nok heller ikke kunne gøre andet, da deres virksomhed som udgangspunkt handler om at gøre forretning ud af turisme. Bæredygtighed er tilføjet som et ekstra lag – enten fra start eller undervejs i virksomhedens levetid. Adskillige eksempler i denne undersøgelse viser, at man kan nå langt i den grønne omstilling ved at arbejde målrettet med en grøn bundlinje.

Det er også muligt at bevæge sig fra bundlinje-modellen til et formålsmodellen. Amass er et eksempel på det. Restauranten opstod med et traditionelt udgangspunkt – omend med et markant fokus på bæredygtighed – og efter få år gjorde de bæredygtigt madforbrug til virksomhedens formål med et radikalt dogme om at udnytte hele råvarer og dermed eliminere madspild. Sinatur Hotel & Konference har gennemgået en lignende transition. De har arbejdet med bæredygtighed siden de blev etableret, men først for fem år siden besluttede de at sætte naturen og klimaet som det bærende princip for virksomheden, og derigennem accelerere den grønne omstilling i hotelkæden. Det viser, at det – i hvert fald for nogle virksomheder – er muligt at skabe en mere gennemgribende forandring, så bæredygtigheden i højere grad bliver udgangspunktet for virksomheden frem for en separat bundlinje.

## Corona har sat udviklingen på pause

Turismesektoren har været en af de hårdest ramte af corona-nedlukningerne – særligt i hovedstaden – og det har, ifølge deltagerne i denne undersøgelse, haft betydning for omfanget af bæredygtighedsindsatser. Virksomhederne, der har arbejdet målrettet med bæredygtighed, har fortsat arbejdet under pandemien, men generelt har den grønne omstilling måtte vige for andre udfordringer. Dida Hartvig Jørgensen fra Tivoli fortæller:

*“Covid-19 håndtering har taget meget fokus de sidste to år, og den grønne dagsorden har som følge fyldt mindre, men nu efterspørgers det, og i højere grad end før. Det tror jeg ikke kun opleves i Tivoli, det tror jeg er en helt generel bølge hos alle i branchen” (Dida Hartvig Jørgensen, bæredygtighedsspecialist i Tivoli)*

Over for kunderne har særligt spørgsmål om tryk og tryghed og hygiejne overtaget dagsordenen, fortæller Rasmus Krochin Sørensen fra Dantaxi, der ellers lige havde kick-startet en bæredygtighedsindsats inden pandemien. Event- og kongressbureauet DIS har måttet fokusere på at sikre gode annulleringsaftaler for at kunne tiltrække kunder, og Arp-Hansen, Eventually og DanHostel har ligeledes sat nye initiativer på vågeblus.

Interviewpersonernes oplevelser harmonerer med en undersøgelse blandt Dansk Industris virksomhedspanel, der peger på, at investeringslysten har været drastisk dalende under corona-krisen (DI 2021). Under antagelse af, at det også gælder for investeringer i grøn omstilling, så kan usikkerheden under pandemien have været med til at bremse nogle af de tiltag, som virksomheder har ønsket at foretage.

## Sociale problemstillinger adresseres ikke som bæredygtighed

De internationale turismeorganisationer – såvel som Wonderful Copenhagen – arbejder med bæredygtighedsbegrebet i tre dimensioner (se indledningen). Det er ikke helt entydigt, hvad de enkelte dimensioner indeholder, men overordnet kan de beskrives som grøn, social og økonomisk bæredygtighed. Med denne tredeling af begrebet peger interesseorganisationerne på, at turismesektoren ikke kun bør tage hensyn til miljø- og klimamæssige forhold, som traditionelt forbindes med begrebet *bæredygtighed*, eller med den form for økonomisk bæredygtighed, som handler om en virksomheds levedygtighed. Turismen bør også tage hensyn til de mennesker, der på den ene eller anden måde påvirkes af turismen – socialt, kulturelt eller økonomisk. Det er ikke "kun" tab af biodiversitet og klimaforandringer, der skal bekæmpes, men også en stigende social og økonomisk ulighed og en fortrængning af lokalbefolkninger, der bliver løbet over ende af den voksende turisme mange steder i verden (se fx EplerWood International 2019 og OECD 2020).

På trods af ambitionen om at brede bæredygtighedsbegrebet ud til også at favne sociale, kulturelle og økonomiske problemstillinger, forbinder interviewpersonerne i denne undersøgelse primært bæredygtighed med grøn omstilling. Det giver sig til udtryk ved, at de fleste virksomheder i undersøgelsen arbejder med målsætninger og strategier for reduktion af virksomhedernes CO<sub>2</sub>-aftryk, og det er det, de fortæller om i interviewene, når der spørges til bæredygtighed. Få nævner eksplicitte målsætninger og strategier for social eller økonomisk bæredygtighed, og endnu færre betegner disse som en del af det, at arbejde med bæredygtighed.

Det betyder ikke, at social ansvarlighed ikke ligger virksomhederne på sinde. Deltagerne i undersøgelsen arbejder generelt med at skabe gode arbejdsforhold for sine medarbejdere, og flere laver indsatser for at bidrage positivt til deres lokalsamfund eller lokalområder i andre lande, der er involveret i eksempelvis produktion af fødevarer.

Sinatur Hotel & Konference og Letz Sushi er eksempler på virksomheder i undersøgelsen, der arbejder aktivt og konkret med social bæredygtighed. De er B Corp-certificerede, hvilket kræver et højt niveau af bæredygtighed i bred forstand, modsat certificeringer, der specifikt er rettet imod fx CO<sub>2</sub>-udledning, økologi eller brug af kemikalier.

Letz Sushi er desuden en del af et mindretal i restaurationsbranchen, der har tegnet overenskomst for sine medarbejdere. Det er dog ikke uden problemer. Den største udfordring er, at kravene til arbejdstider gør jobbet mindre attraktivt for mange ansatte, der gerne vil arbejde flere og længere vagter. Anders Barsøe fra Letz Sushi fortæller, at flere ansatte og potentielle ansatte søger andre steder hen, hvor de ikke er dækket af en overenskomst, fordi det giver mulighed for at arbejde flere timer. Under en overenskomst skal der betales dobbeltløn, når medarbejderen overstiger 37 timer om ugen, og det er naturligvis dyrt for virksomheden. Problematikken genkendes af Cofoco, som har valgt ikke at tegne overenskomst for medarbejderne på deres restauranter af lignende årsager.

En anden social bæredygtighedsproblematik, der er vanskelig at håndtere for den enkelte virksomhed, er overturisme. Op til corona-nedlukningen var det en af de helt centrale udfordringer for turismebranchen, og det vil efter alt at dømmen blive genaktualiseret i de kommende år herefter. For at begrænse problemet ønsker blandt andre Anders Ekelund Mørck fra GoBoat og Hanne Nehmar fra BDP at sprede de besøgende mere ud over året og byen, men de oplever, at problematikken først og fremmest må adresseres på destinationsniveau.

Ifølge Mireille Jakobsen har Bella Group, der ud over Bella Centret også driver et håndfuld store, internationale hoteller, en holistisk tilgang til bæredygtighed. Ud over initiativer for at mindske deres klimaaftryk arbejder de ud fra et mantra om, at mennesker er den vigtigste ressource. Det udmønter sig ved, at de dyrker mangfoldigheden blandt medarbejder og tager opkvalificering meget seriøst. De samarbejder desuden med det lokalsamfund, de interagerer med, fx ved lejlighedsvis at stille deres lokaler til rådighed for kommunen, og de samarbejder med jobcentret om at tage flygtninge ind i virksomheden. Om det fortæller Mireille Jakobsen:

*"De er en branche, hvor mange mennesker har sit første job – eller sit første job i Danmark. Det forpligtiger os til at hjælpe dem med at etablere sig – lære sproget, finde en bolig, få NemID. Ved at hjælpe dem, hjælper vi også os selv og lokalsamfundet." (Mireille Jakobsen, Group Director Responsible Hospitality, Bella Group)*

Samlet set peger interviewene på, at der ikke nødvendigvis mangler socialt engagement og vilje til at tage socialt ansvar og arbejde med sociale problemstillinger ved turismen og turismeerhvervet. Men der er sjældent tale om klare målsætninger og strategier for social bæredygtighed blandt virksomhederne, sådan som det er tilfældet for den grønne bæredygtighed, og bæredygtighed er ikke en gængs betegnelse for sociale forhold, der er relaterede til turisme. Således ser det ikke ud til, at turismeerhvervet generelt deler UNWTO og andre organisationers holistiske opfattelse af, hvad det vil sige at skabe en bæredygtig turisme.

# Drivkræfter i den grønne omstilling

## Bæredygtigheden i turismeerhvervet drives af en push-pull effekt – man bliver skubbet og skubber selv

Udviklingen bæredygtighed i turismeerhvervet kan helt overordnet karakteriseres som et resultat af, at virksomhederne bliver presset af deres kunder, samarbejdspartnere og af myndigheders reguleringer til mere bæredygtige produkter, og samtidigt selv kan skubbe andre i en mere bæredygtig retning. Søren Faerber fra Scandic kalder denne mekanisme for en "push-pull effekt".

Blandt turistvirksomhedernes kunder er det særligt de store erhvervskunder, der lægger pres på den grønne omstilling. Nogle af interviewpersonerne fortæller, at de store danske virksomheder, såsom NOVO Nordisk, A.P. Møller Mærsk, Grundfos og LEGO, er blandt de mest krævende kunder hvad angår bæredygtighed. Med deres størrelse følger et ansvar for – og på sigt også forretningsmæssige nødvendigheder i – at reducere sit CO<sub>2</sub>-aftryk, som også de store turistvirksomheder oplever, og derfor kræver de et højt niveau af bæredygtige varer og tjenester fra sine leverandører længere ude i deres værdikæde. Det indebærer, at hoteller, restauratører, eventbureauer og transportvirksomheder presses til at levere på et højt bæredygtighedsniveau, hvis de ikke vil miste en vigtig kunde. Når en virksomhed af Mærskes størrelse sætter et ambitiøst mål for nedbringelse af klimapåvirkning, så bliver andre virksomheder således trukket med ombord.

Ifølge Hanne Nehmar, Managing Director i BDP, er rederierne bag krydstogsturisme blandt de virksomheder, der tager den grønne omstilling meget seriøst.

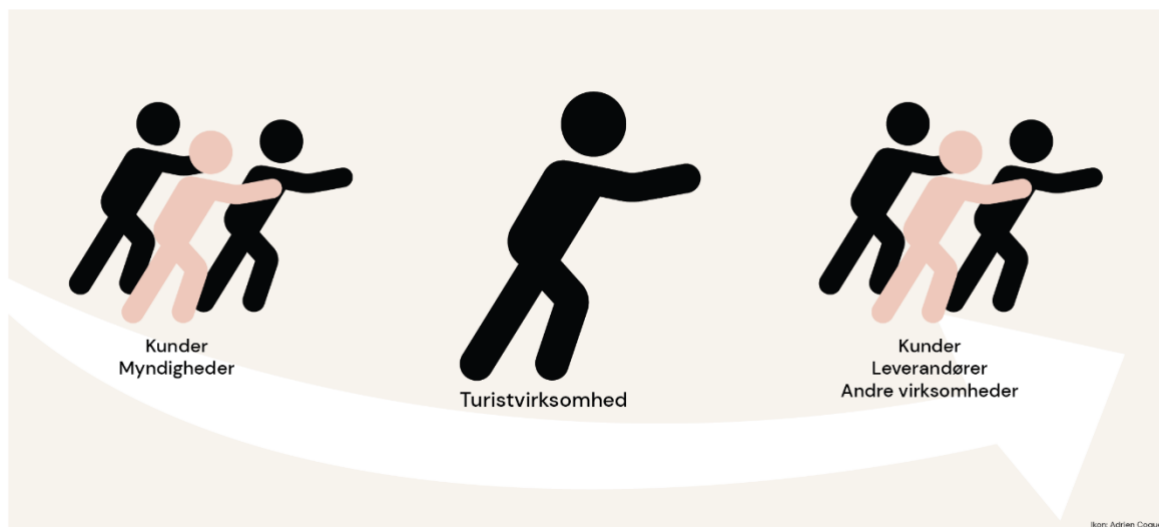
*"Krydstogtsbranchen har været nødt til at genopfinde sig selv, efter der har været så meget bevågenhed den sidste tid. Krydstogtsbranchens mål er i dag, at de kun vil handle med leverandører, der er certificeret. Så der har vi som samarbejdspartner fået krav om, at vi skal certificere os. Så vi er blevet certificeret med det, der hedder Travelife." (Hanne Nehmar, Managing Director i BDP)*

Hanne Nehmar henviser her til, at krydstogtsbranchen i mange år har været udsat for omfattende kritik af deres forbrug af fossile brændstoffer og deres påvirkning på luftforureningen, når de ligger til kaj, hvilket presser dem til at arbejde aktivt med bæredygtighed at komme af med sit blakkede ry<sup>10</sup>.

Offentlige udbud med krav til bæredygtighed er også med til at skubbe til omstillingen blandt virksomhederne. En stor del af de offentlige indkøb foregår igennem Statens og Kommunernes Indkøbsservice, hvor virksomheder skal godkendes på en række parametre for at kunne blive leverandør – de såkaldte SKI-aftaler. Leverandører til SKI-aftaler skal i dag leve op til et højt niveau af bæredygtighed, ligesom det også kræves af leverandører til de store virksomheder, som beskrevet ovenfor. Fx er der krav om, at store dele af den offentlige sektor skal benytte el-drevne transportmidler, hvilket gør det til en konkurrencefordel at kunne tilbyde el-drevne taxaer, fortæller Rasmus Krochin Sørensen fra Dantaxi. Kan man ikke levere på de betingelser, så svinder kundebasen ind. På den måde spiller det offentlige som indkøber også en central rolle i push-pull dynamikken.

<sup>10</sup> Vi forholder os ikke til her, hvorvidt kritikken af krydstogtskibene er berettiget – det er noget, der er uenighed om blandt forskere og interesseorganisationer. Wonderful Copenhagen har i 2019 udgivet notatet "Fakta om krydstogtskibe og forurening", hvor en del af den eksisterende viden er samlet.

Illustration: Push-pull effekten – turistvirksomheder bliver skubbet og skubber selv udviklingen fremad



Ud over et pres fra stat og kommune, oplever Dantaxi også en stigende interesse for eldrevne taxier blandt de almindelige borgere. Samtidigt er der opstået konkurrence om tilbyde et bæredygtigt produkt blandt de forskellige selskaber – blandt andet fra en lille startup-virksomhed, Viggo, der udelukkende tilbyder O-emissionsbiler.

*“Det er klart, at det [antallet af grønne taxier] er blevet et betydeligt konkurrenceparameter, som vi er meget opmærksomme på. Vi startede for alvor vores grønne omstilling i starten af 2019. Siden er Viggo kommet til, ligesom flere af vores øvrige konkurrenter i København nu også markerer sig på området. De forhold har været med til at skærpe vores profil på området yderligere.” (Rasmus Krochin, Kommunikationschef, Dantaxi)*

Dantaxi har investeret massivt i O-emissionsbiler de seneste år og har som erklæret mål, at alle deres biler skal være O-emission i 2025. Deres ambitiøse mål er påvirket af de politiske målsætninger og rammer, og konkurrencen fra virksomheder som Viggo kan bidrage til, at de etablerede selskaber som Dantaxi trykker endnu hårdere på speederen for en hurtig grøn omstilling. Således er aktører og forbrugere på forskellig vis med til at presse virksomhederne hen imod et mere bæredygtigt turismeerhverv.

Virksomhederne i undersøgelsen fortæller også, at de selv kan skubbe til udviklingen. De kan stille krav til leverandører og samarbejdspartnere, og de kan i et vist omfang påvirke deres kunder og gæsters adfærd (*nudging*). Det udfoldes i det følgende.

En stor del af mange turistvirksomheders klimaaftryk ligger i deres indkøb af varer og tjenester fra leverandører – eksempelvis af fødevarer, sengelinned eller trykte materialer til konferencer. Virksomhederne kan derfor være nødt til at presse deres leverandører – eller vælge nye – for selv at blive mere bæredygtige og eksempelvis opnå en certificering. Et interessant eksempel på dette er Scandic, der for år tilbage krævede af deres leverandør af sengelinned, at de blev Svanemærket. Det fik ikke alene betydning for Scandics klima- og miljøaftryk, men gjorde det også lettere for andre hoteller med samme leverandør at blive mere grønne. Søren Faerber fra Scandic fortæller:

*“Det er som at gå i jungle, hvor de første skal hakke planterne ned for at komme fremad. Men dem, der går bagved, de får jo så en sti at gå på. Vi gik forrest og fik et vaskeri Svanemærket. De fleste vaskerier i dag, de er Svanemærkede, så det er bare at vælge det til for de andre hoteller.” (Søren Faerber, Adm. direktør i Scandic)*

Robert Thomsen fra Arp-Hansen Hotel Group bakker dette synspunkt op. Deres leverandør inspirerede dem netop til at gå over til Svanemærket håndtering af sengelinned.

Christian Østerkilde fra Eventually har en tilsvarende oplevelse af at skubbe hele den grønne omstilling ved at skubbe til sine egne leverandører.

*“Vi stiller nogle krav til vores leverandører, og de taget faktisk godt imod det. Vi har en print-leverandør, som er gået fuldstændigt all-in og har omlagt en stor del af sin produktion blandt andet på grund af vores krav til dem. Så vi kan se, at når vi selv bliver skarpe på det, og det bliver en naturlig del af vores måde at agere på, så kan vi se at det kan sprede sig som ringe i vandet.”  
(Christian Østerkilde, partner i Eventually)*

Grøn omstilling fra én aktør kan således være med til at bane vejen for andre, og, som vi skal vende tilbage til, så har de store virksomheder særligt gode muligheder for at tage nogle vigtige skridt.

Grøn omstilling fra én aktør kan således være med til at bane vejen for andre, og, som vi skal vende tilbage til, så har de store virksomheder særligt gode muligheder for at tage nogle vigtige skridt.

Push-pull effekten har en lidt anderledes karakter blandt de offentlige institutioner, der arbejder med turisme, end blandt almindelige private virksomheder. Selvom Det Kongelige Teater og Det Kgl. Bibliotek oplever en efterspørgsel på bæredygtighed fra deres gæster, så er de ikke presset af de til tider høje og konkrete krav fra erhvervskunder, som flere andre deltagere i undersøgelsen beretter om. De skal først og fremmest leve op til de krav, der følger med deres bevilling og deres status som offentlig institution.

Det Kongelige Teater og Det Kgl. Bibliotek arbejder blandt andet ud fra den rammeaftale, de indgår med Kulturministeriet. Her er bæredygtighed nævnt i korte og overordnede vendinger – eller slet ikke for Det Kongelige Teaters vedkommende. Rammeaftalerne bidrager således ikke med at udvikle en konkret strategi og finde den rette værktøjskasse til at nå statens ambitioner for CO<sub>2</sub>-reduktion, som institutionerne bruger som pejlemærke. Som det er nu, er der kun på få områder specifikke krav til de to institutioner, så de må i vid udstrækning selv vurdere, hvordan de vil prioritere deres bæredygtighedsindsatser – om de eksempelvis bør stræbe efter en certificering, sådan som Det Kgl. Bibliotek har valgt at gøre på deres kommercielle møde- og conferenceområde.

Marie Munk ser den overordnede danske målsætning på CO<sub>2</sub>-reduktion som noget, der har sat skub i omstillingen i Det Kongelige Teater, men tilføjer, at de særligt kan takke en engageret bestyrelse og medarbejdergruppe for at være nået så langt med en bæredygtighedsstrategi og konkrete initiativer.

Mette Godiksen fra Det Kgl. Bibliotek fortæller, at den grønne omstilling ville nyde godt af konkrete bæredygtighedsstrategier fra Kulturministeriets side. Det vil potentielt kunne bidrage med at prioritere bæredygtighedsindsatserne på tværs af hele kulturområdet. Derudover er der potentiale i at arbejde med direkte incitamenter for kulturområdet til at arbejde med bæredygtighed, da de i dag udelukkende bliver målt på deres andre indsatser – herunder først og fremmest kulturformidling. Mette Godiksen ser også muligheder i, at kulturministeriet faciliterede eller støttede samarbejdet mellem kulturinstitutionerne omkring vidensdeling og implementering af indsatser og projekter på tværs.

Et af de konkrete midler, som kan være med til at sætte skub i de offentlige institutioners bæredygtige omstilling, er de offentlige aftaler for indkøb. Mette Godiksen oplever på den ene side, at indkøbsaftalerne gør omstillingen langtrukket og uflexibel – særligt hvis der ikke er tilstrækkeligt med bæredygtige varer på aftalerne eller hvis de skal igennem et langstrakt EU-udbud. På den anden side oplever hun, at der særligt er sket en positiv udvikling med SKI-aftalerne, så der i dag er gode muligheder for at vælge bæredygtige leverandører, når de skal købe varer og tjenester.

## Ferieturister kan skubbes, men de skubber mindre selv

Interviewpersonerne fortæller om en stor forskel på deres kunders krav og ønsker om bæredygtighed, alt efter om der er tale om erhvervsturisme eller ferieturisme. Omkring mødeturismen opleves generelt en stor og stigende interesse for bæredygtige løsninger. Ikke for den enkelte conferencegæst, men fra virksomhederne, der skal efterleve målsætninger og krav når de køber ydelser i forbindelse med møder, konferencer og events.

Det er anderledes med den almindelige ferieturist. Interviewpersonerne oplever generelt ikke, at ferieturisterne bekymrer sig om virksomhedernes bæredygtige udbud – tværtimod nævner flere en grad af modstand blandt turister i forhold til at ændre adfærd. Mireille Jakobsen i Bella Group beskriver det således:

*”Det er forkælelsesparadokset. Når man er hjemme, så kan man spise økologi og spare på kødet, men når man er ude på restaurant, så skal man finde den største steak på menuen, så skal du forkæles, for det har du fortjent. Så vi skal tage beslutningen på deres vegne, fordi de gider det ikke endnu i hvert fald. Hvorimod businessaktørerne, de er uden tvivl dem, der skubber til dagsordenen og stiller høje krav.” (Mireille Jakobsen, Group Director Responsible Hospitality, Bella Group)*

Mireille Jakobsen og andre deltagere i undersøgelsen oplever, at ferie for den almindelige turist er associeret med at give slip på hverdagens bekymringer og tillade sig en luksus, man ikke nyder til daglig – også selvom det går imod principper om bæredygtig adfærd.

Interviewpersonernes oplevelser er til en vis grad overraskende. Som nævnt i Del 1 peger en række undersøgelser på en udbredt interesse for at holde mere bæredygtige ferier blandt potentielle turister verden over (Eurobarometer 2021a, Booking.com 2021). Kun ca. en tredjedel af respondenterne i en undersøgelse fra Booking.com giver udtryk for den tendens, Mireille Jakobsen kalder ”forkælelsesparadokset”, hvor man ønsker at holde fri fra bekymringer, mens man er på ferie. Der burde med andre ord være markant overvægt af turister, der ville være tilfredse at rejse mere bæredygtigt, også selvom selvrapporterede intentioner ikke kan oversættes direkte til bæredygtig adfærd.

”Forkælelsesparadokset” kan bidrage til forklaring af den oplevede skepsis overfor begrænset luksus og udbud af eksempelvis rødt kød, men der må være andre forklaringer på, hvorfor interviewpersonerne ikke generelt oplever opbakning til øget bæredygtighed fra den almindelige turist. En nærliggende forklaring er, at ferieturister som enkeltpersoner ikke har meget indflydelse på virksomheders niveau af bæredygtighed. Samtidigt er der ikke nogen, der stiller den enkelte turist til ansvar, hvis man fx vælger rødt kød på restauranten eller i hotellets buffet. På den måde adskiller forholdene sig væsentligt fra de store erhvervskunder, som både har mulighed for at stille krav til leverandørerne, og som har en ejer- og kundekreds, der stiller dem til ansvar for deres CO<sub>2</sub>-aftryk. Den enkelte turist oplever sandsynligvis ikke sig selv som del i den push-pull mekanisme, der driver omstillingen i turismeerhvervet, på samme måde som en virksomhed.

Her kan det tilføjes, at EU-borgere i en stor survey placerer ansvaret for at håndtere den grønne omstilling hos nationale regeringer (63 procent), erhvervslivet og industrien (58 procent), EU (57 procent), og først herefter sig selv personligt (41 procent) (Eurobarometer 2021b). Det peger på en tendens til, at EU-borgere afventer forskellige myndigheders og virksomheders regulering og initiativer.

Man kan således argumentere for, at vi ikke kommer langt i den grønne omstilling, hvis turismeerhvervet venter på, at almindelige ferieturister og forbrugere lægger pres på virksomheder og aktivt efterspørger mere bæredygtighed hos den enkelte virksomhed. Den konklusion har Mireille Jakobsen også nået. Hun tilføjer til ovenstående citat, at Bella Group selv må gå forrest som virksomhed og træffe nogle valg på vegne af den enkelte turist. Det har de fx gjort ved at fjerne oksekød fra buffeten på deres konferencer – uden at modtage negativ respons:



*”På de fem år har vi fået to klager. Så de ved ikke, at den er fjernet. For det er ikke dem, der har bestemt, hvad menuen skal være. De kommer jo bare ned for at spise, og så er den der ikke. Så det er jo en nem måde at gøre det på, uden at de overhovedet bliver inddraget i det.”*

Afskaffelsen af oksekød på menuen er et af flere eksempler på, at ferieturisternes adfærd kan præges i en mere bæredygtig retning. Sinatur Hotel & Konference tilbyder sine gæster en drink i baren, hvis de fravælger at få gjort rent og skiftet linned, hvilket langt størstedelen gør. Scandic har forsøgt sig med at promovere den grønne del af buffeten ved at gøre noget ekstra visuelt og gastronomisk ud af salatbaren. Og Coco Hotel, som er en del af Cofoco, har lavet en guide til deres hotelgæster med bæredygtige aktiviteter og vintage-shopping. På den måde fortæller deltagerne i undersøgelsen, at de skubber til deres gæster, men så vidt muligt i form af en positiv oplevelse.

Selvom mange oplever den almindelige ferieturist som værende mindre indstillet på adfærdsændringer skal det dog noteres, at flere personer i undersøgelsen oplever eller forventer en ændring af den eksisterende turistkultur i fremtiden – blandt andet i takt med, at de yngre generationer kommer til at udgøre en større del af turisterne. Det er i øvrigt en oplevelse, der delvist bakkedes op af en række undersøgelser af holdninger til bæredygtighed og klimaforandringer på tværs af generationer (GlobeScan 2020, Klimabarometeret 2021, Tryghedsmålingen 2021)<sup>11</sup>.

### **Virksomhedens størrelse har betydning for omstillingen**

På baggrund af interviewene i denne undersøgelse ser det ud til, at virksomheders størrelse både er associeret med fordele og ulemper for deres muligheder for at forfølge en grøn omstilling. Det fremhæves fx at være en fordel at have en vis volumen, da det er ressourcekrævende i arbejdstimer og økonomisk at investere i nye bæredygtighedstiltag.

En anden fordel for større virksomheder er, at de i højere grad kan skubbe deres underleverandører i en mere bæredygtig retning og derved skabe forandringer, der kan sprede sig til andre virksomheder og brancher. På den måde er der en fornuft i, at der med virksomhedens størrelse følger et ansvar, som flere af interviewpersonerne fra større virksomheder mener.

Der er dog også fordele knyttet til at være en mindre virksomhed. De har som udgangspunkt lettere ved at specialisere sig inden for et nichemarked, da de i mindre omfang er afhængige af en stor og mangfoldig kundebase. Fx er Amass lykkedes med at skabe en restaurant, der serverer grøntsagsskræller og fiskeben for at udnytte hele råvarer. Det koncept ville sandsynligvis være svært at sælge til Bella Centrets eller Radissons kongresser – endnu – da de store virksomheder oplever at skulle imødekomme en bredere mainstream-turisme, hvis de skal fastholde størrelsen af deres kundegrundlag. Nichevirksomheder som Amass kan dog være med til at inspirere branchens øvrige aktører til at tage skridt imod mindre madspild og mere bæredygtighed, hvilket de eksempelvis gør hos Scandic.

En anden fordel for de mindre virksomheder – måske særligt inden for fødevarerområdet – er, at de har lettere ved at basere sig på lokale, bæredygtige leverandører. Det fortæller blandt andre Jesper Julian Møller, der har startet Copenhagen Street Food. Han har etableret et netværk af økologiske gårde, og i en periode selv kørt et økologisk landbrug, der kunne levere til stادهolderne på street food markederne. Mireille Jakobsen fra Bella Group fortæller omvendt, at de med deres størrelse har svært ved eksempelvis at skaffe tilstrækkeligt økologisk og lokalt produceret kylling, når de huser op til 20.000 spisende gæster på en weekend. På det punkt har værdikæderne endnu ikke fulgt med efterspørgslen fra de store aktører, og man kan tilføje, at der netop derfor kunne se ud til at være behov for et større pres på leverandørerne fra de store aktører, jf. den tidligere pointe om de store virksomheders ansvar.

<sup>11</sup> De yngre generationer er mere bekymrede og mere tilbøjelige til at ændre adfærd i forhold til klimaforandringer. Det skal dog noteres, at forskellene mellem aldersgrupper langt fra er så markante som forskel i politisk observans – både i Danmark, Storbritannien og i USA (<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/wellbeing/articles/threequartersofadultsingreatbritainworryaboutclimatechange/2021-11-05> og <https://climatecommunication.yale.edu/publications/do-younger-generations-care-more-about-global-warming/>)

## Potentialer ved partnerskaber mellem større turistvirksomheder og innovative startups

Der synes at være en sund synergi mellem de små bæredygtighedsinitiativer og de store turistvirksomheder. Der er gode eksempler på, at innovative startups og store virksomheder kan tilbyde hinanden noget, der kan bringe begge parter videre i den grønne omstilling. Det er fx Scandics samarbejde med Too Good To Go om at komme af med overskudsmad, og med Amass om inspiration til at udnytte fødevarerne bedre. Derigennem får Scandic hjælp til at nedbringe deres madspild, og samtidigt støtter de udviklingen af innovative bæredygtighedskoncepter, der finder løsninger på nogle af branchens udfordringer i den grønne omstilling.

Undersøgelsen peger på, at der er rum for flere af den slags partnerskaber og derved synergieffekter mellem etablerede turistvirksomheder og innovative bæredygtighedsinitiativer. For eksempel beskriver eventarrangører et kolossalt ressourcespild, når store mængder møbler, pynt og madvarer bliver til affald, fordi der ikke er nogen til at aftage dem efter et event. Mireille Jakobsen fra Bella Group fortæller:

*“Vi har 38 tons kaffegrums hvert år, og det er en totalt uudnyttet ressource – jeg ved godt der er en masse små startups rundt omkring, der udnytter kaffegrums til at dyrke svampe og meget andet. Men når vi har den mængde, vi har, så vil vi jo gerne kunne aflevere alt til én partner på en gang til at håndtere det. Men de er der bare ikke, og sådan er det med en lang række af vores affaldsressourcer. Logistik er også en ting. Der mangler en aktør, der kan binde aftager og modtager sammen inden for en kort tidsfrist. Vi har fx et event med en masse møbler. De står her, de fejler ikke noget. Men hvad skal vi gøre med dem, når det er færdigt? Så skal vi ringe til 20.000 forskellige mennesker, og de kan kun komme tirsdag kl. 6. Og der er vi allerede videre.” (Mireille Jakobsen, Group Director Responsible Hospitality, Bella Group)*

Mireille peger på to problematikker, der er kendetegnende for eventbranchen. Den ene er de enorme mængder af restprodukter, når man laver mad og brygger kaffe til flere tusinde mennesker. Der findes ikke en svampeproducent eller tilsvarende initiativ, der kan aftage 38 tons kaffegrums på et år.

Den anden problematik handler om, at venues og arrangører på en måde er en tom skal, som kunden udfylder med deres ønsker og behov. Det giver et relativt uforudsigeligt forbrug af møbler og andre faciliteter til det enkelte event, og som skal være ude af huset igen inden næste event.

Didde Steinmann fra CPH Lounge, der leverer indretning til events fortæller også om dette. Hun har et konkret ønske om en slags byttebørs for eventbureauer, så man i højere grad kan genbruge møbler og derved begrænse produktionen af nye. De har dog lykkedes med at løse en del af problematikken ved at arbejde med et internationalt standarddrammesystem til eksempelvis messestande, der kan genbruges. Didde Steinmann oplever en vis utilfredshed med det standardiserede, men omvendt har det bæredygtighedsmæssige fordele, som er til at forstå for kunderne.

## Ledere og ansatte har forskellige – vigtige – roller i den grønne omstilling

De virksomheder i undersøgelsen, der er nået langt i den grønne omstilling, er blandt andet kendetegnet ved at have både ledelse og ansatte med i udviklingen. Ledelsens og ejerkredsens rolle er først og fremmest at sætte et ambitionsniveau, et mål og en retning. Det skaber mulighed for en fokuseret og kontinuerlig indsats, uafhængigt af eventuelle ildsjæles jobskifte, og for at prioritere ressourcer til at styrke virksomhedens bæredygtighed.

Ledelsens rolle er også at involvere og engagere de ansatte. Det er i vidt omfang de ansatte, der skal implementere nye grønne initiativer og arbejdsgange, og derfor er det afgørende at få dem ombord, fortæller flere af interviewpersonerne. Det indebærer, at bæredygtighedstiltag ikke må ske på bekostning af medarbejdernes arbejdsstrivsel – det må eksempelvis ikke være til besvær, fortæller Didde Steinmann fra CPH Lounge:

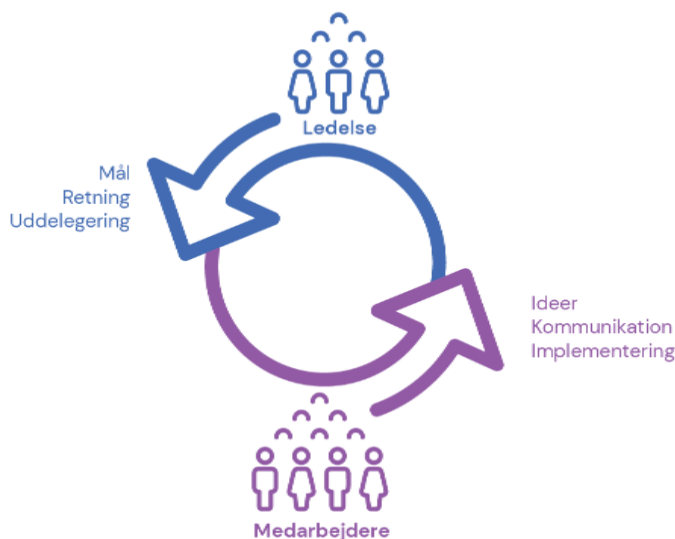
“Det må ikke være besværligt. For hvis det bliver besværligt, så kommer det ikke til at ændre på, hvad de gør nede på lageret. Når vi har pakket møbler, har vi fx brugt sindssygt meget plastik wrap – så har vi udviklet måder til at pakke, der reducerer brugen af plastik. Her har vi investeret i nogle dyre pakkeposer, der kan genbruges.” (Didde Steinman, Medejer & CCO, CPH Lounge)

Lidt komisk fortæller Didde Steinman videre, at hun i første omgang ikke havde kommunikeret pointen med de nye pakkeposer til medarbejderne, så til at starte med blev de bare smidt ud efter brug. Til kravet om, at tiltag skal være lette at implementere, kan man således tilføje, at de skal være kommunikeret til de ansatte.

Da det er de ansatte, der kender virksomhedens konkrete arbejdsgange bedst, er der desuden meget at vinde ved at inddrage ansatte i idéudvikling omkring nye initiativer og indsatser. Dida Hartvig Jørgensen oplever, at mange af deres gode løsninger er kommet fra “kreative sjæle” i medarbejdergruppen, og Marie Munk fra Det Kongelige Teater har lignende oplevelser med deres medarbejdere. I Sinatur Hotel & Konference har de aktivt understøttet dette potentiale ved at udnævne en række medarbejdere forskellige steder i virksomheden til at være bæredygtighedsambassadører. Deres opgave, ved siden af deres almindelige arbejde, er at finde på idéer til ændringer, der kan gøre virksomheden mere bæredygtig:

“Vi har lavet et korps af det, vi kalder bæredygtighedsambassadører – fra kokke til stuepiger og tjenere. Og det er måske den største succes, vi har haft – at vi har inddraget medarbejderne på den her måde. Det er dem, der får tingene til at leve ude på hotellerne. De prøver ting af, som fx alternativer til stearinlys, vandbesparelser eller solceller. Det er folk, der brænder for det. De får ikke penge for det, men de får noget tid stillet til rådighed og en masse inspiration, når vi er ude på ture.” (Claus Nielsen, Direktør, Sinatur Hotel & Konference)

#### Illustration: Synergieffekten i at lade hele virksomheden tage del i arbejdet med bæredygtighed



Dida Jørgensen, der er bæredygtighedsspecialist i Tivoli, fortæller, at den grønne omstilling i vid udstrækning har været drevet af medarbejdere, og at indsatserne indtil for relativt nylig har været drevet af ildsjæle frem for en samlet strategi i organisationen.

“Det har været projekter først og så målsætninger efter. Fx er genbrugskoppen et 20 år gammelt projekt, fordi der har været nogle kreative medarbejdere. Nu hvor vi er begyndt at have målsætninger gør det også, at vi kan monitorere på det og sikre en fremdrift.” (Dida Hartvig Jørgensen)

Dida Jørgensens oplevelse opsummerer fint pointen: Der er en styrke og måske ligefrem en synergieffekt ved, at omstillingen til mere bæredygtighed som en fælles indsats i hele virksomheden fremmer oppefra og ned eller nedefra og op.

# Dokumentation og kommunikation

## Fælles sprog og definitioner af bæredygtighed

Selvom bæredygtighed ikke er et nyt begreb, så fremgår det af interviewene, at det ikke er et område, der har haft tid til at rodfæste sig i erhvervslivet. Der er mange forskellige definitioner af bæredygtighed, mange måder at måle og beskrive indsatser og klimaaftryk og mange forskellige aktører, der forsøger at udbrede sine egne mål og metoder. Ole Sorang fra Radisson fortæller, at han er med i flere forskellige netværk, der hver især forsøger at skabe konsensus om begreber og mål. Han mener, at man må sigte efter ét fælles – globalt – sprog, da turisme næsten per definition er grænseoverskridende.

*”Man bliver nødt til at få defineret et fælles sprog, for det hjælper jo ikke noget, at vi i København siger, at bæredygtighed måler vi på denne måde. Det siger ikke noget, med mindre der kommer en fællesnævner. I en global rejse-verden er der nødt til at være ét sprog.” (Ole Sorang, Marketingdirektør, Nord- og Vesteuropa, Radisson Hospitality)*

Den manglende konsensus om sprog gør det sværere at skabe et vidensgrundlag for, hvilke udfordringer man bør adressere og prioritere, og hvilken effekt forskellige indsatser vil have. Et afledt problem af det er, at det er svært at kommunikere om bæredygtighed på en måde, som både er simpel og forståelig, og som ikke skaber risiko for at blive kritiseret for *greenwashing*. Disse problematikker uddybes i de følgende afsnit.

## Udfordringer med dokumentation kan sænke udviklingen

Der er flere af deltagerne i undersøgelsen, som gerne vil gå længere i den grønne omstilling, men som ikke ved, hvor de skal begynde, og hvad der virker. De fortæller blandt andet, at det er svært og ressourcekrævende at dokumentere klimaaftrykket for en enkelt virksomhed, og der findes ikke en officiel eller bredt anerkendt målemetode inden for alle brancher – selv imellem universiteterne hersker der uenighed om opgørelser af CO<sub>2</sub>-udledning. Det manglende grundlag for dokumentation gør blandt andet, at flere frygter at spilde ressourcer på at igangsætte initiativer, der viser sig ikke at være særligt virkningsfulde. Nogle nævner i denne forbindelse også risiko for sager om *greenwashing*, hvis de går ud med deres resultater på baggrund af dokumentation, som ikke er bredt anerkendt.

Bella Group har alligevel kastet sig ud i at dokumentere det, de gør. De oplever, at det er vigtigere at være transparente med deres indsatser, end om resultaterne er helt nøjagtige. *”Det spiller ingen større rolle, om resultaterne afviger 10 eller 20 procent”*, siger Mireille Jakobsen.

Meyer's Madhus har indgået samarbejde med Concito om at beregne sit aftryk grundigt, men det har alligevel været en omfattende arbejdsbyrde:

*”I branchen var det blandet, hvor grundigt man gik til værks, men vi ville i hvert fald gerne gå til problemet med et stærkt vidensgrundlag. Så vi indsamlede data, så vi kunne sætte en baseline, der var ambitiøs, men også realistisk. Det tog relativt lang tid – det svære er jo ikke at koble Concitos fødevarerdatabase med, hvor meget oksekød vi indkøber, og på den måde udregne CO<sub>2</sub>. Udfordringen ligger i at finde de mange millioner fakturaer, vi har, få dem klarificeret og struktureret. Når man snakker CO<sub>2</sub> skal man jo helt ned på vareniveau, og det kan være, at det står i liter og derfor skal omregnes til kilo. Der har været mange mandetimer i at udregne det.” (Peter Rønn-Petersen, Direktør, Meyer's Madhus)*

Flere har søgt rådgivning hos DE, DI eller Erhvervsstyrelsen eller søgt hjælp hos eksterne konsulenter, der har specialiseret sig i at beregne virksomheders klimapåvirkning. Der er generelt gode oplevelser med dette – særligt hvad angår hjælp til at prioritere de mest effektfulde indsatser for den enkelte virksomhed. Eksempelvis fortæller Dida Hartvig Jørgensen fra Tivoli:

*“Vi laver nu et klimaregnskab i supplement til vores årsregnskab. Vi lavede det første klimaregnskab sidste år og det har klart hjulpet os med at sætte mål for forskellige områder og også hjulpet i forbindelse med prioritering af områder” (Dida Hartvig Jørgensen, bæredygtighedsspecialist i Tivoli)*

Det er dog en ressourcemæssig udfordring at skulle være afhængige af eksterne konsulenter, især for de mindre virksomheder. Derfor håber Christian Møller Bach fra Amass, at de kan få hjælp fra forskningsinstitutioner eller andre, der kunne være interesserede i at udvikle et CO<sub>2</sub>-regnskab for dem uden de store omkostninger.

### Den synlige og oplevelsesnære bæredygtighed appellerer til gæsterne

Flere har oplevet udfordringer med at kommunikere deres bæredygtighedsindsatser på en forståelig og interessant måde. Det gælder først og fremmest, når der er tale driftsoptimeringer, der ikke er direkte relateret til virksomhedens kerneydelse, såsom reduktion af energiforbrug på en restaurant eller varetransport med O-emissionsbiler til et hotel. Den slags opleves uinteressant for de fleste kunder, fortæller blandt andre interviewpersonerne fra Letz Sushi, Bella Group og Cofoco.

Anders Barsøe fra Letz Sushi fortæller eksempelvis, at kunderne kun er interesserede i maden, de er kommet for at købe, mens sushi-kædens andre bæredygtighedsindsatser ikke har kunne omsættes direkte til branding værdi.

*“Det eneste, folk kan forholde sig til, er kerneydelsen – det, de putter i munden. Det andet kommer for langt væk fra produktet, og så taber vi folk. Folk vil gerne have en holdning til bæredygtighed, men det skal være meget tæt på det produkt, de køber, før de kan relatere til det. Vi har brugt mange millioner kroner på branding med lav konverteringsgrad, fordi vi ikke har været helt nede i det, folk putter i munden i vores budskaber. Vi skal helt ned på produktniveau for, at folk kan forholde sig til det, og vise hvilken merværdi, det giver produktet.” (Anders Barsøe, Direktør, Letz Sushi)*

Cofoco har eksperimenteret med at inkorporere bæredygtighed i deres synlige tilbud til kunden for at tydeliggøre deres grønne profil. I perioder har de lagt et træ på regningen, så kunder kan betale for at plante træer og derved klimakompensere for deres besøg, og på Coco Hotel uddeler de en brochure med forslag til bæredygtige aktiviteter og shopping-muligheder. De prøver således at gøre bæredygtigheden nærværende i kundens oplevelser i byen – og på en sjov og involverende måde.

Det bør dog nævnes, at det ikke nødvendigvis er de sjove og kommunikative indsatser, der har størst effekt på CO<sub>2</sub>-udledningen. Jesper fra Copenhagen Street Food oplever en tydelig diskrepans omkring det, der virker på klimaet, og det, der virker i kommunikationen: *“Det der med at skifte sugerørene ud med nogle, der ikke er lavet af plastik, det er jo ikke det, der redder verden. Men det er noget, folk lægger meget mærke til”.*

En anden erfaring fra interviewene er, at der kan være fordele ved at fokusere på de konkrete indsatser og bæredygtige handlemuligheder frem for at kommunikere i overordnede mål og begreber. Næsten samtlige af deltagerne i undersøgelsen fortæller om bekymringer for anklager om *greenwashing* – at udgive sig for noget, de ikke er – hvilket får nogle til overhovedet at undlade at kommunikere om bæredygtighed. Lars Møller Nielsen, marketing director i Illum, fortæller, at de generelt går stille med dørene omkring emnet bæredygtighed, og kun i udvalgte perioder kommunikerer aktivt om mulighederne for at købe bæredygtighedscertificerede varer. På den måde udgiver de sig ikke for at være bæredygtige, men hjælper deres kunder til at træffe mere bæredygtige valg, hvis de ønsker det. De forventer desuden

at kunne lancere et koncept omkring bæredygtighed i 2023, men det skal ikke præsenteres, før de har foretaget et grundigt forarbejde for at undgå en negativ modtagelse.

## Certificeringer kan bidrage til øget bæredygtighed og lettere kommunikation

Der er ingen tvivl om, at certificeringer er en motor i den grønne omstilling for mange virksomheder. Flere deltagere i undersøgelsen fortæller, at de har brugt og bruger kriterierne og dokumentationskravene i de forskellige certificeringer som pejlemærker i deres bæredygtighedsstrategi. På den måde sikrer en certificering ikke bare et givent niveau af bæredygtighed, det bidrager også til at strukturere og målrette den enkelte virksomheds indsats. Samtidigt gør certificeringer virksomheder i stand til simpelt at kommunikere deres bæredygtighed til kunder og samarbejdspartnere.

Virksomhedernes nytte af en certificering afhænger blandt andet af, om certificeringen er bredt kendt og anerkendt hos erhvervskunder og individuelle gæster. Jf. tidligere pointe om at skabe et fælles sprog for bæredygtighed (Ole Sorang, Radisson), så kommer virksomheder med mange gæster fra udlandet ikke langt med en certificering, der kun genkendes af københavnere eller af danskere – og vice versa. Hos Letz Sushi oplevede de, at markedsføringsværdien ved deres B Corp-certificering ikke stod mål med det bæredygtighedsniveau, som sushi-kæden opnåede gennem certificeringen.

Det betyder ikke, at certificeringer med relativt lav kendskabsgrad blandt den almindelige forbruger ikke kan være den rigtige certificering at gå efter. Over for andre virksomheder kan det eksempelvis være en fordel at vise, at man lever op til certificeringer med et meget højt ambitionsniveau, såsom B Corp eller ISO-mærkerne, og både Anders Barsøe fra Letz Sushi og Claus Nielsen fra Sinatur fortæller, at samarbejdet med B Corp har betydet meget for deres nuværende bæredygtighedsniveau.

For hoteller er Green Key, som er udviklet og drevet af Foundation for Environmental Education og Horesta, den mest udbredte i Danmark. Ifølge deres hjemmeside er mærket tildelt 150 virksomheder i Danmark og 3.200 på verdensplan. Certificeringens udbredelse bidrager til dets styrke i forhold til at kommunikere virksomhedernes bæredygtighed.

Der findes en lang række forskellige certificeringer, men på nogle områder oplever interviewpersonerne at mulighederne for at blive certificeret er begrænsede eller ikke-eksisterende. Det gælder blandt andet dem, der arbejder med events og kongresser, hvilket dog er under udvikling i samarbejder med blandt andre Wonderful Copenhagen, Horesta og Green Key Danmark. Dida Hartvig Jørgensen fra Tivoli fortæller, at der mangler en certificering eller lignende redskaber inden for oplevelsesområdet, der kan give en fælles retning og et sammenligningsgrundlag:

*”I andre brancher er der meget større fokus på certificeringer – også fra myndighedernes side – men vi er en branche, der får en del frirum til at udvikle vores egne løsninger. Det gør nogle gange, at vi udvikler forskelligartede løsninger, som gør det svært at lære af hinanden. Og som gør det svært at sammenligne. Jeg tænker ikke, at der er nogen grund til, at alle er ude og løse alle problemerne selv. Hvis der var noget mere specifikt fra myndighedernes side, nogle branchekrav, så tror jeg, at det ville blive mere systematiseret og professionaliseret – som der eksempelvis er på sikkerhed og arbejdsmiljø. Samtidig skal der selvfølgelig bevares plads til, at man selv kan finde på kreative løsninger.” (Dida Hartvig Jørgensen, bæredygtighedsspecialist i Tivoli)*

Undersøgelsen her går ikke ned i indholdet i de enkelte certificeringer, og hvilke der kan være relevante for hvem<sup>12</sup>. Overordnet peger interviewene på, at det er et relevant redskab, og følgende elementer fremhæves særligt som vigtige:

<sup>12</sup> Se ”Mærk din forretning” af Jakob Zeuthen og Lars Ludvigsen (2018) for en indføring i forskellige certificeringer og mærkninger, og hvilke muligheder og styrker, der er i dem.

- En certificering bør være bredt anerkendt – internationalt eller nationalt alt efter virksomhedens kundesegment
- En certificering bør være konkret, så den kan inspirere til konkrete indsatser
- En certificering bør være ambitiøs og ambitionsniveauet bør følge med tiden.
- Der kan samtidigt være en fordel ved at certificeringen er gradueret, så det er muligt at komme med uden at have nået det højest tænkelige ambitionsniveau, sådan som det Økologiske Spisemærke gør det (30–60% økologi giver bronze, 60–90% giver sølv og 90–100% giver guld).





# Del 3: Veje frem for turistvirksomheder

En samlende overskrift for de erfaringer, virksomhederne i undersøgelsen kan give videre til det øvrige turismeerhverv er: Kom i gang! Alle er startet et sted, som de på daværende tidspunkt vurderede fornuftigt, effektivt eller overkommeligt, og har siden avanceret og udbygget derfra. Der er stor variation i forhold til, om det har været ledelsens eller medarbejderes initiativ, om der har været eksterne eksperter til at pege på forandringspotentialer og om det har været tale om store eller små forandringer. Det vigtigste er at komme ud af starthullerne.

I det følgende gennemgår vi syv veje fremad for turismeerhvervet baseret på den analyse, der er præsenteret i rapportens Del 2. Forslagene er hver illustreret med eksempler fra deltagerne i undersøgelsen, der enten er i mål med den pågældende strategi eller arbejder aktivt med den.

# 1. Høje ambitioner giver "wow-faktor"

Deltagerne i undersøgelsen er ikke i tvivl om, at bæredygtighed i stigende grad vil være en fast del af turismeerhvervet. Det samme mener turistorganisationer og en række forskere. Blandt andet lyder titlen på en artikel i Mandag Morgen af professor emeritus Steen Hildebrandt: "Toget for bæredygtig omstilling kører, mens danske ledere står på perronen." Hildebrandt, der blandt andet er forfatter til bøger om FN's verdensmål, ser bæredygtighed som en mulighed for at udvikle og profilere sig. Mange af virksomhederne i denne undersøgelse ser ud til at være sprunget på toget, og enkelte har grebet muligheden for at sætte sig i førersædet. For Sinatur kunne dette aflæses på deres økonomiske bundlinje, der gik fra røde til sorte tal på få år, efter at de gik helhjertet ind i en bæredygtig omstilling af virksomhedens værdikæde.

De virksomheder og destinationer, der vælger at gå forrest, kan være med til at vise vej mod fremtiden, som Claudio Scalamonti fra Cofoco beskriver det: *"Det bliver en wow-faktor for turistene at komme til København. 'Det kan godt lade sig gøre, hvorfor gør vi ikke det derhjemme?'. For mange er det at kigge ind i fremtiden. Men i sidste ende er det gæsten, der vælger selv."*

På den måde er de innovative og ambitiøse initiativer med til at bringe København på verdenskortet og gøre bæredygtigheden til en attraktion i sig selv.



## Is af brød og fiskesauce af æggehvite

Restauranten Amass har taget kolossale skridt i forhold til at fjerne madspild og bliver i dag fremhævet af Lonely Planet som illustration på, hvorfor København er en verdens mest bæredygtige byer. Amass' mål er, at intet af råvarerne skal gå til spilde. For at nå dette mål har de blandt andet fundet en teknik til at producere en smagsforstærker – en slags fiskesauce – af fermenteret æggehvite, der ellers bliver smidt ud i overraskende store mængder. Overskud af brød – en anden stor kilde til madspild – anvendes til at producere is.

*"De her ting, der eksisterer i relativt lille skala hos os, de er lette at skalere op. Det er uanset om det er fermenteringsteknikker eller om det har mere at gøre med mindset eller kultur." – Christian Bach, director of operations, Amass*

## 2. Skridt for skridt: kunder, leverandører og ansatte skal kunne følge med

Nogle virksomheder lykkes med at vende deres forretning på en tallerken i en rivende fart, men langt de fleste virksomheder har påbegyndt en rejse med afmålte skridt mod en mere bæredygtig virksomhed. Det skal sikre, at deres kunder, leverandører og ansatte kan følge med udviklingen. Mange af deltagerne i undersøgelsen er startet med at plukke de lavthængende frugter én for én – herunder nogle, der som sidegevinst har medført besparelser i driftsudgifterne. Det gælder fx begrænsning af unødvendig rengøring på hotelværelser, udskiftning af gamle el-pærer med LED-pærer eller indførelse af portionsanretninger for at begrænse madspild fra buffeten. Selvom sådanne tiltag ikke revolutionerer virksomhedens CO<sub>2</sub>-aftryk i et snuptag, så er de et skridt på vejen, der også er med til at lægge grunden for en mere bæredygtig bevidsthed og kultur, så det næste skridt bliver lettere.

Budskabet fra undersøgelsen er således, at man skal komme ud af starthullerne i det tempo, det er muligt. Alle skridt tæller, og derefter er det lettere at bygge ovenpå med flere tiltag.

Et eksempel på, hvordan virksomheder kan tage omstillingen bid for bid, er begrænsningen af rødt kød. På Sinatur Hotel & Konference forsøgte man sig med kødfrie dage, men de oplevede hurtigt, at gæsterne ikke var parate til det. I stedet har de begrænset mængden af kød på tallerkenen, hvilket man også har gjort andre steder, og det har de ikke haft negative reaktioner på. Gæsterne var med andre ord modstandere af et forbud, men enige i mådehold.

### Forståelige skridt, der er lette at implementere

Inden for eventbranchen arbejder virksomhederne med at drive den grønne omstilling fremad og samtidigt tilfredsstille kundernes ønsker om et unikt og perfekt event. Det kræver blandt andet nye løsninger til at håndtere ressourceforbrug og affald. CPH Lounge har valgt at lave stand- og sceneopbygning i genbrugelige aluminiumsrammer og erstattet plastikwrap med pakkeposer – hvor muligt. Men Dikke Steinmann understreger, at man må tage det skridt for skridt, både for at kunderne føler sig mødt, og for at medarbejderne forstår og accepterer ændringer i driften.

*“Medarbejderne skal kunne forstå, hvorfor man gør det. Hvis de tænker, at det her, det er rent marketing, så er de ligeglade. De skal kunne se idéen og se, at deres arbejdsgange faktisk bliver nemmere.”* – Dikke Steinmann, Medejer & CCO, CPH Lounge




### 3. Lad være at vente på pres fra ferieturisterne

Undersøgelsen peger på, at den grønne omstilling sker i en push-pull dynamik, hvor man som virksomhed skubber sine kunder og gæster i en bæredygtig retning, men også selv bliver skubbet af kunders efterspørgsel og myndigheders krav.

Deltagerne i undersøgelsen oplever særligt at blive skubbet de store erhvervs-kunder, der selv er under pres for at bidrage til den grønne omstilling. Derimod opleves den almindelige ferieturist generelt ikke som proaktiv, snarere tværtimod. Det kan skyldes, at den almindelige ferieturist har i mindre grad magt og mulighed for at stille krav til hotellets eller restaurantens udbud, og de skal ikke ligesom en erhvervs-kunde stå til ansvar over for en ejerkreds eller bestyrelse, når de eksempelvis vælger overnatning eller transportform. Undersøgelser peger desuden på, at befolkningerne i de europæiske lande i højere grad ser myndigheder og virksomheder som ansvarlige for gøre noget ved klimakrisen end dem selv (Eurobarometer 2021b), og en del af turistsegmentet ser ferien som et afbræk fra begrænsninger og bekymringer om klimaet (Booking.com 2021).

Så på trods af et udbredt ønske om at rejse mere bæredygtigt, risikerer virksomheder at skulle vente længe på, at turisterne stiller krav til den enkelte virksomheds udbud. Man er i et vist omfang nødt til selv at træffe bæredygtige valg for ikke at halte bag efter udviklingen.



#### Man skal turde tage chancer

Scandic har arbejdet fokuseret med bæredygtighed i 30 år og vandt for nylig de 6 ud af 10 priser på Momondos Climate Award. De har gode erfaringer med at gå foran og hele tiden eksponere deres gæster for flere bæredygtige valgmuligheder. De oplever modstand hos nogle, men mange gæster synes det giver mening.

*“Du slår dig lidt nogle gange, fx når vi kun kommer op og gør rent hver tredje dag. Så er der nogle der tænker, hvad er nu det, men vi har mange forretningsgæster, og de er helst fri. Så nogle gange skubber man steder, hvor kunderne tager langt bedre imod det, end hvad vi havde frygtet. Men så er der også andre gange, hvor kunderne siger stop – særligt blandt internationale gæster. Så man skal være indstillet på at slå sig lidt en gang imellem, hvis man vil være standardsættende. Man skal ikke være bange for at tage nogle chancer.”* – Søren Faerber, Adm. Direktør i Scandic

## 4. Fokuser kommunikationen på kerneydelsen

Det er ikke let at kommunikere sin bæredygtighedsstrategi på en måde, hvor man gør sit engagement i den grønne omstilling let og forståeligt og ikke risikerer anklager om greenwashing. Undersøgelsen peger på, at man med fordel kan fokusere sin kommunikation på det, der ligger inden for sin kerneydelse. Den vigtigste årsag er, at kerneydelsen er det letteste at kommunikere udadtil, da det er det, kunden er interesseret i, og det er derfor også lettest at drage forretningsmæssig nytte af.

Fx oplevede Letz Sushi, at deres helhedsorienterede arbejde med bæredygtighed ikke kunne omsættes til branding værdi. Det er kun maden, der har kundernes opmærksomhed, når man sælger sushi. De øvrige bæredygtighedstiltag har dog næppe været spildt af den grund – heller ikke i kommunikationshenseende. Et grundigt arbejde med virksomhedens bæredygtighed kan være med til at forhindre anklager om greenwashing, som mange deltagere i undersøgelsen er bekymret for.

I den forbindelse kan det desuden være en fordel, at kommunikationen handler om de konkrete tiltag, virksomheden har implementeret. Både fordi det er lettere at forstå, men igen også for, at man ikke bliver beskyldt for at udgive sig for noget sige noget, man ikke er.

### Bæredygtighed kan godt være sjovt

Cofoco og Coco Hotel arbejder med bæredygtighed i hele deres drift – fra transport til energi og indkøb af fødevarer. Det er dog ikke det hele, der fylder i deres kommunikation. De promoverer først og fremmest deres bæredygtige profil ved at gøre bæredygtighed til en god og sjov del af opholdet i København.

*“Den interne drift er kedeligt for gæsten. Det er fint, at de har information om, at vi gør visse initiativer. Men vi har arbejdet med andre initiativer som er sjovere, hvor gæsten kan vælge en elektrisk bil, når de skal køre i taxa, eller leje en cykel på hotellet i stedet for at køre bil. Vi har også lavet en grøn brochure over, hvor man kan vintage-shoppe, cykle, tage i havnebadet. Vi forsøger at vise, hvordan man kan have en grøn livsstil på en mere sjov måde, mens man er i København.”* – Martine Hoffman, general manager, Coco Hotel



## 5. Bliv certificeret med et relevant og anerkendt mærke

Udbredelsen af certificeringer ser ud til at have sat tempoet gevaldigt i vejret for den grønne omstilling – i hvert fald på visse områder. Undersøgelsen peger på en række potentialer ved at blive certificeret som virksomhed:

- Det kan målrette bæredygtighedsindsatserne ud fra nogle etablerede og anerkendte kriterier
- Det kan bidrage med en ramme for systematisering af data
- Det sikrer et vist niveau af bæredygtighed – frem for hensigtserklæringer og målsætninger
- Det giver en simpel måde at kommunikere virksomhedens indsatser.

En af udfordringerne omkring gode certificeringer er, at de ikke er tilstrækkeligt udviklet i alle brancher. Man er især kommet langt inden for hotelbranchen, mens der fortsat mangler brugbare certificeringer inden for andre områder.

En anden udfordring er, at der findes utroligt mange forskellige certificeringer, og det kan opleves som en jungle at finde frem til, hvad der matcher ens virksomhed og virksomhedens ambitioner. For nogle vil det være afgørende, at certificeringen er internationalt anerkendt, for andre vil ambitionsniveauet være vigtigst, og for andre igen kan rådgivning og støtte fra organisationen bag certificeringen være højeste prioritet.

Undersøgelsen her kan ikke bruges til at finde vej igennem junglen af certificeringer, men der er blandt andet hjælp at hente hos branche- og arbejdsgiverorganisationer eller i litteraturen – herunder bogen "Mærk din forretning" (Zeuthen og Ludvigsen 2018).

### Certificering som arbejdsredskab

Eventually har altid haft blik for bæredygtighed, men de har først inden for de seneste par år sat sig nogle konkrete, ambitiøse mål og lagt en strategi for at forfølge dem. Denne strategi indebærer, at de vil gå efter en certificering, der kan styrke deres brand udadtil og strukturere deres bæredygtighedsindsatser indadtil.

*"Vi har kastet os over Ecovadis, som vi er ved at opnå. Det er Novo, der har anbefalet os at gå efter den certificering – de mener, at den rammer os godt. Den er anerkendt udadtil, og hvis man kigger indad, så tror jeg den vil give os de redskaber, der skal til for, at vi kan kalde os mere sustainable." – Christian Østerkilde, partner i Eventually*



## 6. Se dig om efter bæredygtige leverandører

Der opstår løbende nye virksomheder, som forsøger at skabe en løsning på et bæredygtighedsproblem. Da virksomheder inden for turismeerhvervet i vid udstrækning benytter sig af leverandører til sin produktion og sine ydelser – det kan være i form af sengelinned, fødevarer, elektricitet, transport – er der således meget at vinde ved at holde øje med nye, bæredygtige samarbejdspartnere.

I undersøgelsen deltager flere innovative startups, der er skabt grønne. Selve deres forretningsmodel er at skabe bæredygtige løsninger, ofte baseret på udvikling af ny teknologi. Det er eksempelvis nye digitale løsninger, udvikling af genbrugsmaterialer eller teknikker til at undgå madspild, der med fordel kan forsøges udbredt til flere virksomheder.

Der er dog stadig behov for flere løsninger og ikke mindst flere partnerskaber mellem turistvirksomheder og innovative startups. Det gælder omkring udvikling af genanvendelige produkter, men også i logistiske løsninger til at reducere transport eller til at begrænse produktion af nyt, hvor der allerede er varer, der kan genbruges.

For nogle af de større virksomheder vil flere partnerskaber af denne type muligvis kræve, at man investerer mere i håndteringen af leverandører, da de nye bæredygtighedsinitiativer kun kan levere på enkelte af virksomhedernes behov. For eksempel er Blue Lobster en bæredygtig og innovativ løsning på indkøb af helt friskfangede fisk, men hoteller og restauranter skal lede efter andre leverandører for at skaffe de øvrige fødevarer og drikkevarer. Ved at vælge bæredygtige startups som leverandører er de etablerede virksomheder dog sikret en samarbejdspartner, der aktivt arbejder for at gøre deres arbejdsområde så grønt som muligt.

### Tager fat om roden – og det, den gror i

Damn Good Coffee Company arbejder målrettet på at gøre kaffe til et bæredygtigt produkt. Deres officielle mål for 2024 er at skære 50% af CO<sub>2</sub> udledningen fra kaffe, men internt sigter de endnu højere. For at opnå så ambitiøse mål tænker de hele værdikæden igennem, fra dyrkning og transport til ristning og levering til kunden. De har ikke slagkraft til at påvirke transporten med containerskibene, men de arbejder med en række bæredygtige løsninger i alle øvrige faser af produktionen.

*”Selve dyrkningen står for 70% af belastningen – og 60% af de 70% kommer fra gødning. Så hvis vi kan få bonden til at gå over til naturlig gødning, så kommer vi rigtig, rigtig, rigtig langt.”* – Lars Nielsen, Head of sales i Damn Good Coffee Company



## 7. Omstilling kræver, at hele organisationen er med

Bæredygtig omstilling forudsætter, at alle lag i virksomheden er involveret. Ledelse og ansatte har forskellige roller og funktioner, der begge er vigtige for en omstilling eller optimering af virksomhedens bæredygtighed.

Ledelsen og ejerkredsens rolle er først og fremmest at sætte en overordnet retning og konkrete mål for virksomhedens bæredygtighedsstrategi. Med det følger en økonomisk og tidsmæssig prioritering af bæredygtighed. Ledelsen har også ansvar for, at mål og strategi kommunikeres til resten af virksomheden, og at de ansatte kender og forstår dem. I de store virksomheder som Scandic og Bella Group gør de derfor meget ud af, at bæredygtighed er en fast del af on-boarding af nye medarbejdere.

De ansattes rolle er som regel at implementere konkrete tiltag i virksomhedens drift og at formidle bæredygtighedstiltag for kunden. Derfor er det vigtigt, at de ansatte tages med på råd, når der indføres ændringer og nye initiativer, hvis de skal have den tiltænkte effekt. Det skal også sikres, at ændringer i driften ikke får negative konsekvenser for de ansattes arbejdsliv.

Samtidigt er det de ansatte "på gulvet", der kender arbejdsgangene og har et indblik i, hvor der spildes ressourcer, og hvor der kan optimeres. "Dine medarbejdere er en guldgrube af idéer", siger Søren Færber fra Scandic. Derfor kan deres erfaringer og tanker med fordel inddrages i udviklingen af konkrete initiativer.

Således er der en potentiel synergieffekt ved, at hele organisationen spiller sammen omkring udvikling af virksomhedens bæredygtighedsinitiativer.




### Fælles om bæredygtighed

For 5 år siden var Sinatur relativt ukendte og virksomheden havde røde tal på bundlinjen. For at vende den kedelige udvikling valgte man at satse på bæredygtighed både som den bærende strategi og vision for fremtiden. I 2019 blev de kåret til Danmarks bedste hotelkæde og fik også prisen for Danmarks bedste madkoncept. Ifølge Claus Nielsen kan en del af deres succes tilskrives, at de fælles om det bæredygtige projekt.

*"Vi har lavet et korps af det, vi kalder bæredygtighedsambassadører – fra kokke til stuepiger og tjenere. Og det er måske den største succes, vi har haft – at vi har inddraget medarbejderne på den her måde. Det er dem, der får tingene til at leve ude på hotellerne. De prøver ting af, som fx alternativer til stearinlys, vandbesparelser eller solceller. Det er folk, der brænder for det. De får ikke penge for det, men de får noget tid stillet til rådighed og en masse inspiration, når vi er ude på ture." – Claus Nielsen, direktør i Sinatur Hotel & Conference*



# Del 4: Muligheder for interesseorganisationer og myndigheder



I denne del præsenteres en række opmærksomhedspunkter, der har betydning for virksomhedernes vilkår for at skabe et bæredygtigt turismeerhverv i København, men som ligger helt eller delvist uden for den enkelte virksomheds rækkevidde. Det omhandler destinationens brand, planlægning af infrastruktur og vidensudvikling og -deling. Afsnittene er målrettet myndigheder og interesseorganisationer og andre, der interesserer sig for udvikling af et bæredygtigt turismeerhverv i København og omegn.

# Københavns brand er centralt for et bæredygtigt turismeerhverv

København er i dag kendt som en bæredygtig turistdestination – hvis ikke den mest bæredygtige, så blandt de mest bæredygtige byer – ifølge en række organisationer og online kilder (fx GDSI, European Green Capital Award og Lonely Planet). Det har den fordel for turismeerhvervet, at det er lettere at tiltrække kunder og gæster, der er interesserede i at rejse bæredygtigt, og det gør det lettere at drive en forretning med fokus på bæredygtighed.

Undersøgelser peger på, at der er et vidt udbredt ønske om bæredygtig adfærd blandt turister (fx Booking.com 2021), selvom destinationens bæredygtige brand endnu spiller en begrænset rolle for selve valget af rejsemål (Eurobarometer 2021a, VisitDenmark 2021). Deltagerne i denne undersøgelse forventer, at efterspørgslen på bæredygtighed blandt turister vil stige i fremtiden i kraft af den stigende bevidsthed om klimakrisens alvor – ikke mindst blandt de yngre generationer.

Vi ved mindre om præferencer blandt virksomheder, der er købere af møder og events, men de sparsomme undersøgelser og interviewundersøgelsen her peger på, at placeringen af større internationale events i stigende grad sker ud fra vurderinger af de forskellige destinationers niveau af bæredygtighed. Event- og konferencebureauet MCI Copenhagen fortæller, at det ofte er destinationen frem for virksomheden selv, der sælger internationale events og kongresser, og derfor er det afgørende for dem, at København fortsat er frontløber på den grønne omstilling. Og som Peder Andersen fra DIS siger: *“Det ville da være dejligt at snuppe førstepladsen fra Göteborg”*, med henvisning til den andenplads, København har på Global Destination Sustainability-Index.

En strategi til at skabe et endnu mere markant bæredygtighedsbrand i København er tydeligere kommunikation målrettet udenlandske turister. Virksomheder, der har gæster fra mange forskellige lande og kulturer, oplever udfordringer med at kommunikere omkring bæredygtig adfærd. Det kan fx være kommunikation omkring skraldesortering eller reducere af spildevand, som er ukendt for nogle grupper af turister og svært at gøre forståeligt på tværs af kulturer. Samtidigt kan det være kontraproduktivt, hvis hver virksomhed har sine egne adfærdsregulerende kommunikationsstrategier. En idé kunne derfor være at udtænke nogle koncepter på tværs af hele destinationen – måske som motiverende plancher man allerede møder i lufthavnen, når man venter på sin bagage. Det kunne samtidig bidrage til at tydeliggøre byens bæredygtighedsambitioner over for turister og således bidrage til Københavns brand udadtil.

En anden strategi for at styrke og samtidig tydeliggøre bæredygtigheden i turismeerhvervet er at understøtte udviklingen af certificeringer. Hotelbranchen gennemgår i disse år et løft ved, at flere og flere arbejder for at blive certificeret med ambitiøse og konkrete mærkninger, såsom B Corp, Svanemærket og Green Key. I andre brancher savner man lige så gode certificeringsmuligheder, der kan være med til at sætte en retning for de enkelte virksomheders bæredygtighedsstrategi og styrke deres og branchernes generelle image som progressive aktører.

# Transportsektoren har behov for klar og langsigtet planlægning for udvikling af en bæredygtig by

København har sat sig et ambitiøst mål om at være verdens første CO<sub>2</sub>-neutrale hovedstad. Retningen er ikke til at tage fejl af, men vejen dertil er ikke klar for de enkelte virksomheder, der skal bidrage til at vi når målet. For nogle indebærer den grønne omstilling store investeringer i nyt materiel og en overordnet omlægning af driften. At kaste sig ud i den slags omstilling kræver klare udmeldinger om, hvilke investeringer, der kan leve op til de fremtidige krav.

I undersøgelsen er det særligt virksomheder, der opererer i det offentlige rum, som savner nogle langsigtede og klare mål. Stromma, som driver de ikoniske havnerundfarter og turistbusser, skal eksempelvis investere store summer i nye busser og både for at blive CO<sub>2</sub>-neutrale. I Amsterdam har de taget dette skridt – her sejler flere og flere både på elektricitet – men i København afventer man nogle klare retningslinjer for, hvilke både og køretøjer der vil være godkendt om 10 og 20 år. Med til Strommas udfordring hører, at deres flåde af køretøjer og både anvendes i relativt korte perioder af året, så de skal være sikret godkendelse i mange år frem i tiden, for at det kan svare sig at investere i nye. GoBoat er en anden virksomhed, der undrer sig over fraværet af krav om bæredygtighed i de aftaler, de indgår om at sejle i Københavns havn. De oplever netop, at andre storbyer i stigende grad stiller krav til bæredygtighed, når de indgår aftale om brug af deres havne.

Det samme er tilfældet blandt virksomheder, der arbejder med krydstogsturister. Krydstogsturismen er kendetegnet ved, at et enormt antal turister ankommer til København samtidigt og i kort tid. Det er udfordrende at håndtere, og der kan være mange negative konsekvenser i form af overturisme og tilstopning af trafikken i enkelte områder af Indre by. Særligt når flere skibe ankommer på samme dag.

*”Problemet er jo, at der lægger mange skibe til samtidig. De skal prøve at fordele dem eller ikke tage så mange skibe ind ad gangen. Så må de hellere komme en anden dag, for det er ikke en god udnyttelse af vores ressourcer med den spidsbelastning. Det ville være meget bedre udnyttelse af ressourcerne, hvis vi fik det fladet ud. Men det er svært. Københavns Havn skal turde at begynde at lægge begrænsninger.” (Hanne Nehmar, Managing Director, BDP)*

Hanne Nehmar fra BDP peger på, at den kolossale spidsbelastning ved flere samtidige krydstogtskibe, ikke nødvendigvis er en god forretning. Hendes appel til Københavns Havn er, at de skal turde sætte grænser, og at der i det hele taget kommer et større samarbejde på tværs af myndigheder og de relevante virksomheder omkring udvikling af krydstogsturismen.

Inden for biltransport efterspørges også en større indsats fra myndighedernes side. Dantaxi har etableret deres egen ladestation til el-taxier, blandt andet for ikke at gøre andre el-bilister utilfredse med det stigende antal el-taxaer, der fylder på de eksisterende ladestationer. For at dække behovet har de været nødt til selv at tage initiativet til flere ladestationer, selvom de jo ikke forventes at lave benzinstationer, som Rasmus Krochin fra Dantaxi siger.

Virksomhederne i undersøgelsen fortæller, at de generelt har et godt samarbejde med myndighederne i København – herunder Københavns Havn og By & Havn. På bæredygtighedsområdet er der dog behov for, at samarbejdet munder ud i en øget regulering og en mere klar og langsigtet planlægning.

# Der mangler konkret og brugbar viden om bæredygtighed

Alle deltagere i undersøgelsen har stået med udfordringer omkring måling og dokumentation af deres klimaaftryk. Manglende viden om, hvad der forårsager høj CO<sub>2</sub>-udledning blandt de enkelte virksomheder, og ikke mindst hvordan det kan undgås, står i vejen for at iværksætte initiativer til at mindske udledningen. Man risikerer at anvende ressourcer på uhensigtsmæssige projekter eller på tiltag, der kun har begrænset effekt. Ligesom det er alment kendt, at rødt kød har et større CO<sub>2</sub>-aftryk end andre fødevarer, så er der behov for at udbrede viden om, hvor "synderne" er inden for flere områder, og hvordan man kan komme dem til livs. Hvad er eksempelvis de bæredygtige tommelfingerregler for mødearrangører og butikker?

Behovet for mere viden overlapper med en generel bekymring blandt virksomhederne omkring at kommunikere bæredygtighedstiltag, hvor man ikke kender deres effekt og kender resten af virksomhedens aftryk. De frygter at blive anklaget for greenwashing, hvis indsatsen viser sig ikke at have afgørende betydning for virksomhedens CO<sub>2</sub>-aftryk, og mange vælger således hellere at holde sine initiativer for sig selv.

Virksomhederne efterspørger desuden viden og værktøjer til at dokumentere deres indsatser. Nogle af deltagerne forsøger selv eller med udgangspunkt i eksisterende dokumentationsredskaber at danne sig et overblik over deres CO<sub>2</sub>-udledning og effekten af forskellige tiltag, men de oplever, at det er forbundet med en relativt stor usikkerhed. For at få mere nøjagtige data på CO<sub>2</sub>-aftrykket for hele eller dele af virksomheden, må de fleste hyre eksterne konsulentvirksomheder, der har specialiseret sig i den form for arbejde. Men dette er en omkostningstung vej at gå. Små virksomheder og virksomheder med en relativt lav overskudsmargin har svært ved at prioritere ekstern konsulentbistand alene med det formål at kunne dokumentere effekterne af deres initiativer.

Samlet set peger undersøgelsen på et behov for mere og tilgængelig viden om bæredygtighed, der kan omsættes til konkret handling blandt de enkelte virksomheder.

# Litteratur

Analyse & Tal (2020): "Turistens fodaftryk"

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2020): "Hotel- og restauration er det mest ustabile jobmarked".

Booking.com (2018): "Sustainable Travel Report 2018"

Booking.com (2021): "Sustainable Travel Report 2021"

Dansk Industri (2021a): "Grøn omstilling har bidt sig fast i virksomhederne i hele Danmark"

Dansk Industri (2021b): "Ny coronabølge dæmper virksomheders investeringslyst"

Epinion (2018): "10XCopenhagen – Københavns DNA og fremtidige potentialer. Markedsanalyse blandt lokale, tidligere og potentielle internationale besøgende i København". Udarbejdet for Wonderful Copenhagen i forbindelse med 10XCopenhagen

Eurobarometer (2021a): "Attitudes of Europeans towards Tourism"

Eurobarometer (2021b): "Special Eurobarometer 513. Climate change"

EplerWood International: Epler Wood, M., Milstein, M., Ahamed-Broadhurst, K., 2019. "Destinations at Risk: The Invisible Burden of Tourism". The Travel Foundation.

Erhvervsfremmebestyrelsen (2021): "Genstart af danske SMV'er – Tilstandsbillede af de danske små og mellemstore virksomheder"

GlobeScan (2020): "Healthy and sustainable living – A global consumer insight project."

IMEX Group, Global Destination Sustainability-Movement og Marriott International, inc. (2020): "The Regenerative Revolution – a new paradigm for event management".

The Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC (2021): "Sixth Assessment Report, Climate Change 2021: The Physical Science Basis"

The Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC (2022): "Sixth Assessment Report, Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability"

Institut for Menneskerettigheder (2019), Warming, Kenn, Kirsten Precht og Bjarke Oxlund: "Sexchikane mod elever i hotel- og restaurationsbranchen".

McKinsey (2020): "The ESG Premium: New perspectives on value and performance"  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>

OECD (2020), "OECD Tourism Trends and Policies 2020", OECD Publishing, Paris,  
<https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>

SMVDanmark (2021): "Hvordan kommer SMV'er i gang med den grønne omstilling?"

TCI Research og Wonderful Copenhagen (2018): "Resident Sentiment Index – Are Copenhagen residents tourism-supportive?". Udarbejdet for Wonderful Copenhagen i forbindelse med 10XCopenhagen.

Trygfonden (2021): "Tryghedsmålingen 2021"

VisitDenmark (2021): "Bæredygtighed og nærmarkeder. Indsigter fra VisitDenmarks Image- og potentialeanalyse."

UNWTO (2020): "International Tourism Growth Continues to Outpace the Global Economy".

**Online ressourcer:**

<https://sustainabletravel.org/issues/carbon-footprint-tourism/>

<https://www.hotelmanagement.net/development/tourism-outpaces-global-economy>

<https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>

<https://www.unwto.org/sustainable-development>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/kendt-sushi-kaede-faar-gigant-boede>

<https://www.information.dk/indland/2019/07/maersk-udleder-lige-saa-co2-danmark-nyt-braendstof-goere-rederiet-neutralt-2050>

<https://www.kystognaturturisme.dk/kickstart-dansk-turisme/viden-og-inspiration/baeredygtig-turisme-efter-corona>

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/wellbeing/articles/threequartersofadultsingreatbritainworryaboutclimatechange/2021-11-05>

<https://climatecommunication.yale.edu/publications/do-younger-generations-care-more-about-global-warming/>

# Bilag: Interviewpersoner

Organisation	Navn	Position
Alive events	Jonas Oddermose	Head of Alive
Amass	Christian Bach	Director of operations
ARP-Hansen Hotel Group	Robert Thomsen	Koncerndirektør / Salg- & Marketing
BDP	Hanne Nehmar	Managing director
Bella Group	Mireille Jacobsen	Group Director Responsible Hospitality
Blue Lobster	Nima Sophia Tisdall	Founder
Cofoco	Martine Hoffman og Claudio Scalamonti	General Manager og Marketing specialist
Copenhagen City Commerce	Maja Tini	CEO
Copenhagen Street food	Jesper Julian Møller	Founder
CPH Lounge	Didde Steinmann	Medejer & CCO
Damn Good Coffee Company	Lars Nielsen	Head of sales
DanHostel	Jeanette Thunø Birkedal	Hostel Manager & ejer
Dantaxi	Rasmus Krochin	Kommunikationschef
Det Kgl. Bibliotek	Mette Godiksen	Bæredygtighedskonsulent
Det Kongelige Teater	Marie Munk	Økonomi- og personale direktør
DIS	Peder Andersen	Adm. direktør
Eventually	Christian Østerkilde	Senior project manager og partner
GoBoat	Anders Ekelund Mørck	CEO
Illum	Lars Møller Nielsen	Marketing Director
Let's Sushi	Anders Barsøe	CEO
Lufthavnen	Darjana Kalember	Senior Corporate Responsibility Consultant
MCI	Per Ankær	Director of Sales
Meyers Madhus	Peter Rønn-Petersen	Direktør
Radisson	Ole Sorang	Marketingdirektør, Nord- og Vesteuropa
Scandic	Søren Faerber	Adm. direktør
Sinatur Hotel & Konference	Claus Nielsen	Direktør
Stromma	Mads V. Olesen	Business unit manager
Tivoli	Dida Hartvig Jørgensen	Bæredygtighedsspecialist
Zoologisk Have København	Rikke Bydam	Tidligere miljøkoordinator

