

---

# ANALYSE AF DANSKE SPEDITIONS VIRKSOMHEDER 2019

---

Af Søren Schulian

## Baggrund

Forsknings- og Udviklingsprojektet "Fremtidens Spedition"<sup>1</sup> har som primært formål at undersøge danske speditivirksomheders parathed i forhold til forventede, store forretningsmæssige udfordringer inden for en kortere årrække. Som en væsentlig del af projektet har vi gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt målgruppen for projektet: Danske Speditivirksomheder med en årlig omsætning i DKK på op til 5 mia.

Undersøgelsesmetoden har været, at vi ud fra offentlig tilgængelige registre (CVR register) har udvalgt en bruttoliste ud fra branchekode. Dernæst har vi foretaget en sortering og udvælgelse af 115 virksomheder som vurderedes at tilhøre målgruppen<sup>2</sup>. Disse virksomheder er herefter kontaktet telefonisk og fra 92 virksomheder er der indhentet tilladelse til at fremsende link til digitalt spørgeskema. 33% af virksomhederne, som har fået spørgeskema, har besvaret dette. Til sammenligning oplyser Danske Speditører at have 155 medlemsvirksomheder, hvoraf en del ville falde uden for målgruppen for projektet.

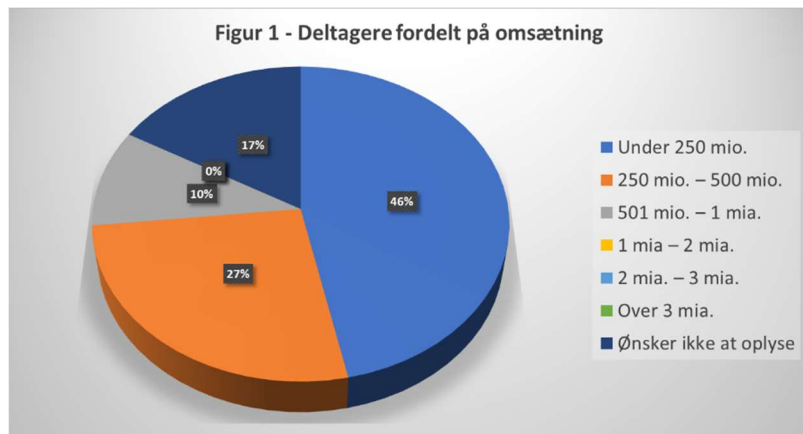
I forbindelse med udarbejdelsen af det endelige spørgeskema har vi fået hjælp og konstruktiv feedback fra følgende virksomheder og organisationer: Freja Transport & Logistics A/S, ALPI, Vendelbo Spedition A/S, Prime Cargo A/S, Danske Speditører og Teknologisk Institut. Vi takker for hjælpen.

---

<sup>1</sup> <https://www.fremtidensspedition.dk/>

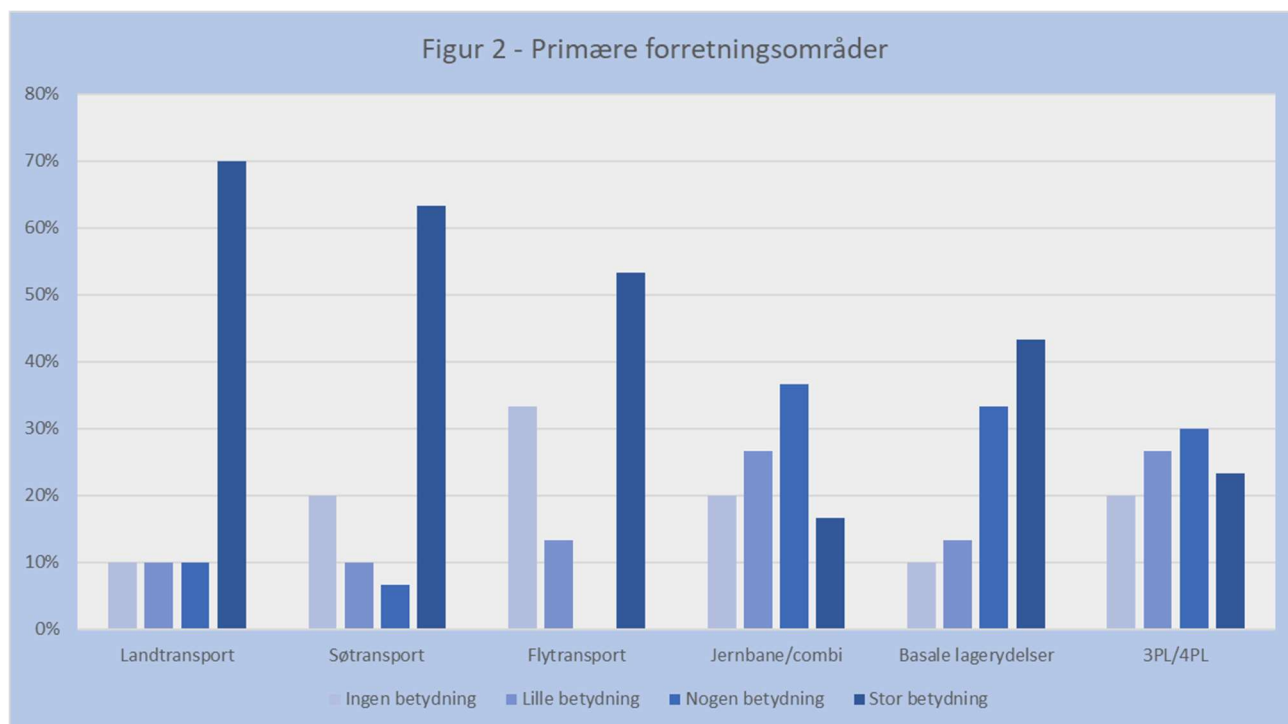
<sup>2</sup> Omsætningstal findes ikke tilgængelige for alle virksomheder.

## Virksomhederne i undersøgelsen



I figur 1 er vist hvordan undersøgelsens virksomheder fordeler sig på årlig omsætning i DKK. Som det ses, er godt 80% af deltagerne virksomheder med en årlig omsætning på op til 1 mia., og det kunne derfor se ud til, at undersøgelsen mangler respondenter i den høje ende i forhold til målgruppen. Da vi endvidere har spurgt om antal medarbejdere i virksomheden kan vi se, at de 17% som

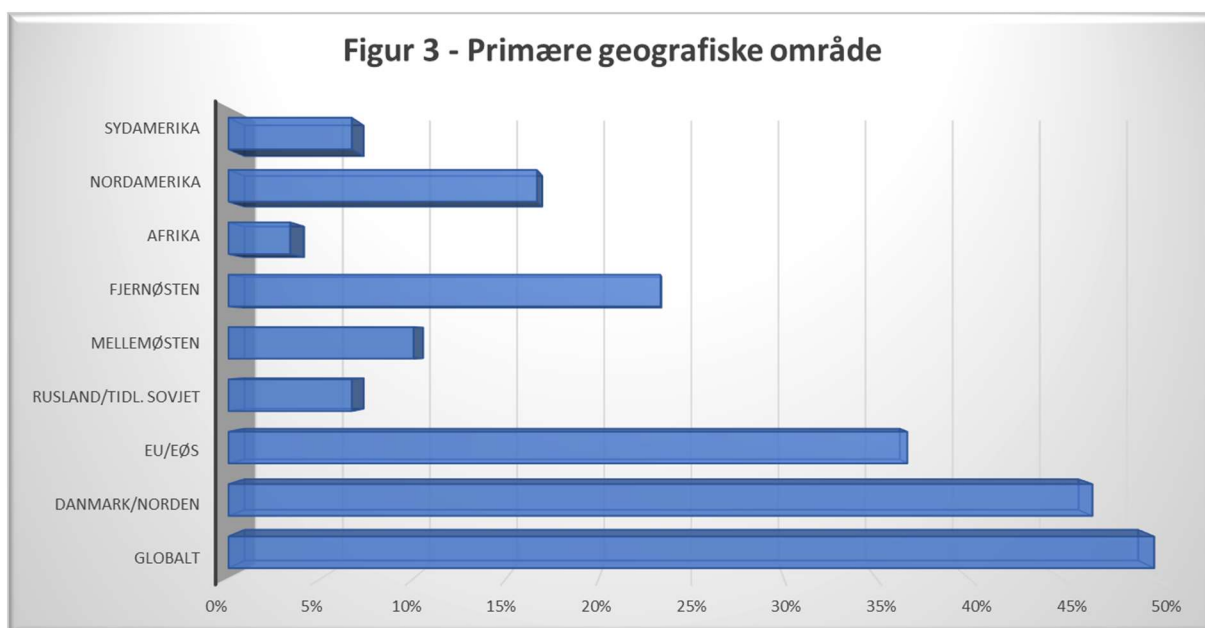
ikke ønsker at oplyse omsætningstal, er virksomheder med 400 eller flere medarbejdere og derfor kan vurderes til at ligge i omsætningsintervallet over 1 mia. og op til maksimum.



I figur 2 vises virksomhedernes besvarelse af deres primære forretningsområder. Ikke overraskende ligger hovedvægten på transportsiden med fokus på de traditionelle landevej-, sø-, og fly mens jernbane og combitransporter er lidt mere blandet. Der ses dog også en betydelig interesse for især serviceydelser i form af basale lagerydelser. 3PL og 4PL services er generelt mindre betydende forretningsområder. Man kunne måske forvente, at det først og fremmest var de største virksomheder som ville angive "stor betydning", men vi kan ikke se en éntydig sammenhæng mellem dette og omsætningstørrelse.

Til illustration af virksomhederne i undersøgelsen, har vi også spurgt hvilke geografiske områder de primært arbejder i. Som det gælder for forretningsområder, kan man også her angive flere forskellige som værende primære.

Som det fremgår af figur 3, oplyser halvdelen af virksomhederne, at de opererer globalt. Ikke overraskende fylder Norden og resten af Europa ganske meget for virksomhederne i undersøgelsen. Dette hænger naturligvis sammen med Danmarks primære handelspartnere er at finde i disse områder, men også i et vist omfang med virksomhedernes størrelse. På de mere "specielle" områder som eksempelvis Rusland og/eller Afrika er det enten de største virksomheder som operer, eller en mindre med specialviden omkring transport, toldforhold mv. for særlige lande.



## Analysen

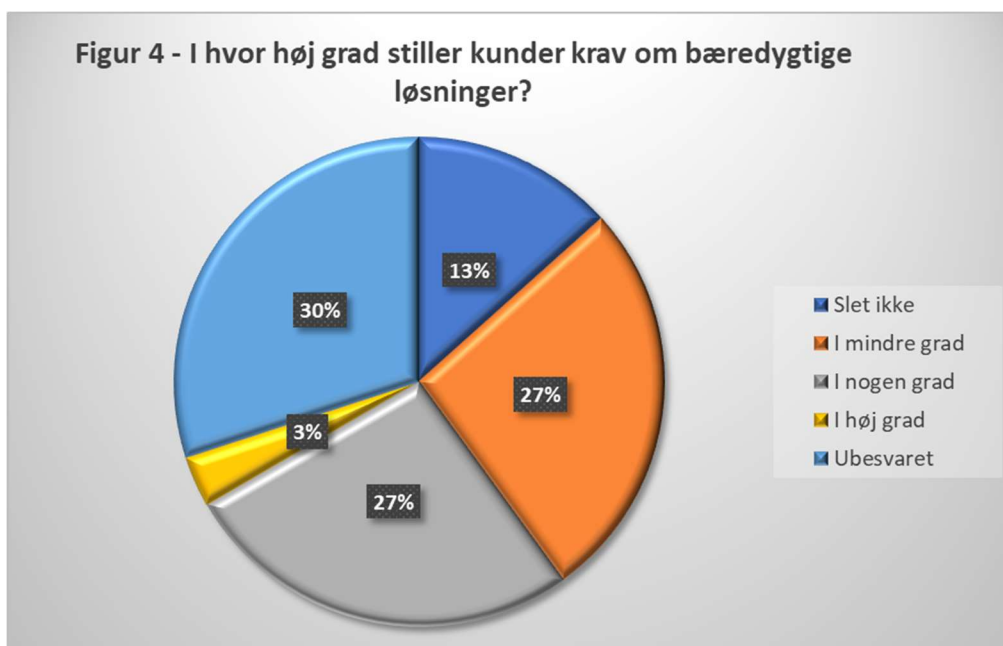
I Forsknings- og udviklingsprojektet er der fokuseret på fire hovedområder, som antages at være vigtige for speditorsvirksomhederne i målgruppen. Som en naturlig konsekvens af disse antagelser, er spørgsmålene i undersøgelsen også rettet mod disse hovedområder:

- Miljø og bæredygtighed
- Teknologianvendelse (materiel)
- Digitalisering
- Ledelses- og medarbejderforhold

## Miljø og bæredygtighed

I den offentlige debat, blandt befolkningen og i særdeleshed blandt politikere i ind- og udland, fylder klima-, miljø- og bæredygtighedsspørgsmål særdeles meget. Transportsektoren som helhed er en af de mest betydende når det handler om miljøpåvirkning i form af CO<sub>2</sub> udledning, partikeludledning mv. og er genstand for politiske ønsker om regulering nationalt og på EU plan. Man kan hævde, at miljøspørgsmål og mulige lovmæssige reguleringer i første omgang vil rette sig mod operatører som vognmænd, rederier og airlines. I og med at speditørerne er tættest på kunderne og på de krav som måtte komme herfra, har vi i projektet fundet det relevant at undersøge, i hvor høj grad speditionsvirksomhederne forbereder sig på området.

I første omgang har vi spurgt, om man allerede i dag oplever, at kunderne efterspørger bæredygtige transportløsninger. Figur 4 viser en nogenlunde ligelig fordeling af svar i kategorierne med ingen/lille og nogen/høj. Desværre også en ret stor del som er ubesvaret. Sammenfattende kan man nok godt tillade sig at antage, at der allerede nu er en vis opmærksomhed fra kundeside på bæredygtighed. Vi har i undersøgelsen ikke spurgt konkret på, hvilke typer krav man møder fra kundeside. Baseret på praktiske erfaringer, er det nok i højere grad efterspørgsel efter transport modus med lavere miljøpåvirkning end alternative former, eksempelvis sø- eller jernbanetransport som alternativ til lastbil.



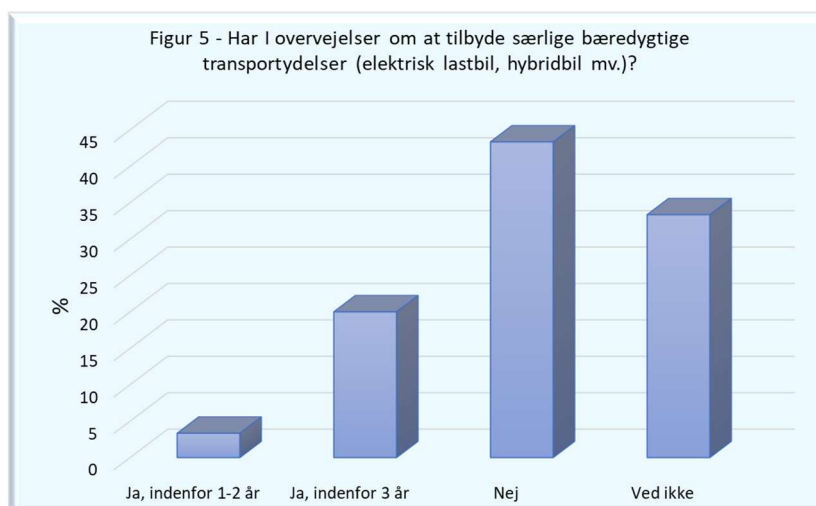
Forventer I, at der i fremtiden vil være en større efterspørgsel efter bæredygtige transportløsninger?	
Slet ikke	0,0%
I mindre grad	6,7%
I nogen grad	46,7%
I høj grad	16,7%
Ved ikke	30,0%

Dernæst har vi spurgt, hvorvidt man forventer en øget efterspørgsel efter bæredygtige transportløsninger. Som det fremgår af tabel 1, svarer godt 60% enten i nogen grad eller i høj grad på spørgsmålet. En ganske stor andel svarer "ved ikke", men kan måske skyldes at respondenterne ikke sidder i kundeorienteret funktion, eller at det ikke er et emne som diskuteres særligt i virksomheden. Alligevel

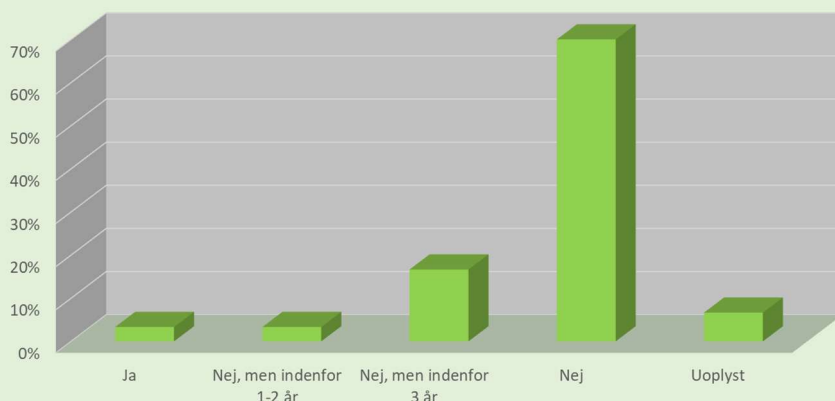
vil vi tillade os at konkludere, at man i branchen forventer bæredygtighed som konkurrenceparameter.

Herefter er det interessant at vide, hvordan og i hvilket omfang speditørerne gør noget i forhold til bæredygtighed. Figur 5 viser, hvorledes det står til med konkrete planer om at tilbyde bæredygtige transportløsninger. Som det fremgår af figuren, er det under 25% af de adspurgte, som har mere eller mindre konkrete planer. 43% svarer direkte "nej" mens yderligere 33% ikke har taget stilling.

Umiddelbart kan det se ud til, at der er en vis uoverensstemmelse mellem forventningerne til, hvad markedet vil efterspørge og det som speditørernes virksomheder planlægger at tilbyde. En mulig forklaring kunne være, at man fra speditørsiden opfatter en del af problematikken som hørende til hos operatørerne som er de der stiller det fysiske materiel til rådighed. På trods af, at man ikke selv driver transportmidlerne, har man dog stadig mulighed for at stille krav til, eller vælge operatør ud fra bæredygtighed som kriterie. I undersøgelsen har vi spurgt til, hvilke krav man fra speditørsiden stiller til underleverandører/operatører i forhold til anvendelse af alternative drivmidler, underforstået drivmidler med mindre miljøpåvirkning.



Figur 6 - Stiller I krav til underleverandører om brug af alternative brændstoffer



Som det ret tydeligt fremgår af figur 6, er svaret et éntydigt "nej". Ydermere er det kun sammenlagt 6% af respondenterne som svarer at de enten gør det nu eller forventer at gøre det indenfor 1-2 år. En lidt større del regner med at gøre det indenfor 3 år. En årsag til, at der ikke stilles konkrete krav til operatører

om brug af alternative brændstoffer kan naturligvis være, at det ikke vurderes realistisk for operatøren at kunne opfylde kravet med den teknologi som er til rådighed på markedet. Når det gælder landevejstransport er der realistisk mulighed for at stille krav om anvendelse af køretøjer med mindre miljøbelastning. I undersøgelsen har vi spurgt om man fra speditørs side stiller sådanne krav.

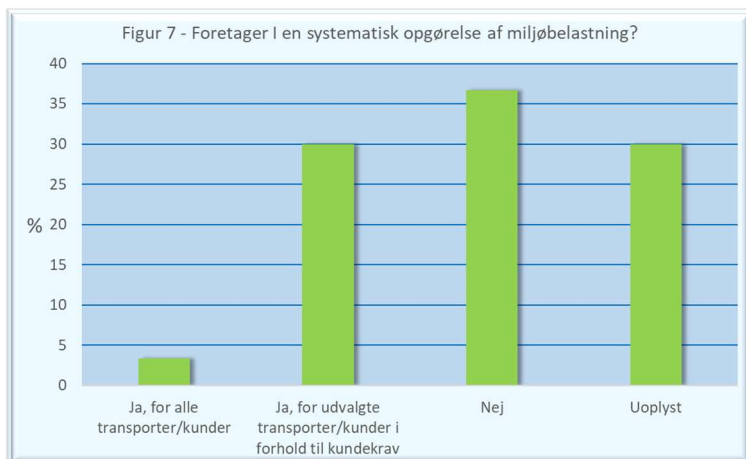
Som det ses i tabel 2, fordeler svarene sig i tre nogenlunde lige store grupper blandt de der stiller krav, de der stort set ikke gør det og de der enten ikke ved det eller ikke har besvaret spørgsmålet.

Afslutningsvis har vi i undersøgelsen spurgt til, i hvor høj grad man fra speditørvirksomhedernes side foretager en systematisk opgørelse over den miljøpåvirkning man er årsag til fra gennemførte

transporter. I figur 3 ses det, at kun 3% svarer at man konsekvent gør det for alle transporter og/eller kunder. 30% opgør miljøbelastningen for udvalgte transporter og/eller kunder, sandsynligvis fordi det er et krav fra kundeside som er indført i transportaftaler. Knap 37% svarer, at de slet ikke foretager en systematisk opgørelse, og relativt mange har ikke svaret på spørgsmålet.

Opgørelse af miljøpåvirkning kan være en ret ressourcekrævende aktivitet, og det forhold kan muligvis afholde nogle virksomheder fra at gøre det, med mindre der er tale om specifikke kundekrav. I sammenhæng med spørgsmål om opgørelse af miljøpåvirkning har vi derfor ligeledes spurgt de virksomheder som har svaret "ja", hvilken metode som anvendes til opsamling af data og beregning. Resultat ses i tabel 2, og for halvdelen vedkommende udføres beregningen manuelt og er derfor særdeles ressourcekrævende.

Tabel 2	I hvor høj grad stiller I krav til vognmandens køretøj for at sikre en mindre miljøbelastning (eksempelvis euronorm 6)
I høj grad	10%
I nogen grad	23%
I mindre grad	10%
Slet ikke	20%
Ved ikke	37%



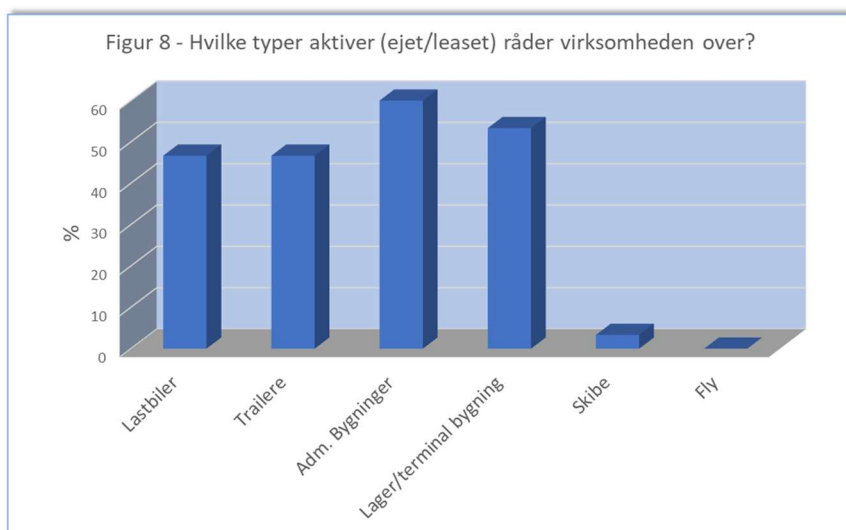
Tabel 3 Hvis ja, hvorledes opgøres miljøbelastningen

Automatisk, data fra telematik system	20%
Automatisk, beregning med standardformel	30%
Manuel beregning	50%

### Teknologianvendelse (materiel)

Den teknologiske udvikling indenfor en række typer af materiel rettet mod logistikvirksomheder er genstand for stor interesse fra både universiteter og fra medier. Udbredelsen af droner, robotter, selvkørende lastbiler og autonome skibe diskuteres af fagfolk på mange logistikkonferencer verden over.

Speditionsvirksomhederne har generelt foretrukket en "asset light" strategi og overladt det at drifte køretøjer mv. til operatørerne. I projektet har vi derfor fundet det interessant at undersøge, hvorvidt den teknologiske udvikling giver anledning til en ændret strategi blandt speditionsvirksomhederne indenfor målgruppen for dette studie. For de største virksomheder kan billedet meget vel være anderledes end det som undersøgelsen her viser.



På forhånd var forventningen, at speditionsvirksomhederne i ret stort omfang ville svare, at de rådede over trailere, administrations- og lager/terminalbygninger mens at man kun i mindre omfang rådede over lastbiler og stort set ikke havde skibe eller fly. De fleste forventninger bekræftes i undersøgelsen jf. figur 8. På ét punkt overrasker besvarelserne, nemlig at 47% svarer at de råder over lastbi-

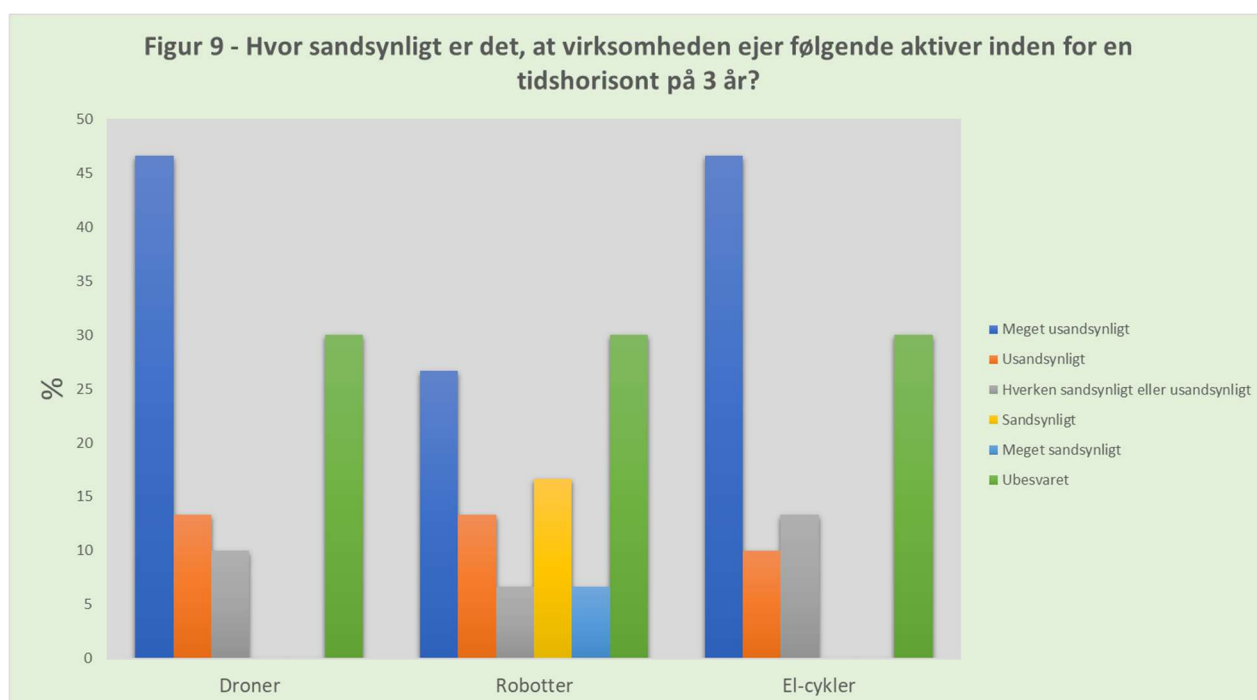
ler. En forklaring kan være, at spørgsmål i skema har været upræcist formuleret og/eller ikke fulgt op med supplerende spørgsmål indenfor emnet. Det er således ikke usædvanligt, at en speditionsvirksomhed har en lastbil eller to, selv om man i hovedsagen anvender subcontractors til afvikling af trafikkerne. Dette vil ikke afspejles i undersøgelsen.



Når vi i undersøgelsen spørger til, hvorvidt man i fremtiden forventer at få egne køretøjer, er der meget som tyder på status quo idet kun én virksomhed, som i dag ikke har egne køretøjer, der forventer at få det indenfor en tidshorisont på tre år. Tilsvarende svarer hovedparten af de der allerede har egne køretøjer, at de også forventer at have det indenfor en tidshorisont på tre år.

Selvkørende lastbiler er genstand for stor opmærksomhed og emnet er behandlet i projektets egen artikel<sup>3</sup>.

Testkørsler gennemføres forskellige steder i verden og i lille skala ses selvkørende lastbiler der inddrages i daglig drift. I undersøgelsen svarer kun én enkelt virksomhed at man forventer at anvende egne, selvkørende lastbiler indenfor en kortere tidshorisont. 67% har ingen planer om dette indenfor de næste tre år mens 20% er ubesvaret.



I undersøgelsen har vi, som det ses i figur 9, ligeledes spurgt til forventningerne til andre typer af materiel. Ret éntydigt forventer virksomhederne i undersøgelsen hverken droner eller el-cykler til citydistribution. Til gengæld er der noget større interesse for at implementere robotter i driften idet 24% angiver at det er sandsynligt eller meget sandsynligt. Vi har ikke i undersøgelsen spurgt specifikt til det, men det kunne virke sandsynligt at robotterne vil finde anvendelse i forbindelse med lager- og terminalaktiviteter. Dette kan dog ikke bekræftes via undersøgelsen idet der ikke er en éntydig sammenhæng mellem at have lagerydelser som et betydende forretningsområde og vurdere det som sandsynligt eller meget sandsynligt at have implementeret robotter indenfor tre år.

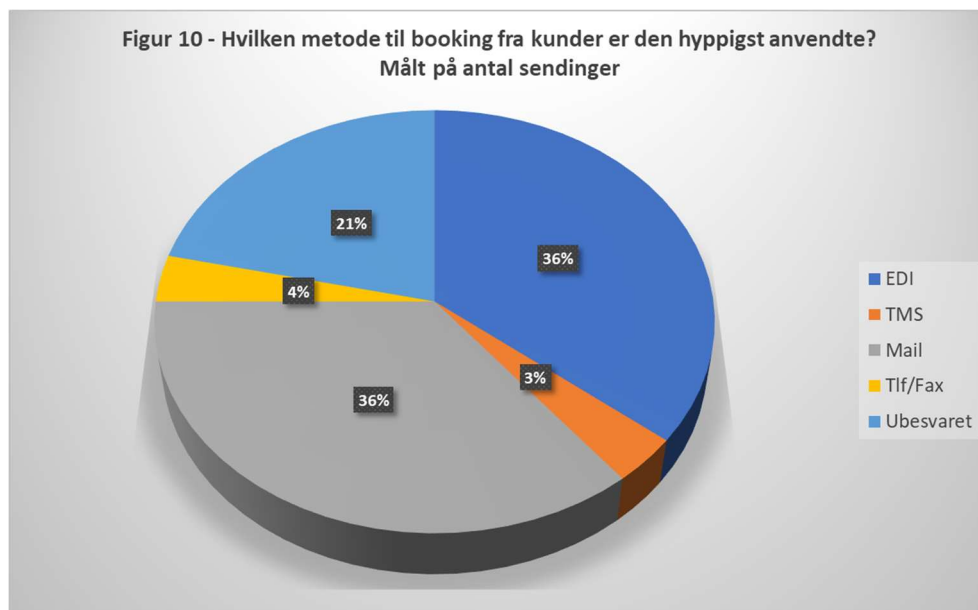
Afslutningsvis har vi i undersøgelsen spurgt virksomhederne om, hvorvidt de kunne forestilles sig at deltage i udviklingen af nyt materiel i samarbejde med universiteter og/eller udviklingsafdelinger hos producenter. Her viser undersøgelsen, at 30% af virksomhederne i høj grad eller i nogen grad kunne forestille sig dette.

<sup>3</sup> Artikel: Vil autonome lastbiler disrupte speditjonsbranchen, 2019.



## Digitalisering

I 2017 gennemførte konsulenthuset PwC en større undersøgelse omkring kundetilfredshed, innovation og digitalisering<sup>4</sup>. Undersøgelsen viste, at transportsektoren generelt scorer lavt i forhold til andre sektorer når det gælder innovation og digitalisering. I her har vi ønsket at undersøge digitalisering i speditjonsvirksomhederne på mere konkrete områder end PwC analysen gav mulighed for. En af de meget ressourcekrævende aktiviteter i speditjonsvirksomheden omfatter modtagelse og bearbejdning af ordrer/bookinger fra kunder. Samtidig er det et område, hvor der eksisterer veludviklede IT-systemer til håndtering og automatisering af disse opgaver. Vi har derfor spurgt virksomhederne i undersøgelsen, hvorledes de modtager bookinger af transportere fra deres kunder.



Fordelingen på forskellige metoder ses i figur 10. Direkte overførsel af bookingdata fra kundens system til speditørens system via EDI fylder, som man kunne forvente det, en del. Løsningen, hvor kunden indtaster sin booking i speditørens Transport Management System – ofte via WEB interface – ligger meget lavt. I store speditjonsvirksomheder

anvendes denne løsning ofte i forhold til kunder som er for små til at det er rentabelt at etablere EDI løsning, idet man på denne måde flytter arbejdsbyrden over til kunden. En mulig forklaring på, at det ikke er mere udbredt i undersøgelsens virksomheder kan være, at man simpelthen ikke råder over et TMS system som åbner mulighed for løsningen. 36% af senderne bookes via mail og kan nærmest ikke betegnes som en digital løsning idet oplysninger fra mail efterfølgende skal testes manuelt af speditjonsvirksomhedens egne medarbejdere. En lille del ligger fortsat på telefon og fax. I undersøgelsen har vi delt spørgsmålet i to. Som det er vist i figur 10, er det målt på antal sendinger, hvis vi i stedet spørger om målt på antal kunder, er billedet ikke meget anderledes. Dog stiger andelen hvor der anvendes TMS til 7% mens andelen hvor der anvendes mail falder til 32%.

<sup>4</sup> PwC's CXO Survey 2017, Fremtidens Vindervirksomhed

I undersøgelsen har vi også spurgt om forventninger til, hvorledes man vil kommunikere med kunder i fremtiden, nærmere bestemt indenfor de næste tre år. Her er billedet helt éntydigt. 57% svarer, at EDI vil blive brugt mere eller meget mere. Når det gælder TMS svarer 33% at det forventes brugt mere eller meget mere. Tilsvarende forventer man at anvendelsen af mail og telefon/fax vil falde. Telefon og fax forsvinder dog ikke helt indenfor de næste tre år idet 30% forventer uændret brug af disse redskaber. Blockchain i forhold til logistik har, specielt efter annonceringen af Tradelens samarbejdet mellem MÆRSK og IBM, været omtalt og diskuteret en del i fag-

**Tabel 4**

Oplever I et krav om øget fokus på digitalisering fra jeres kunder?

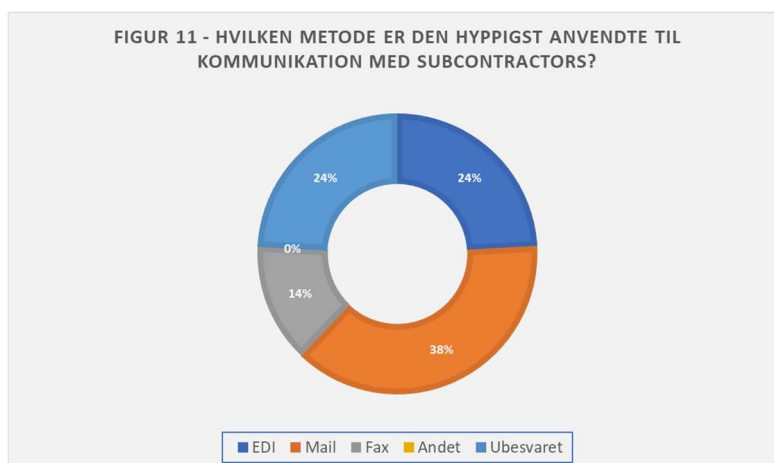
I høj grad	7%
I nogen grad	53%
I mindre grad	7%
Slet ikke	3%
Ubesvaret	30%

kredse. Det er i dag ret begrænset hvilke operationelle løsninger som findes, men i undersøgelsen har vi alligevel spurgt til forventningerne omkring anvendelse af blockchain løsninger indenfor de næste tre år. Langt den overvejende del af virksomhederne i undersøgelsen har ikke konkrete forventninger til det, mens 7% forventer at benytte blockchain til kommunikation med kunder.

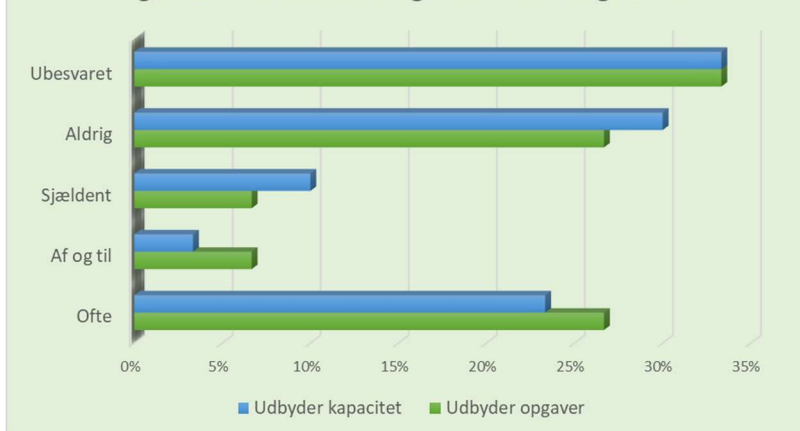
Digitalisering handler dels om, hvorledes speditorsvirksomheden kan optimere driften af egen virksomhed gennem IT-anvendelse. Et andet aspekt er, hvilke krav møder man fra kundeside i forhold til digitalisering. Det har vi spurgt om i undersøgelsen, og som det ses af tabel 3, oplever 60% af virksomhederne krav om øget fokus på digitalisering fra kundeside.

En anden betydende aktivitet hos speditøren omfatter kommunikation med operatører i form af instruktioner til at gennemføre transporterne. Her har vi i undersøgelsen ligeledes spurgt, hvilken metode som anvendes. Resultaterne ses i figur 11.

Som det fremgår af figur 11, er mere end 50% af kommunikation med operatører i en form, som ikke er specielt digital. En væsentlig forklaring til dette skal givetvis findes i, at man på området for landevejstransport har en stor mængde subcontractors med én enkelt bil eller en mindre flåde. Vi har i undersøgelsen ikke differentieret mellem de forskellige typer af operatører, men det er rimeligt at antage en langt højere grad af digitaliseret kommunikation når der er tale om rederier eller airlines, som typisk er langt større selskaber end indenfor vognmandssegmentet.



Figur 12 - I hvilket omfang anvender I fragtbørser



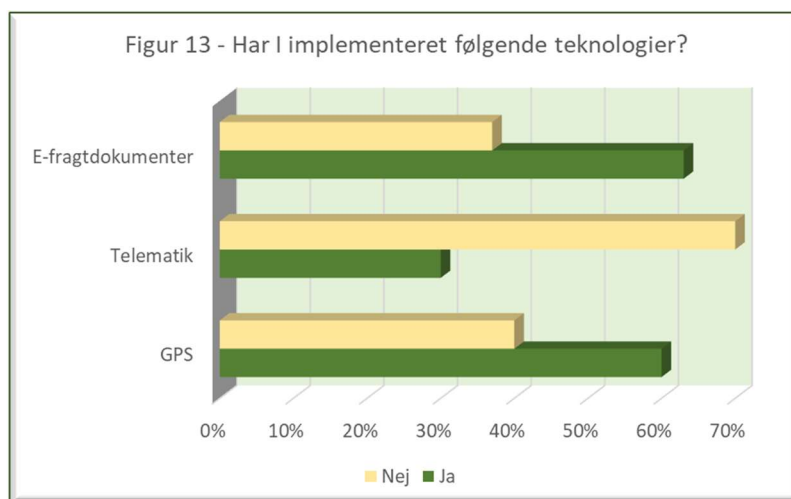
Kapacitetsudnyttelse er et nøglebegreb i enhver transportvirksomhed i forhold til at kunne drive en rentabel forretning i et presset marked. Gennem en år-række har der eksisteret et antal fragtbørser som har kunnet anvendes til at reducere tomkørsel/dårlig kapacitetsudnyttelse. I undersøgelsen har vi spurgt deltagerne om, hvorvidt de anvender fragtbørser til henholdsvis at udbyde opgaver og ledig kapacitet. Resultaterne viser nogenlunde lige store

andele til de der ofte anvender og de der aldrig gør det. Som det ses, er der en lille tendens til, at man oftere udbyder opgaver end man udbyder ledig kapacitet. Der kan ikke konstateres en éntydig sammenhæng mellem omfang af anvendelse af fragtbørser og virksomhedens størrelse.

Afslutningsvis, har vi indenfor området digitalisering spurgt til implementering af en række forskellige teknologier:

- Overvågningssystemer til materiel, eksempelvis GPS i trailere.
- Avancerede telematiksystemer i eget og/eller subcontractor materiel.
- Systemer til håndtering af elektroniske fragtdokumenter.

Figur 13 - Har I implementeret følgende teknologier?

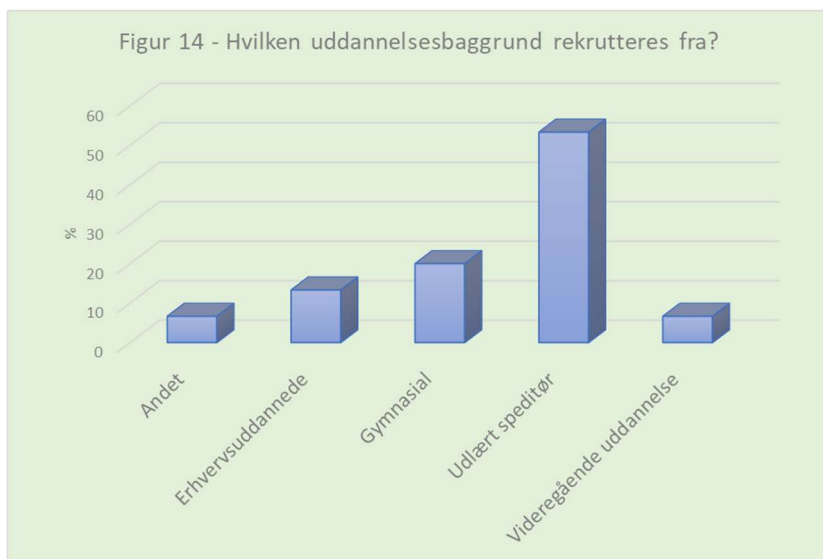


GPS overvågning har været kendt og anvendt over en længere årrække og

anvendes da også i betydeligt omfang af virksomhederne i undersøgelsen. Mere avancerede telematiksystemer som også kan anvendes til at effektivisere kommunikation mellem speditør og operatør er ikke så udbredte. Her er problematikken, set fra speditørside, at man som oftest benytter sig af en række forskellige operatører, som man ikke kan påtvinge anvendelse af ét bestemt system. Papirbaserede fragtdokumenter medfører stort resourceforbrug i speditørvirksomhederne og er stærkt motiverende for implementering af elektroniske versioner. Når der trods alt stadig er knap 40% som svarer "nej", er en sandsynlig forklaring, at der er en række områder, hvor elektroniske fragtdokumenter ikke er accepterede som værende juridisk gyldige.

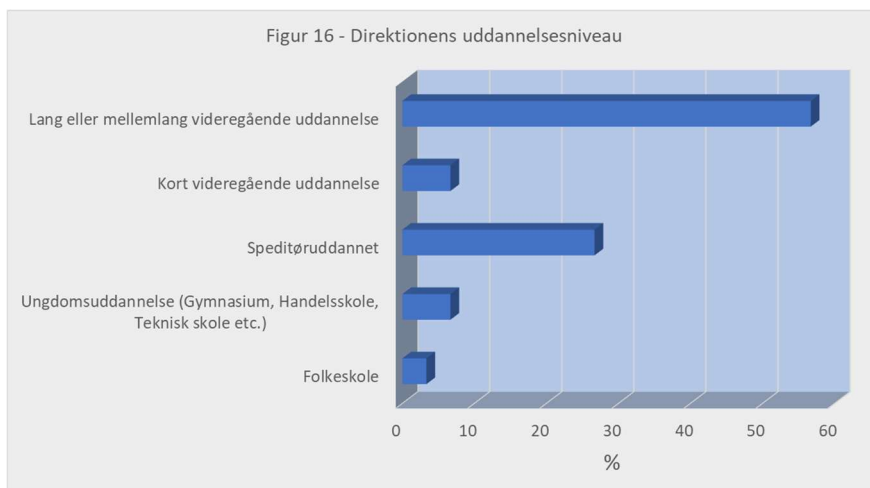
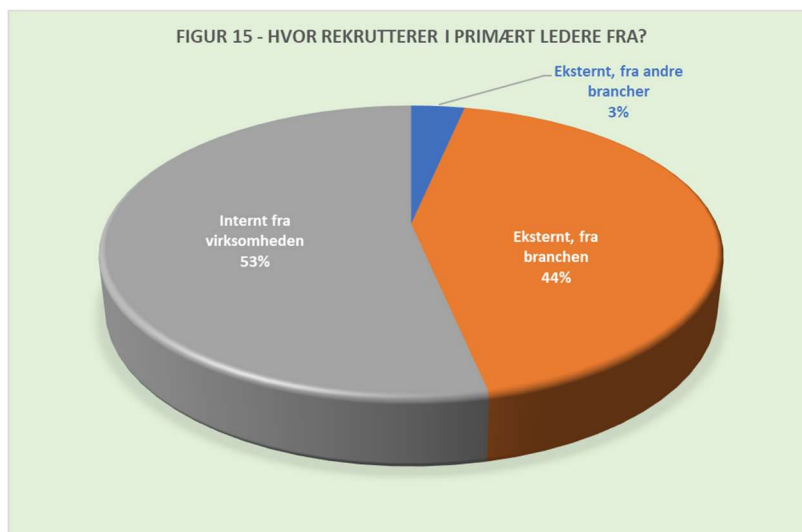
### Ledelses- og medarbejderforhold

Det sidste hovedområde undersøgelsen beskæftiger sig med, omfatter medarbejdere og ledelse i speditørvirksomhederne. Først har vi spurgt om, hvilken baggrund man foretrækker når man skal rekruttere nye medarbejdere.



Udlærte speditører er klart de mest populære, hvorefter unge med en gymnasial uddannelse følger. Sandsynligvis vil man lade de med en gymnasial uddannelse fortsætte i et forløb som speditørelever. Der er således meget stor fokus på en uddannelsesmæssig baggrund indenfor branchen selv, mens en videregående uddannelse ligger under 7%.

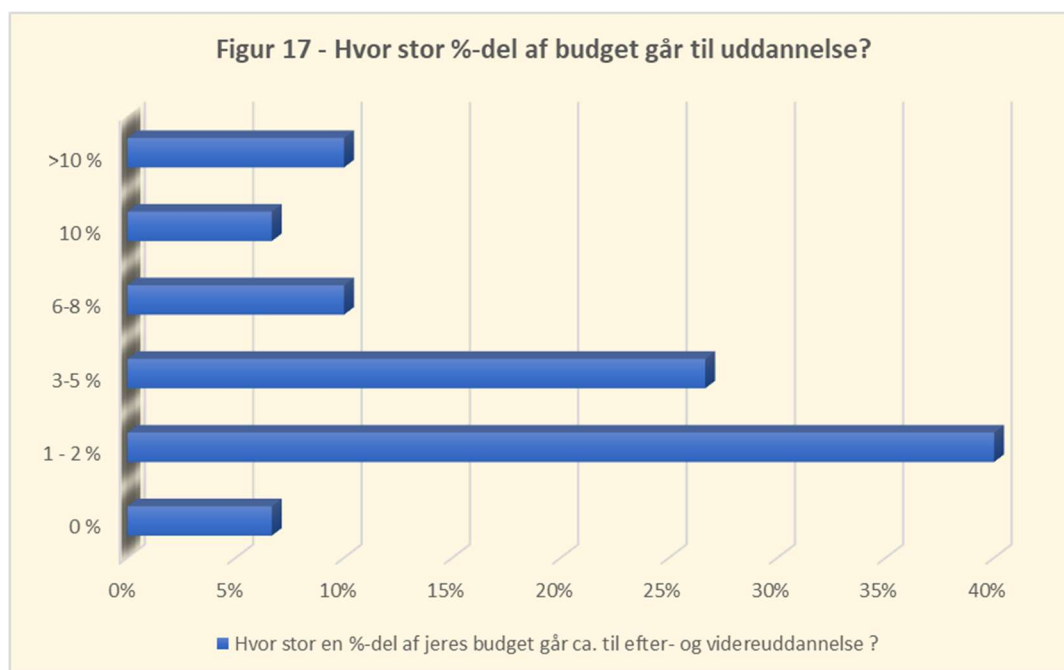
Når det gælder rekruttering af ledere til undersøgelsens speditionsvirksomheder, er der en helt ekstrem præference for kandidater med branchekendskab. Som det ses i figur 15, er det kun 3% som foretrækker ledere fra andre brancher.



I forhold til virksomhedernes top- ledelse har vi spurgt til direktio- nens uddannelsesniveau. Som det ses i figur 16, svarer 57% af virksomhederne, at den øverste ledelse i virksomheden har en lang eller mellemlang uddannelse bag sig. Omvendt betyder dette, at godt 40% af topledelse i undersøgelsens virksomheder har en relativt kort teoretisk uddan- nelse som baggrund.

Sammenholdes direktionens uddannelsesniveau med virksomhedens størrelse, målt på antal medarbejdere, er der en vis tendens til, at de større virksomheder har topledere med en længere uddannelse. Tendensen er dog ikke éntydig, og eksempelvis har virksomheden med flest medarbejdere, en direktion med en kort videregående uddannelse.

Ud fra tesen om, at speditivirksomhederne i undersøgelsen står overfor en række større udfordringer i for- hold til teknologi og andet, kunne man forvente et øget behov for efter/videreuddannelse af medarbejdere og ledelse. Vi har derfor afslutningsvis spurgt om, hvor stor en del af virksomhedens budget, som allokeres til efter- og videreuddannelses aktiviteter.



Resultaterne, som vist i figur 17, tyder på at virksomhederne ser et stort behov for at investere i medarbejdernes uddannelse idet næsten 30% angiver at anvender 6% eller mere af budgettet til uddannelsesaktiviteter. I besvarelserne ser vi ingen sammenhæng mellem virksomhedens størrelse – målt på antal ansatte - og på det antal kroner man forventer at anvende på uddannelse. Det er således i lige så stor grad de små som de store som bruger en stor del af budgettet på uddannelse.

## Sammenfatning

I forsknings- og udviklingsprojektet "Fremtidens Spedition" har vi fra starten arbejdet ud fra en hypotese om, at der ville være et gap mellem det som markedet for speditørernes ydelser efterspørger og det som speditionsvirksomhederne har konkrete planer for. Et mål for spørgeskemaundersøgelsen var derfor at be- eller afkræfte denne hypotese når det gælder de fire hovedområder omfattet af denne analyse.

Langt hen ad vejen bekræfter undersøgelsen vores grundlæggende hypotese. På en række, strategisk vigtige områder, har speditionsvirksomhederne behov for øget fokus. Når det gælder bæredygtighed, teknologianvendelse og digitalisering er der behov for flere og hurtigere konkrete tiltag hvis ikke speditionsvirksomhederne i målgruppen for dette projekt skal se sig overhalet af andre spillere. Det være sig de helt store speditionsvirksomheder, de store operatørvirksomheder eller de største nethandelsvirksomheder. Såfremt denne transformationsproces skal lykkes, er det måske en overvejelse værd at se på, hvordan og hvorfra medarbejdere og i særdeleshed ledere rekrutteres til speditionsvirksomhederne, eventuelt kan man få lidt "nyt blod" ind på ledelsesgangene ved at rekruttere lidt flere fra andre brancher?

Anbefalingen fra projektets side til speditionsvirksomhederne er derfor at få gang i strategiprocesen og dermed forholde sig til, hvorledes man skal gribe de forretningsmæssige udfordringer an, gennem konkrete tiltag.