

KORTLÆGNING AF SCOPE 3 - UDLEDNING: FREMTIDEN FLYTTER IND I INDKØB OG SUPPLY MANAGEMENT

Af **Kim Sundtoft Hald, Professor** (mso), Copenhagen Business School,
Kasper Herluf Østlund, VP, Global Customer Supply Chain, CO-RO A/S
og **Morten Nordskov**, Head Of Procurement, Elis Danmark

Interesse for at skabe indsigt i, hvordan virksomheden påvirker miljø- og sociale forhold er ikke længere forbeholdt en niche af fremsynede og ressourcestærke virksomheder, men er nu en nødvendig opgave, som alle virksomheder må påtage sig. Både ny lovgivning, aktionærer/ejere, medarbejdere og kunder kræver, at alle virksomheder uanset størrelse, industri og alder implementerer tiltag og træffer beslutninger, der leder virksomhedens samlede miljøaftryk i en mere bæredygtig retning. Mange virksomheder står derfor netop i disse år, måneder og uger midt i arbejdet med at sikre sig et bedre overblik over virksomhedens samlede CO2-udledning.

Når det kommer til lovgivningen på området

omkring CO2-udledning, er både nationale og internationale krav til virksomhedens udledning og miljøbelastning begyndt at tage form. Der er i dette arbejde primært fokus på det såkaldte Scope 1, som omfatter de direkte udledninger, der stammer fra aktiviteter indenfor virksomhedens eget juridiske ejerskab, og Scope 2, som omfatter udledningerne, der er forbundet med virksomhedens indkøb af energi, som eksempelvis elektricitet og varme (Hertwich & Wood, 2018).

Selvom det for mange virksomheder er nyt at fokusere på kortlægning og reduktion af Scope 1 og Scope 2 udledninger, er opgaven mere overskuelig og håndterbar end arbejdet med det



så kaldte Scope 3. Scope 3 omfatter alt udledning og miljøpåvirkning, der er forårsaget af virksomheden og dennes produkter, men som ligger uden for virksomhedens egne juridiske grænser (EPA, 2022). Fordi Scope 3 netop vedrører den udledning som virksomhedens aktiviteter, salg, distribution og indkøb forårsager eksternt, har supply management, indkøb og sourcing en meget stor rolle i at sikre en kortlægning af en stor del af Scope 3 aftrykket (Waltho, Elhedli, & Gzara, 2019).

Ud over kortlægningen, må indkøb, sourcing og supply management tage en aktiv del i risikoafdækningen omkring miljøforhold blandt leverandører i leverandørnetværket, og ligeledes drive

en stor del af arbejdet med at reducere den generelle miljøbelastning, der udspringer fra virksomhedens indkøb af råvarer (Hald, 2022).

Opgaven med at håndtere Scope 3 er både ny og også særdeles kompleks, fordi den netop i sin natur kræver detaljeret indsigt i aktiviteter, der er gennemført af andre virksomheder i leverandørnetværket, hvor data ofte ikke naturligt er tilgængelige og transparensen derfor normalt er meget lav. Arbejdet med at konkretisere, hvordan man som leder i indkøb kommer i gang med at integrere CO2 kortlægning og reduktion naturligt i indkøbsprocesserne er derfor udfordrende.

Nogle af de centrale spørgsmål, der trænger sig på i forbindelse med overvejelser om at starte arbejde med Scope 3 kortlægning er: Behøver vi at gå i gang med at kortlægge Scope 3 nu? Kan vi gennemføre kortlægningen ved hjælp af egne interne ressourcer, eller bør vi inddrage en rådgivende konsulentvirksomhed i arbejdet? Hvad kræver det af vores virksomhed i form af tidsforbrug og data at gennemføre forskellige typer af kortlægninger? Hvor ofte bør vi opdatere vores Scope 3 kortlægning? Hvordan kan vi bruge de data som vi indsamler om vores CO2 udledning?

Som disse og andre lignende spørgsmål meget fint illustrerer, så står de fleste virksomheder lige nu ved starten af en lang rejse, hvor indkøb og bredere supply management skal indlejre helt nye arbejdsgange, der kan sikre, at virksomheden fremadrettet kan kortlægge og arbejde med at reducere sin udledning og miljøbelastning i forsyningsnetværket. Man kan sige, at opbygning af synlighed, transparens og sporbarhed i forhold til virksomhedens indkøb for alvor er ved at flytte ind som uomtvistelige krav og fokuspunkter i ledelsen af forsyningsfunktionen. Dette kræver opbyggelse af ny viden og nye kompetencer.

I denne artikel kigger vi på to cases, der viser hvordan CO-RO og Elis Danmark har igangsat arbejdet og rejsen mod en større forståelse af virksomhedernes Scope 3 samt leverandørnetværkets miljørisici og miljøbelastning. Vi kigger ligeledes på nogle af de udfordringer, de to virksomheder har mødt undervejs.

CASE 1: CO-RO'S TILGANG TIL ARBEJDET MED SCOPE 3

CO-RO er producent af frugtbaserede læskekopper og har hovedkvarter og hovedproduktionssted i Frederikssund, Danmark. Virksomheden, der i dag er kendt for produkter som Sunlolly frys-selv-is, Suntop frugt drikke og Sunquick saftevand, blev grundlagt af brødrene Flemming og Jep Petersen i 1942. CO-RO har globalt 1.200 medarbejdere, og over 10 millioner

slutkunder, der bruger virksomhedens produkter hver dag. CO-RO omsatte i 2021 for 1,71 milliarder DKK. (Annual report 2021, CO-RO Holding A/S; <https://www.co-ro.com/>)

Hvad driver CO-RO i arbejdet med Scope 3?

CO-RO's overordnede strategi for Scope 3 er i høj grad drevet af et ønske fra CO-RO's ejere og CO-RO's ledelse, om at reducere virksomhedens samlede miljøpåvirkning betydeligt. Samtidig har virksomheden et ønske om at opbygge kompetencer og at skabe læring dvs., at opbygge en større modenhed indenfor et hastigt udviklende område. Men det handler også om at opbygge en parathed i forhold til fremtidige krav fra lovgivning, fra kunderne og fra slutforbrugerne.

Erkendelsen hos CO-RO er, at man som virksomhed er nødt til at interessere sig for den samlede miljømæssige påvirkning. Det er ikke nok blot at følge lovgivningen og rapportere på Scope 1 og Scope 2. CO-RO ved, at Scope 3 udgør i omegnen af 90 % af den samlede miljøbelastning, og ønsker derfor at vide mere om, hvordan denne belastning kan reduceres.

I forhold til interessentgrupper, der allerede nu eller meget snart kommer til at kræve handling i forhold til Scope 3, ser CO-RO tre hovedgrupper. For det første forventer virksomheden et stort lovgivningsmæssigt pres i de kommende år fra bl.a. EU's Green Deal (European Green Deal, 2022) samt taksonomien for bæredygtighedsrapportering for virksomheder (Dansk Erhverv, 2022). Dvs. CO-RO forventer som andre virksomheder, at man i fremtiden kommer til at kigge ind i meget mere regulering og lovgivning på området. Et væsentligt aspekt af CO-RO's drive mod bedre miljøkortlægning er derfor et ønske om at være på forkant med fremtidig lovgivning på området.

For det andet, kommer der et stort ønske fra medarbejderne om at gøre CO-RO endnu grønnere. CO-RO ønsker at være en ansvarlig virk-

somhed og oplever samtidig, at det der kræves for at blive opfattet som en ansvarlig virksomhed har rykket sig. Det er ikke længere nok at opfylde minimumskrav og have de klassiske CSR-strategier; man skal vise noget mere. CO-RO oplever dog, at det er meget åbent for fortolkning, hvad dette "noget mere" egentlig er, og det skaber usikkerhed.

For det tredje, kræver virksomhedens kunder, som eksempelvis de store danske detailister, også mere nu i forhold til miljø-transparensen på virksomhedens produkter. Der er en forventning om, at der kommer endnu flere krav fra kunderne i fremtiden. Der er også en forventning om, at de fremtidige forbrugere vil komme til at stille stadig større krav til transparens og miljøforhold i forhold til CO-RO's produkter.

Tre faser i arbejdet med Scope 3

CO-RO's arbejde med Scope 3 kan overordnet opdeles i tre faser.

I 2020 besluttede CO-RO at starte arbejdet med at kortlægge deres miljømæssige påvirkning, og dermed også Scope 3. Den første fase blev gennemført i foråret 2020, ved hjælp af egne interne ressourcer. Formålet med den første kortlægning var at begynde at konkretisere Scope 1+2+3 internt i virksomheden og i leverandørnetværket samt at opbygge erfaring i arbejdet. Formålet var også at begynde at opbygge viden om fordelingen af den miljømæssige påvirkning på delområder, herunder at tage de første skridt i retningen af at besvare spørgsmålet: Hvad er de største udledningsområder for virksomhedens produkter og processer?

Præcisionen i denne første kortlægning var relativt lav, men prioriteten var også i højere grad at komme i gang med arbejdet, og dermed internt at opbygge den første forståelse for, hvad en kortlægning af Scope 3 præcist indebærer. Prioriteten i fase 1 var derfor at begynde en organisatorisk forandringsproces, og modning af organisationen, til også at tænke i Scope 3 udled-

FIGUR 1.
Illustration af cirkulært flow ifm. LCA hos CO-RO



ning som en naturlig del af prioriteringerne og arbejdsopgaverne i virksomheden.

I den anden fase af arbejdet med at opbygge forståelse for CO-RO's miljøbelastning, fokuserede virksomheden på at gennemføre en dyb Life Cycle Assessment (LCA) (Vidergar, Perc, & Lukman, 2021) af de tre produkthovedkategorierne i CO-RO, nemlig is, koncentrat og juicedrikke. CO-RO valgte at starte denne del af analysen med det mindst komplekse produkt, dvs. det produkt, der havde den mindst komplekse forsyningskæde.

Der blev derfor gennemført en LCA på en frys selv-is produceret på fabrikken i Frederikssund, og solgt på det danske marked. Opgaven var her, at kiggede på den samlede miljøbelastning gennem hele produktets levetid, dvs. fra vindruen hænger på vinstokken i Italien, til produktet er blevet solgt, forbrugt og is-emballagen er destrueret eller genbrugt. Figur 1 illustrerer på grafisk form dette princip.

Meget af den indsigt, som er opnået gennem de LCA's, der er gennemført, har været særdeles

brugbar for CO-RO. Specielt har det givet virksomheden mulighed for, at udarbejde "hvadnu-hvis analyser", der kan afdække forskellige mulige ændringsscenarier, i forhold til produktet eller i forhold til processerne i forsyningskæden. Det kan eksempelvis være en overvejelse omkring, hvor meget saften betyder for den samlede miljøbelastning. Det har også givet CO-RO muligheden for at sætte miljøbelastningen fra virksomhedens forsyningskæde i forhold til markedet og konkurrenternes forsyningskæder. Det er nu muligt at lave scenarier, der analyserer, hvordan udledningen ville have set ud, hvis produktions- og distributionsstrategien var identisk med konkurrenternes.

- Hvad nu, hvis CO-RO's is havde været i en frosen forsyningskæde, i stedet for den ikke-frosne forsyningskæde som isene er i nu?
- Hvad nu, hvis blandingsforholdet for saften havde være 1 til 4 (som den er hos flere af konkurrenterne) og ikke 1 til 9 (som den er hos CO-RO)?
- Hvad nu, hvis produktet blev produceret i en anden emballage?

Denne tilgang har kunnet bruges til, til dels at bekræfte, at virksomhedens produkter, alt andet lige, har et bæredygtigt udgangspunkt i forhold til øvrige produkter på markedet, men i særdeleshed har LCA analyserne bidraget til at øge CO-ROs egen forståelse af virksomhedens miljømæssige påvirkning. Denne forståelse danner grundlag for, at miljømæssig påvirkning bliver en del af virksomhedens beslutningstagen.

En af udfordringerne og læringerne fra arbejdet med LCA i CO-RO har været den store forskel i datakvaliteten man møder under arbejdet med den globale kortlægning. Ved de første kortlægninger, med udgangspunkt i Danmark og Malaysia, var datakvaliteten 96-98% baseret på primær data fra leverandører eller specifik se-

kundær data. Ved den seneste kortlægning af juicedrikken produceret i Saudi Arabien, var det kun muligt at basere analysen på under 90% primær data, og således var der brug for over 10% generisk proxy data. Det var specielt ikke muligt at få konkret data fra leverandører af emballage og ingredienser i regionen.

Den tredje fase i miljøkortlægningen hos CO-RO blev igangsat i foråret 2022 og forventes afsluttet i efteråret 2022. Det drejer sig om at gennemføre en fuld kortlægning af virksomhedens samlede globale Scope 1, 2 og 3 med ekstern hjælp. CO-RO benytter en UK baseret konsulentvirksomhed med stor erfaring og kompetence på området, og som giver mulighed for senere at benytte den tilknyttede produktcertificering og labeling der medfølger.

Motivationen for at gennemføre tredje fase i miljøkortlægningen har været drevet af forventninger til fremtidig lovgivning omkring rapportering og af forventninger til fremtidige krav fra de store danske dagligvarebutikker, som begynder at stille krav om, at deres leverandører skal indskrive sig i Science Based Targets Initiative (<https://sciencebasedtargets.org/>). Dette forudsætter en grundlæggende forståelse for kortlægning af virksomhedens samlede miljømæssige påvirkning. Samtidig skal denne tredje fase i miljøkortlægningen hos CO-RO danne grundlag for, at man kan sætte konkrete reduktionsmål og igangsætte initiativer dér, hvor det vil have størst miljømæssig påvirkning.

CASE 2: ELIS TILGANG TIL ARBEJDET MED SCOPE 3

Elis er serviceleverandør og udvikler og leverer tekstil- og hygiejneløsninger til virksomhedskunder globalt. Den danske del af virksomheden, Elis Danmark A/S (tidligere Berendsen Textil Service A/S), blev grundlagt i 1854 af Sofus Berendsen. I Danmark har Elis godt 1.300 medarbejdere og omsatte i 2021 for 1,328 milliarder DKK. Globalt har virksomheden 400.000 kunder, 52.000 ansatte fordelt i 29 lande og

omsatte i 2020 for 2,8 milliarder Euro. (Elis Danmark, Finansiell Årsrapport 2021; <https://dk.elis.com/da>)

Elis i Danmark har opdelt sit CSR arbejde omkring leverandører i to dele: Risikostyring ift. virksomhedens leverandører og forsyningsnetværk samt en kortlægning af miljøbelastning med fokus på CO2 udledning – Scope 3.

Fokus på risikostyring og kædekontrol

Et af de centrale spørgsmål for Elis er afdækning af om virksomheden har styr på leverandørerne, og om leverandørerne har styr på deres kæder af leverandører i forhold til både sociale- og miljøforhold? En væsentlig del af arbejdet med både den sociale og miljømæssige risiko-afdækning drives fra indkøb.

Arbejdet blev startet med afsæt i Elis Danmark A/S verdensmåls-certificering samt ud fra virksomhedens ISO certificering indenfor CSR – ISO49001. Verdensmåls-certificeringen stiller ikke direkte krav om Scope 3 kortlægning eller risikoafdækning, men er en mekanisme til at udvikle virksomheden mod en større grad af bæredygtighed. Med afsæt i Elis arbejde med verdensmålene, er forholdene i leverandørkæden et af de områder, hvor Elis har vurderet at have den største mulighed for positiv og negativ påvirkning. Derfor er en risikoafdækning af leverandørerne et væsentligt tiltag for Elis. Konkret blev dette besluttet i en dialog mellem CSR, indkøb og den eksterne certificerende part, som i dette tilfælde er Bureau Veritas.

Selve arbejdet med risikoafdækningen foregår gennem en løbende cyklisk spørgeskemaundersøgelse. Der sker en prioritering af risici ift. antallet af gange der handles med en leverandør samt leverandørernes geografiske placering. Risici er blandt andet inddelt geografisk og Asien er eksempelvis generelt vurderet som et højrisikoområde. Spørgsmålene er bygget op mod Elis Code of Conduct. Det drejer sig bl.a. om en vurdering af leverandørernes miljøpolitik.



Spørgsmålene er check-spørgsmål, som tager udgangspunkt i de krav, der indgår i Code of Conduct.

Hele risiko-vurderings-tilgangen og spørgerammen er egenudviklet internt i et samarbejde mellem indkøb og CSR. Der er lavet mange modificeringer undervejs, så hele risiko-styringsmodellen er tilpasset gennem brug. Der arbejdes med forskellige skemaer, som distribueres til forskellige typer af leverandører. Der benyttes et IT-system som leverandørerne skal indtaste oplysninger i. Herunder bliver leverandørerne bedt om at uploade deres eventuelle certificeringer i systemet. På baggrund af de indtastede oplysninger vurderes den samlede risiko for leverandøren, og der laves opfølgning såfremt den ikke er tilfredsstillende. Hermed er idéen, at leverandøren motiveres til miljømæssige forbedringer.

Hele opstarten af arbejdet med afdækningen af risici blev hæmmet af Corona-krisen. Initiativet gik i gang i februar 2020, men blev umiddelbart herefter afbrudt på grund af nedlukningen i foråret 2020. Initiativet kører i høj grad via fleksible ressourcer i form af studentermedhjælpere. Det har været udfordrende at få stabilitet i tiltaget i den første fase. Det er derfor reelt først i starten af 2022, at initiativet er kommet ordentligt i gang, og der er nu tilført yderligere ressourcer. Med base i indkøbsafdelingen arbejder tre ressourcer af mellem 8 og 16 timer ugentligt med opfølgning og dialog med leverandørerne.

En væsentlig udfordring i arbejdet med risiko-vurderingen har været, at det er svært at få nogle af leverandørerne til at levere data ind i systemet. Derfor er der meget opfølgning, og ofte er det nødvendigt at eskalere leverandørkontakten fra studentermedhjælperen til indkøbschefen eller en anden ansvarlig.

Elis forventer, at arbejdet med risikoafdækning kommer til at være kontinuerligt, således at no-

gle få leverandører møder rapporteringskravet hvert år, og således at de mest risikofyldte leverandører møder kravet oftest. Men på grund af antallet af leverandører vil der hele tiden være arbejde til minimum en fuldtidsressource i indkøbsafdelingen. Det er en omfattende proces på grund af antallet af leverandører.

Science based target initiativ og kortlægning af Scope 3 hos Elis

Med henblik på at få mulighed for at indtræde i Science Based Target Initiativet (<https://sciencebasedtargets.org/>), besluttede Elis sig for at gennemføre en fuld CO2 kortlægning af Scope 1, 2 og 3 medio 2021. Dette blev gennemført i samarbejde med konsulentfirmaet Energy-solutions.

Indkøbsfunktionens rolle i denne kortlægning var at lave et fuldt udtræk i indkøbssystemet arrangeret ift. komponentkategorierne. Fremgangsmåden var så overordnet og forenklet, at omsætningen på de enkelte kategorier (Aktivitetsdata) blev multipliceret med normfaktorer (fra en international database med udledningsnormer), for på den måde at finde frem til den samlede udledning i Scope 3. Arbejdet var således "skrivebordsbaseret" (som disse totale kortlægninger af CO2 som hovedregel er).

Der var derfor ikke behov for at kontakte leverandørerne, og indkøbsfunktionens arbejde med opgaven var begrænset. Omvendt kan man her generelt stille spørgsmål ved præcisionen af opgørelserne, da de ikke benytter faktiske data fra leverandørerne, men normdata og gennemsnitsbetragtninger (Sparrevik & Utstøl, 2020). Det er vurderingen fra Elis side, at det i udgangspunktet er den metode, de fleste virksomheder vælger. Herefter er det muligt at blive mere præcis på produktniveau på et senere tidspunkt, når man har fået overblikket over, hvor de største udledninger finder sted.

Arbejdet med kortlægningen af Scope 1, 2 og 3 har givet Elis nogle første indikationer på, hvor

virksomheden er henne ift. udledt CO2. Figur 2 viser et uddrag af CSR rapporten.

CO2 kortlægningen viser, at omkring 80% af Elis Danmarks CO2-udledning kommer fra Scope 3. Indenfor Scope 3 kommer hovedparten af udledningen fra tekstilerne, der indkøbes, og herefter de øvrige indkøb, samt indkøb og forbrug af kemikalier.

I foråret 2021 har Elis fået en ny global CSR direktør, som i foråret 2022 meldte Elis ind i Science Based Target Initiatives. Dette har yderligere givet anledning til, at der er igangsat en global kortlægning af CO2-udledningerne i koncernen. Elis har omkring 2.500 leverandører i Danmark, og der er ca. 50.000 leverandører globalt i Elis. Sammenholdes det med, at der er fire-fem fuldtidsansatte i CSR hovedkontoret, viser det noget om den udfordring, den globale kortlægning

og opfølgning står overfor. Det virkelige arbejde starter, når kortlægningen er tilvejebragt, og næste fase med at nedbringe virksomhedens CO2 starter. CO2 kortlægningen giver til gengæld et godt indblik i, hvor Elis skal starte med at have fokus, nemlig på tekstilerne.

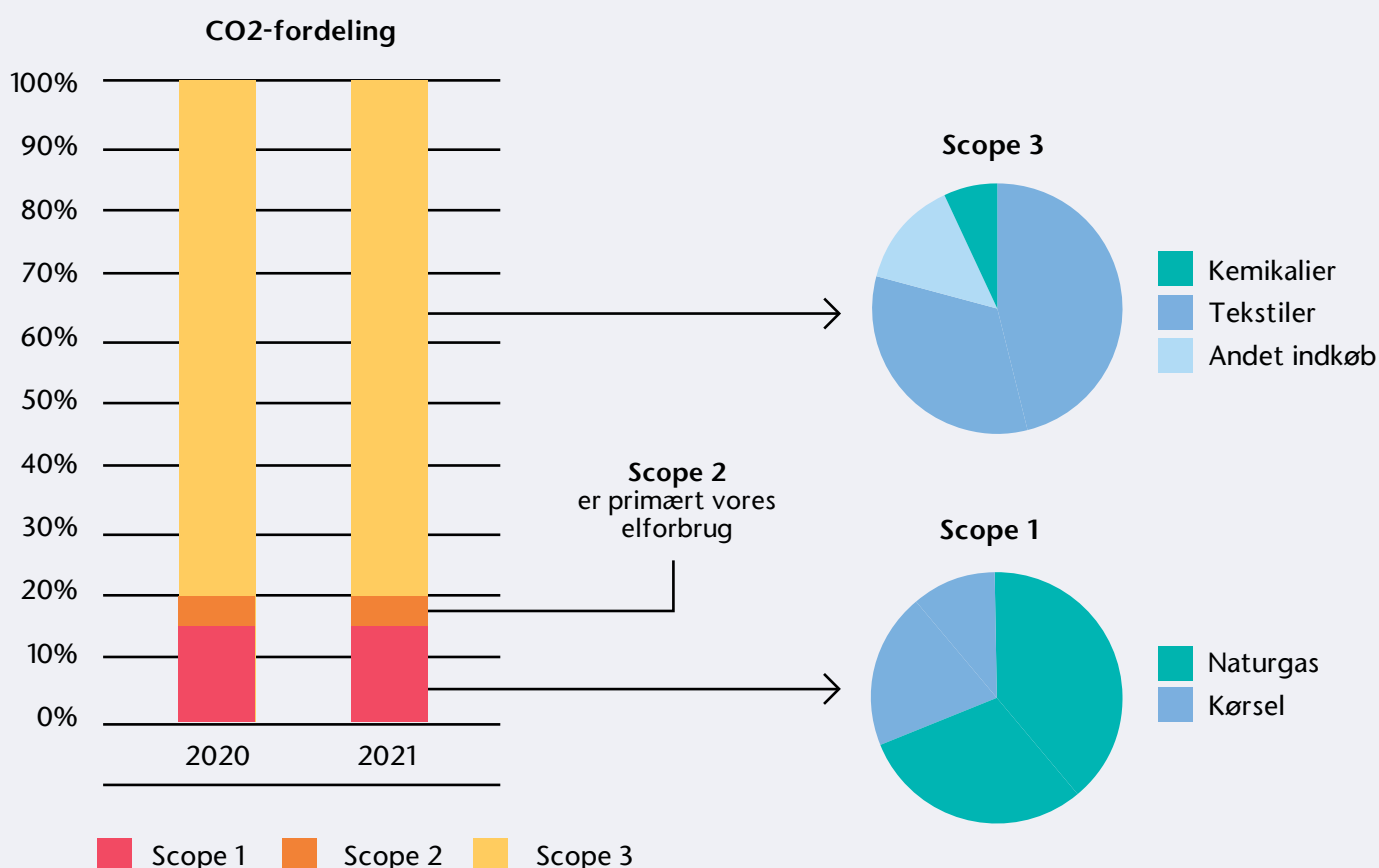
Samtidig vurderer Elis, at det er vigtigt ikke kun at have CO2 påvirkningen som mål, da hele klima og den sociale påvirkning også skal tages med i indkøbsarbejdet. Derfor er det det samlede samspil mellem risikovurderingen, CO2 kortlægningen af Scope 3 og samarbejdet med leverandørerne om forbedringer, der er afgørende for at opnå et mere bæredygtigt indkøb.

Konklusion

Gennem denne artikel har vi præsenteret nogle af de opgaver, der følger med, når virksomheder går i gang med at kortlægge Scope 3. Gennem

FIGUR 2.

Elis Danmarks CO2-udledning i 2020 og 2021 (CSR Rapport 2021, side 24, Elis Danmark)



de to korte casestudier har vi givet eksempler på, hvorfor og hvordan man som virksomhed bør og kan komme i gang med Scope 3 kortlægningen, både i forhold til opgørelse af CO₂-udledningen, men også i forhold til en miljømæssig risikoafdækning i leverandørnetværket.

Selvom CO-RO og Elis har grebet opgaven forskelligt an, viser de to casestudier også, hvordan begge virksomheder har opnået fordele ved at gå tidligt i gang med at inddrage Scope 3. Disse fordele knytter sig først og fremmest til den større indsigt og beslutningskraft, det har givet virksomhederne, i forhold til at træffe de bedst mulige miljø-beslutninger. Men fordelene knytter sig også til muligheden for at fremhæve de eventuelle miljømæssige fordele ved netop det produkt- og forsyningskæde-setup som disse virksomheder har, set i forhold til konkurrenternes. Endelig viser de to cases også, at det er en lang rejse, som indebærer udfordringer, investeringer og kompetenceopbygning både internt i virksomhederne, men også i de to virksomheders forsyningsnetværk.

I forhold til implikationer for indkøbs- og forsyningsområdet, illustrerer de to cases, at der gennem arbejdet med risikostyring og kortlægning af CO₂ i forsyningsnetværket skabes en række nye opgaver for disse funktioner. Det følger af, at det netop er på forsynings siden, at de største miljømæssige muligheder for de fleste virksomheder ligger for bidrag til den grønne omstilling.

Denne erkendelse leder også til en stor mulighed for indkøb og forsyningsfunktionen. Denne mulighed kan og bør gribes såfremt de nødvendige investeringer og ressourcer tilføres området. Fremtiden flytter ind i indkøb og supply management, og den byder på en ny hverdag, hvor synlighed, transparens og sporbarhed gennem forsyningskæden bliver måske de allervigtigste performanceområder, når der skal leveres resultater i indkøbs- og forsyningsområdet./

REFERENCER

CO-RO Holding A/S, Annual report 2021, https://www.co-ro.com/wp-content/uploads/2022/03/CO-RO_HOLDING_AS_AR21_FINAL.pdf, Tilgået 10. juni 2022.

Dansk Erhverv (2022), EUs taksonomi stiller nye krav til bæredygtige aktiviteter, <https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/csr/eus-taksonomi-stiller-nye-krav-til-baredygtige-aktiviteter/>, Tilgået 10. juni 2022.

Elis Danmark, CSR RAPPORT 2021, <https://dk.elis.com/da/aarsrapporter>, Tilgået 10. juni 2022

Elis Danmark, Finansiell Årsrapport 2021, <https://dk.elis.com/da/aarsrapporter>, Tilgået 10. juni 2022.

EPA(2022), <https://www.epa.gov/climate-leadership/scope-1-and-scope-2-inventory-guidance>, Tilgået 10. juni 2022.

European Green Deal (2022), https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en, Tilgået 10. juni 2022.

Hald, K.S. (2022), Bæredygtige supply chains: Den udvidede og komplekse styringsopgave, *Revision og Regnskabsvæsen*, Nr. 7, Juli, pp. 44-55.

Hertwich, E. G., & Wood, R. (2018). The growing importance of scope 3 greenhouse gas emissions from industry. *Environmental Research Letters*, 13(10), 104013.

Science Based Targets Initiative (2022), (<https://sciencebasedtargets.org/>), Tilgået 10. juni 2022.

Sparrevik, M., & Utstøl, S. (2020). Assessing life cycle greenhouse gas emissions in the Norwegian defence sector for climate change mitigation. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119196.

Videgar, P., Perc, M., & Lukman, R. K. (2021). A survey of the life cycle assessment of food supply chains. *Journal of cleaner production*, 286, 125506.

Waltho, C., Elhedhli, S., & Gzara, F. (2019). Green supply chain network design: A review focused on policy adoption and emission quantification. *International Journal of Production Economics*, 208, 305-318.