



Danske lederes
rolle i den
grønne omstilling

Klima kræver *ledelse*

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

Indhold

05	Forord. Vi når ikke i mål uden ledere. Ved Bodil Nordestgaard Ismiris, administrerende direktør, Lederne
06	Ledernes 10 anbefalinger til at sikre grøn omstilling blandt danske ledere
08	Danske ledere kan blive nummer ét i klima , Dan Jørgensen, Klima-, Energi-, og Forsyningsminister
10	Introduktion. Danske ledere spiller en nøglerolle i den grønne omstilling
16	“Ledere må ud af starthullerne” , Steen Hildebrandt, professor emeritus, AU
18	Kap. 1. Omstillingspresset kan mærkes
26	“Den grønne omstilling kan blive den store driver for al ledelse” , Connie Hedegaard, formand, CONCITO og KR Foundation, tidligere EU-kommissær
28	Kap. 2. Behov for nye grønne lederkompetencer
34	“Nysgerrighed, mod og samarbejde er vejen frem” , Camilla Hastrup Hermansen, viceadm. direktør og medejer, Plus Pack, formand for Dansk Design Center og regeringens klimapartnerskab for affald, vand og cirkulær økonomi
36	Kap. 3. Klare og stabile rammevilkår ønskes
40	“Det er svært at lovgive sig til god ledelse” , Steen Thomsen, professor i selskabsledelse, CBS
42	Kap. 4. Ledere skal i gang med data
48	“Ledere skal arbejde med klima der, hvor det giver værdi” , Pernille Weiss, medlem af Europa-Parlamentet for Det Europæiske Folkeparti (EPP)
50	Kap. 5. Globale udfordringer og muligheder skal gribes – og ledes
52	“Du skal kunne inddrage dine medarbejdere i den grønne omstilling” , Solvej Lee Ørnstrand, Co-owner og Head of People, Communication and Sustainability i PNO
54	Kap. 6. Et kig ud i fremtiden – tryghed for ledere i en turbulent tid
58	“Ledere skal engagere sig i samfundsdebatten” , Annette Stube, Executive Vice President, Stora Enso
61	Nyttige links og kontakt



Forord

Vi når ikke i mål *uden ledere*

At gennemføre en bæredygtig omstilling af vores samfund er dette årtis helt store opgave. Det er i dette årti, vi skal vende skuden og gøre store udfordringer til muligheder, når det gælder både det sociale og det grønne ben af bæredygtighed.

På det grønne område løber vi om kap med tiden. Desværre ser dette årti ud til at blive det sidste, hvor vi kan nå at redde verden fra en alvorlig klimakrise. Hvis vi ikke handler, risikerer vi at hæmme udviklingen inden for andre bæredygtighedsområder.

Der kommer til at ske store forandringer inden for klimaområdet de kommende år. Ledere vil blive mødt med ny lovgivning, nye krav fra kunder, medarbejdere, banker og meget mere. Men det er samtidig også netop ledere, der kan sikre, at vi når i mål ved at træffe de rette valg og beslutninger og sætte retningen ude i virksomheden. Kort sagt, at tænke klima og bæredygtighed ind i kernen af ledelse.

På grund af vores overforbrug af ressourcer er vores klode under så stort pres, at vi må finde nye måder at producere og forbruge på. Hensynet til klimaet kommer derfor til at definere al forretning fra nu af og i fremtiden. Men er danske ledere klar til denne udfordring? Forstår de nødvendigheden af at omstille sig? Er de klædt ordentligt på til opgaven? Har de den rette rammesætning at arbejde ud fra? Det forsøger vi at finde ud af i denne publikation. For det er vigtigt som leder at handle proaktivt på den grønne dagsorden – og dermed vende udfordringerne til muligheder i tide. Grønne løsninger har længe været en af Danmarks absolutte styrkepositioner. Derfor kan vi også udvikle grønne, bæredygtige ledere, der kan møde den bølge af nye krav, som klimaet vil stille.

Denne publikation præsenterer Ledernes visioner såvel som politiske holdninger og mærkesager, når det gælder grøn omstilling. Og ikke mindst anviser den, hvordan vi sikrer de bedste mulige forudsætninger for, at danske ledere lykkes med den store opgave, der er pålagt dem: at gøre klima og grøn omstilling til en mulighed for vækst, gode job og velfærd uden at udpine naturens systemer eller mennesker.



Publikationen indeholder en række interviews med både ledere, eksperter og politikere, der alle giver deres syn på, hvor vigtig ledelse er for den grønne omstilling. Tak til dem for deres værdifulde viden og bud på, hvad god ledelse kan udrette!

Klimadagsordenen kan synes uoverskuelig for mange. Vi håber derfor med denne publikation, at ledere vil kunne se nødvendigheden af at træde sikkert ind i den grønne dagsorden, så overgangen til et grønt samfund ikke vil udgøre en risiko for den enkelte leder, virksomhed og medarbejder.

Vi håber, at politikerne vil lytte til de udfordringer, ledere sidder med, og arbejde på, at det grønne valg bliver det naturlige valg for enhver leder i Danmark.

God læselyst!

Bodil Nordestgaard Ismiris,
Administrerende direktør, Lederne

Ledernes 10 vigtigste anbefalinger til at sikre grøn omstilling blandt danske ledere

1.

Den grønne omstilling skal ske så forudsigeligt, retfærdigt og omkostningseffektivt som muligt

2.

Alle danske ledere skal have mulighed for løbende at tilegne sig nye grønne kompetencer

3.

Viden og forskning om grøn og bæredygtig ledelse skal styrkes, gøres lettere tilgængeligt og integreres i alle lederuddannelser

4.

De specifikke krav og risici, som den grønne omstilling skaber for danske ledere, skal foregribes

5.

Vi skal indrette lovgivningen, så det grønne valg bliver det naturlige valg for både ledere, virksomheder og borgere

8.

Der skal skabes større fokus på ledelse af CO2-reduktioner i globale værdikæder

6.

Der skal etableres en omstillingsfond til uddannelse for de ledere og medarbejdere, der rammes af en CO2-afgift

9.

Vejen skal banes for, at bæredygtigt lederskab kan blive en kommende dansk eksportvare

7.

Ledere skal have bedre forudsætninger for at understøtte, at omstillingen bliver datadrevet, så den bliver effektiv og kan kommunikeres

10.

Der bør åbnes et nationalt hub for klima og ledelse, som indsamler nyeste forskning og erfaringer om grøn ledelse



Interview med Klima-,
Energi-, og Forsynings-
minister Dan Jørgensen

Danske ledere kan *blive nummer ét i klima*

Hvordan ser du danske lederes rolle i den grønne omstilling af Danmark?

For at vi kan lykkes med vores høje klimaambitioner, er der helt sikkert behov for ledere, der kan udstikke retningen ude i virksomhederne, men som også i høj grad er i stand til at få indlejret de bæredygtige værdier i deres organisation. Og det på en måde, så den bæredygtige adfærd ikke kun er noget medarbejdere og interessenter har, fordi de har en leder, der siger, at de skal. Men at det bliver en integreret del af deres adfærd, fordi værdierne har rodfæstet sig. Med andre ord: Hvis man skal være en stærk leder i den grønne omstilling, skal man være en værdibaseret leder.

Noget andet er, at man som leder skal forstå, at der er tale om ret komplekse spørgsmål. Spørgsmål der kræver stor faglighed og spørgsmål der kræver stor indsigt på tværs af fagområder og sektorer. Så man er enten nødt til selv at tilegne sig den store faglighed, eller i hvert fald være interesseret i, og have evner til, at sætte sig ind i de her ting på en måde, så man kan træffe rigtige beslutninger, men også formidle det videre til de mennesker, man gerne vil have til at følge en.

Klimaomstilling stiller nemlig nogle enorme kommunikative udfordringer til ledere. For én ting er at kommunikere noget, der er komplekst, men noget andet er også, at det kan være ret svært rent faktisk at få lavet koblingen mellem de meget langsigtede mål, som jo handler om at redde klimaet og planeten for fremtidige generationer, og så det vi laver i hverdagen ude i virksomhederne. Vi er en del af en stor verden, det er hele vores planets fremtid, vi taler om, og der kan hurtigt opstå spørgsmål om, hvorvidt det virkelig betyder noget, hvordan vi agerer i vores lille virksomhed. Så et grønt narrativ skal stå helt klart og troværdigt.

Hvilke gode historiske forudsætninger har danske ledere for at lykkes med den grønne omstilling?

Helt objektivt set kan vi godt tillade os at sige, at Danmark i forvejen er et land, der har dygtige virksomheder og organisationer, når det gælder bæredygtighed. Når der bliver lavet lister rundt omkring i verden – fx Yale og Columbia Universities' Environmental Performance Index – placeres Danmark jo som nr. ét. Det er ikke bare lavet på mavefornemmelser, men baseret på målinger inden for en lang række parametre. Så vi er det land i verden, som klarer sig bedst – og det er et billede, som går igen.

Det er noget, vi har opnået af mange historiske årsager. Vi har haft nogle politikere, der har truffet nogle beslutninger, vi har vidensinstitutioner, der har været med til at levere viden, og vi har haft virksomheder, som har leveret de konkrete løsninger. Kimen blev lagt i 1970'erne, og i de år har vi formået at have et ret tæt samarbejde mellem det politiske niveau, det private erhvervsliv og vidensinstitutionerne.

Den her evne til at kunne arbejde på tværs af sektorer, tror jeg er enormt vigtig. Og alt dette fordrer, at der er nogle ledere i de forskellige sektorer, på de forskellige niveauer, som også er i stand til det, jeg nævnte tidligere: Rent faktisk at skabe et værdisæt i sin virksomhed, sådan at dem der skal føre det ud i livet, betragter det som en integreret del af den virkemåde de har, som en del af deres DNA.

Ledernes medlemmer peger på nogle klare barrierer for omstillingen ude i virksomhederne – herunder sikkerhed om fremtidig lovgivning – hvad tænker du om det?

Det forstår jeg godt. Men det er også lidt af et paradoks. For en meget vigtig grund til, at vi er verdens førende på det grønne område, er netop fordi, at vi har ret stor sikkerhed. Vi laver brede forlig om alle de store beslutninger – specielt på energiområdet. Det betyder, at selv hvis magten skulle skifte ved næste valg, så er man alligevel sikker på, at det her faktisk bliver gennemført.

Når jeg siger det til ministerkollegaer rundt omkring i verden, så kan de for det første næsten ikke forstå, hvad vi mener med forlig. Og når de har forstået det, så lyder det som et rent paradys for dem, at man rent faktisk kan planlægge. Se på USA som et godt eksempel – der ved alle, at hvis magten skifter ved næste valg, så har Trump et noget andet fokus end Biden, og så er det ikke sådan, at de beslutninger der er truffet under Biden, automatisk bliver videreført under Trump. Men det gør det i Danmark. Vi har besluttet, at de helt store spørgsmål om, hvorvidt vi skal have energjører og nye havvindmølleparker, dem træffer vi bredt hen over midten som forlig, så man kan være sikker på, at det holder i fremtiden.

At det så alligevel er noget, ledere fremhæver, synes jeg bare understreger, at det er meget, meget vigtigt, at vi i Danmark får truffet beslutninger, som man kan regne med. Men også at vi gør det rettidigt. Vi er eksempelvis i gang med det, i forhold til den skattereform vi gerne vil lave – altså en bred, ensartet CO2-skat, som jo først skal indføres fra 2025 og frem til 2030. Det er ret tidligt at træffe beslutningen om det nu, men det er nødvendigt for at man kan tilrettelægge sine grønne investeringer.

Lederne har mange medlemmer i de små og mellemstore virksomheder. For dem kan det måske virke irrelevant og uoverskueligt med den grønne omstilling. Hvad er dine gode råd til, hvorfor de skal gå aktivt ind i det her?

Allerhelst skal det jo være drevet af lyst, indignation og endda måske idealisme. Men hvis man har svært ved at finde den, er der jo ikke noget galt i at se på bundlinjen og at man som SMV selvfølgelig gerne vil tjene penge. Og der må man bare sige, at i stort set alle brancher i Danmark, der er bæredygtighed allerede nu et væsentligt konkurrenceparameter.

Og det kommer kun til at blive mere udpræget i fremtiden. Både fordi vi kommer til at regulere politisk, så det bliver dyrere at producere sort og billigere at producere grønt, men også fordi det vil blive efterspurgt af kunderne ude i marken. Både hvis man er en virksomhed, der producerer direkte til hr. og fru Jensen, men i særdeleshed også, hvis man er en lille virksomhed, som f.eks. leverer delkomponenter højere oppe i værdikæden til de større virksomheder. Her kommer de i stigende grad til at efterspørge bæredygtige produkter.

Introduktion

Danske ledere spiller en nøglerolle i den grønne omstilling

“Klimakrisen er hverken en finansiel eller teknologisk krise – det er en ledelseskrise.”¹

Mads Nipper, CEO i Ørsted

I august 2021 landede FN's seneste store klimarapport, der gør status på klimaet. Den slog én gang for alle fast, at klimaforandringerne er menneskeskabte, og at alle dele af samfundet spiller en afgørende rolle for, at vi ikke varmer kloden op på et niveau, der vil skade mennesker, natur og økonomi. Se boks 1.

I november 2021 mødtes verdensledere og førende eksperter i Glasgow til det store klimatopmøde COP26, og der blev sat flere mål for klimahandling. Flere lande er begyndt at rykke på sig, og erhvervslivets internationale topledere springer én efter én ud som klimaaktivister. Disse begivenheder skabte for første gang store overskrifter på forsiderne i aviserne, og 2021 blev det år, hvor klima blev et uomgængeligt tema for alle samfundets aktører.

Heriblandt ledere og erhvervsliv.

Når man ser på, hvad der skal opnås inden for meget kort tid, forstår man det store fokus. For at holde os under de anbefalede 1,5 graders temperaturstigninger har vi et globalt CO₂-budget på omkring 400 gigaton (mia. ton) CO₂ tilbage. FN's medlemslande har alle underskrevet Paris-aftalen og dermed forpligtet sig til, at vi ikke overskrider dette budget. Men bare i 2021 blev der globalt udledt rekord-mange 36 mia. ton CO₂. Hvis vi ikke drastisk begynder at reducere, vil vi have brugt det samlede budget på godt 10 år. Se boks 2.

Derfor skal udledningskurven knækkes og nå i bund frem mod 2050, hvor de fleste lande har forpligtet sig til netto-nuludledning – det vil sige ikke at udlede mere, end der kan kompenseres for gennem fx plantning af skov eller CO₂-optag (CCS og CCU).

Danmark som grøn føre nation

Opgavens størrelse kommer til udtryk i den danske klimamålsætning om 70 pct. reduktioner i 2030 og netto-nuludledning i 2050. Danmark har et ønske om at gå forrest og blive en global grøn føre nation, der via eksemplets magt kan få andre lande med på vognen. Også for dermed at kunne udbrede danske cleantech-produkter og -løsninger med eksportmuligheder til følge.

Alle disse ambitioner lægger et omstillingspres på alle dele af samfundet, herunder også virksomheder og ikke mindst danske ledere, der allerede oplever begyndende pres fra lovgivning, investorer, banker, forsikringsselskaber såvel som virksomhedskunder, medarbejdere og forbrugere.

Boks 1.

Hovedkonklusioner fra FN's klimarapport fra august 2021

- Af de 1,09 graders stigning, der er dokumenteret siden år 1870, er 1,07 grader forårsaget af menneskelig aktivitet
- Vores tilbageværende globale CO₂-budget for at holde os under 1,5 grader: 400 mia. ton
- Globale udledninger i 2021: 36 mia. ton
- Forventet temperaturstigning i 2100 med nuværende politiske indsatser: 2,7 grader ²
- Planeten har ikke oplevet en opvarmning på over 2,5 grader i 3 millioner år
- Koncentrationen af CO₂ i atmosfæren har ikke været højere i 2 millioner år

IPCC-rapporten er udarbejdet af 234 af verdens førende forskere, der har gennemgået mere end 14.000 fagfællebedømte, videnskabelige studier og på baggrund af dette arbejde er nået frem til konklusionerne. Processen er åben for andre forskere og eksperter, der har kunnet kommentere, hvilket har resulteret i over 23.000 kommentarer.

Kilde: IPCC 2021

Hvorfor er klima og grøn omstilling en ledelsesdagsorden?

Klima og grøn omstilling bliver en bunden opgave for alle dele af samfundet – heriblandt ledere. Ledere bliver afgørende for, at virksomhederne lykkes med at omsætte nationale klimamålsætninger til konkrete resultater gennem de strategier, valg og handlinger, som de beslutter.

Ledelse handler om at kunne føre mennesker gennem store transformationer. At kunne håndtere dilemmaer og skabe nye innovative løsninger på tværs af brancher og sektorer. Ledelse handler om ansvar, visioner, følgeskab, samfundsengagement og meget andet.

Alt sammen klare hovedtemaer for at lykkes med den grønne dagsorden. Derfor er der en naturlig sammenhæng mellem ledelse og grøn omstilling.

De fleste ledertyper vil i en eller anden grad skulle forholde sig til klima og den grønne omstilling. Om det så drejer sig om den administrerende direktør, der skal

kunne sætte en ny strategisk retning for virksomhedens grønne omstilling, økonomichefen der skal forestå at indsamle klima- og bæredygtighedsdata, HR-chefen der skal sikre, at den grønne omstilling forankres som en fælles dagsorden i organisationen, fx også i lønpakkerne, indkøbschefen der skal igangsætte nye strategier for grønne indkøb, eller kommunikations- og marketingchefen der skal vide, hvordan man må og bedst muligt kan kommunikere om klima og bæredygtighed.

Det vil betyde nye arbejdsgange og opgaver, nye typer samarbejder og nye forståelser af egen lederrolle.

Når ledere for alvor er trådt ind på den grønne dagsorden og har sat en grøn retning i virksomheden, vil det føre til øget efterspørgsel efter grønne kompetencer blandt nuværende og kommende medarbejdere. Det er også ledere, der i høj grad vil kunne foretage en af-dækning af, hvilke nye grønne kompetencer der vil være behov for i organisationen.

Danske virksomheder skal op i fart

En ny analyse fra Industriens Fond viser, at fra 2012-2019 faldt danske industrivirksomheders CO₂-udledninger kun med 3 pct. I samme periode faldt energiforbruget med 4 pct. Mængden af affald steg med 20 pct., vandforbruget med 17 pct., og ressourceforbruget, det vil sige brugen af eksempelvis metal, grus og korn, steg 12 pct.

Kilde: Finans³

Klima må og skal blive en vindesak for danske ledere

Bliver klima og grøn omstilling ikke en vindesak for danske virksomheder og danske ledere, vil omstillingen ikke ske. Derfor må målet være, at klima skal være det naturlige valg for enhver leder i Danmark. Og det er i høj grad også en politisk opgave.

Det vil kræve en lang række forudsætninger, som præsenteres i denne publikation. Det drejer sig blandt andet om at sikre, at grønne lederkompetencer bredt er til stede, at de rette rammevilkår findes, at omstillingen for så vidt muligt kan blive datadrevet, samt at ruste ledere til en kommende turbulent tid, hvor klimaet vil stå i centrum for meget politikudvikling, forretning og værdiskabelse i samfundet.

Hvis disse forudsætninger ikke er til stede for danske ledere, er det sandsynligt, at vi ikke når i mål med omstillingen.

Grøn ledelse kan blive en dansk styrkeposition

Med klimaloven og de politiske ambitioner er der lagt op til, at Danmark skal være en førernation på klimaområdet. Når regeringen sætter et mål om at reducere 70 pct. i 2030, vil det naturligvis lægge et innovationspres på danske ledere og virksomheder, og gennem dette pres vil de gøre sig værdifulde erfaringer og opbygge nye kompetencer. Ligesom det var tilfældet med dansk vindenergi, der blev født ud af oliekrisen i 1970'erne. Og bliver danske ledere som konsekvens af de nationale klimaambitioner førende på området, kan deres kompetencer også blive attraktive i udlandet. Der meldes allerede om efterspørgsel efter danske bestyrelsesmedlemmer, fordi de i højere grad besidder de grønne kompetencer, der i stigende grad vil blive eftertragtet i det internationale erhvervsliv.

Trods et behov for at styrke de politiske forudsætninger er der meget, der tyder på, at danske ledere qua historiske forudsætninger har særligt gode muligheder for at lykkes med omstillingen. Med rødder i den danske ledelsestradition tager mange danske erhvervsledere allerede globalt klimalederskab. Mads Nipper fra Ørsted, Mette Lykke fra Too Good To Go og Søren Skou fra Mærsk er blot et par eksempler på ledere, der både har bragt klimaet helt inden i kernen af deres strategi og ledelse og dermed også været med til at skabe grønne forandringer, som samtidig har skabt gode økonomiske resultater.

Nogle af de historiske forudsætninger, der giver danske ledere fordele er:

- Langsigtet tænkning og investeringer. Qua den store andel af fonds- og familieejede virksomheder i Danmark er der ikke altid det kortsigtede aktionærpres at tage hensyn til. Det giver danske ledere bedre forudsætninger for at tænke langsigtet og handle med "rettidig omhu".
- Grøn teknologi. Kompetencer inden for cleantech og tradition for grønne velfærdsløsninger er et fundament, der allerede har bragt Danmark langt, og i og med at der er bedre adgang til løsninger og viden inden for grøn teknologi, har danske ledere et fortrin.
- Flade hierarkier. At kunne skabe store og brede samarbejder på tværs og starte innovationsprocesser og dermed udvikle nye løsninger kan smidiggøres via den historiske danske tradition for ledelse med flade hierarkier og opmuntring til medarbejderes selvbestemmelse.
- Samarbejde på tværs. Det danske samfund har en stærk tradition for at arbejde i store, brede partnerskaber og har særligt opbygget kompetencer inden for offentligt-privat samarbejde som eksempelvis med udviklingen af vindenergi.
- Investeringer i forskning og udvikling. Danske virksomheder har en forholdsvis høj grad af investeringer i ny teknologi fra både private og offentlige aktører.

Kobles disse historiske forudsætninger sammen med stærkere politisk udstukne forudsætninger, er der all mulig grund til at tro, at danske ledere kan blive verdensmestre i at lede den grønne omstilling i virksomheder og dermed også kunne udbrede erfaringer, der kan gavne andre dele af verden.

Ikke kun klima

Der er særligt stort fokus på klima og dansk erhvervsliv, da klimaet er en usædvanligt presserende udfordring, og netop også er der, hvor Danmark har store udfordringer med vores forholdsvis store klimaaftryk pr. indbygger. Men der er andre grønne udfordringer, som vil få endnu større fokus i de kommende år, og som også er relateret til klimaet: biodiversitet, vandforbrug, kemisk affald, fosfor og kvælstof osv., som er beskrevet i de såkaldte ni planetære grænser. Se figur 1.

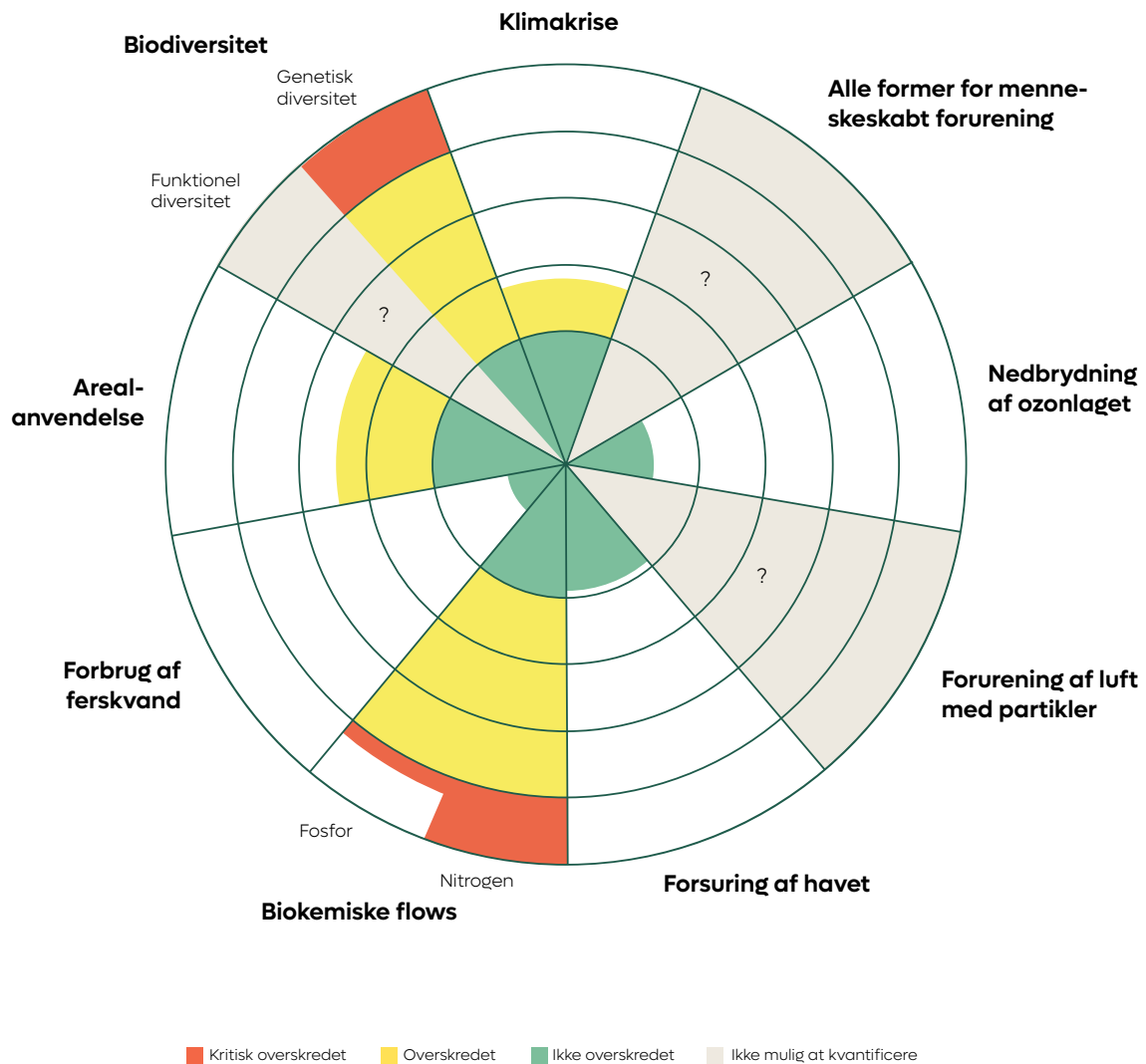
Ligeledes er klimaets relation til de andre Verdensmål af stor vigtighed. De sociale mål vil tiltrække sig mere opmærksomhed, og danske ledere vil også komme til at skulle stå til regnskab for gode tal på den socialt bæredygtige bundlinje.

Alle facetter af en virksomheds bæredygtighed er indeholdt i ESG-regnskabet, som vil få stigende betydning i erhvervslivet (læs mere om ESG-regnskabet i kap. 4).

¹ Mads Nipper til event hos Mandag Morgen og Sustainia, april 2022

² <https://climateactiontracker.org/global/temperatures/>

³ <https://finans.dk/erhverv/ECE13566964/ny-kortlaegning-danske-industrivirksomheder-halter-bagefter-i-kampen-for-staerkere-miljoeindsats/?ctxref=ext>



Figur 1. De ni planetære grænser udviklet af Stockholm Resilience Center viser, hvor stor en menneskelig påvirkning af de globale miljøprocesser, der kan tillades, uden at påvirkningen risikerer at forårsage dramatiske ændringer i den globale miljøtilstand.

¹Mads Nipper til event hos Mandag Morgen og Sustainia, april 2022

²<https://climateactiontracker.org/global/temperatures/>

³<https://finans.dk/erhverv/ECE13566964/ny-kortlaegning-danske-industrivirksomheder-halter-baegfter-i-kampen-for-staerkere-miljoindsats/?ctxref=ext>

Publikationens *opbygning*

Kapitel 1

vil demonstrere, hvordan omstillingspresset allerede begynder at kunne mærkes hos danske ledere, samt i hvilken retning det formodes at ville forme sig.

Kapitel 2

vil undersøge behovet for nye grønne lederkompetencer, hvad en grøn lederkompetence er, og hvordan der skabes bedre betingelser for grøn efteruddannelse og opkvalificering af ledere.

Kapitel 3

vil se nærmere på, om vi har de rette politiske rammevilkår for at bedrive grøn og bæredygtig ledelse.

Kapitel 4

vil se på behovet for, at den grønne omstilling bliver datareven, og hvad det indebærer for lederen.

Kapitel 5

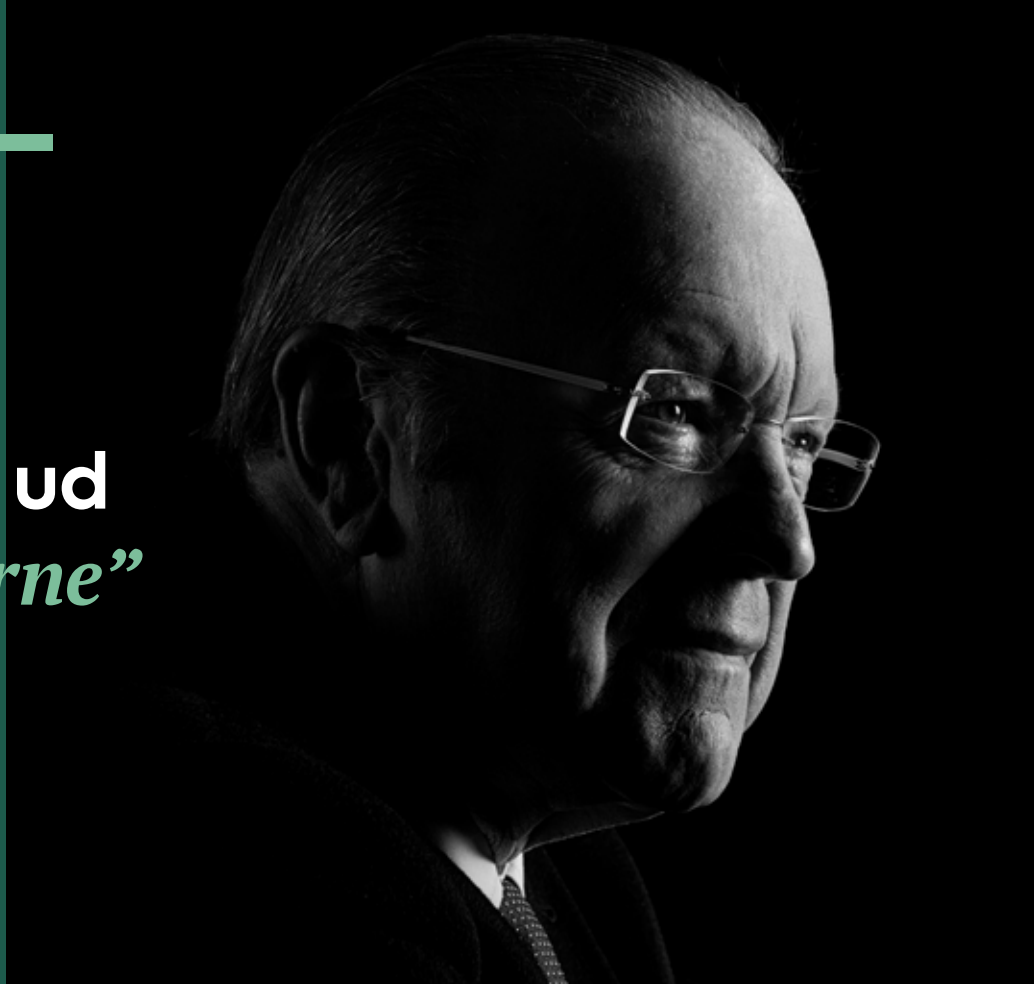
vil undersøge betydningen af og potentialet for, at danske ledere i stigende grad arbejder med globale værdikæder.

Kapitel 6

vil kaste et blik ud i fremtiden og pege på udfordringer og muligheder i danske lederes arbejde med den grønne omstilling.

“Ledere må ud af starthullerne”

Interview med Steen Hildebrandt, professor emeritus, Aarhus Universitet, medlem af 2030-panelet



Du har som forsker og ekspert beskæftiget dig med ledelse i flere årtier, hvorfor er ledelse afgørende for den grønne omstilling?

Virksomhederne spiller en stor rolle, når det kommer til CO2-udledning, klimapåvirkning, biodiversitet og i det hele taget for, at vi opnår Verdensmålene. For det er i virksomhederne, den fysiske produktion, transport, logistik og alt muligt andet sker. Så uanset hvad, så betyder virksomhederne – og dermed deres ledelse – meget for den globale bæredygtighed og dermed også for den nationale grønne omstilling.

Noget andet er, når vi taler ledelse, at Danmarks store erhvervschance nu og i de kommende mange år er grøn omstilling og det, at vi bliver et bæredygtigt land. Hvis man virkelig vil sit lands bedste og dermed også virksomhedernes bedste, så er der kun én vej – vi skal være grønne, bæredygtige, og vi skal arbejde målbevidst på at få en førerposition i verden, når det handler om Verdensmålene.

Og dét kræver ledelse. Det kræver frem for alt ledelse, både ude i virksomhederne og når det handler om politisk ledelse – altså i Folketinget og i EU. Så derfor: Betydningen af bæredygtig, grøn og Verdensmålsledelse kan ikke understreges nok – og det handler også om og inkluderer de sociale mål.

Hvilke nye kompetencer skal ledere kunne tilegne sig for at lykkes med den grønne omstilling?

Der er en masse faktuelle ting, som vi alle skal vide mere om. Hvordan fungerer naturen, økosystemerne, samfundene osv. Jeg ser et behov for mange former for ny viden og særligt ny viden om større sammenhænge: Hvordan ser verden ud? Hvad er det, vi taler om, når vi taler om klima, biodiversitet og global opvarmning? Hvad betyder klimaet for den enkelte virksomhed? Altså – hvad er det, det handler om? Her er der brug for faktisk indsigt. Modeller, fremskrivninger, historiske udrådninger. Men også viden om alle Verdensmålene, og hvad der ligger bag dem. Biologi, geologi, klima, biodiversitet, det Antropocæne, hele den geologiske udvikling. Men også politisk viden – politisk baggrundsviden.

Alt dette blandt andet for at kunne forstå hvad det kommer til at betyde for virksomhedernes regnskaber, registreringer, rapporteringssystemer, deres måde at betragte alliancer og partnerskaber på. Så det, vi også er i gang med, er at ændre på selve det klassiske virksomhedsbegreb.

Og jeg taler ikke om småjusteringer af ledelsesbegrebet – det er omkalfatringer af hele den måde, vi tænker virksomheder, marked, konkurrence, produktion og udvikling på. Derved rører vi også ved virksomhedernes inderste logikker.

Danmark er kendt for at være et land med mange SMV'er, hvordan får vi alle lederne med også?

Det er rigtigt, SMV'erne er noget specielt for Danmark, fordi vi har så mange af dem. Nogle SMV'er er født grønne, moderne, bæredygtige i deres udsyn og i deres DNA. Men så er der en meget stor gruppe af SMV'er, der er ejet af mennesker, som på godt og ondt – men på mange måder ondt - repræsenterer det gamle paradigme. De er, jeg havde nær sagt tunge i rumpetten, og har en meget dyb tro på det gamle paradigme og på, at markeds kræfterne nok skal løse det hele, og at alt, hvad der kommer fra EU og Christiansborg, er noget, man skal være imod. De er skeptiske overfor bæredygtighed, overfor sådan noget luftigt noget som Verdensmål og andet fjollereri.

Det kan jeg godt forstå, men jeg vil sige: De lever livet farligt. De risikerer, at udviklingen lige pludselig er kørt fra dem. Jeg vil faktisk sige til danske SMV'er: Hvis I ikke vågner op og får skeen over i den anden hånd, hvis I ikke skifter perspektiv og indser, at det ikke er småting, der sker i øjeblikket, det er radikale, grundlæggende paradigmeændringer – så vil toget køre fra jer.

Hastigheden stiger. Blandt andet fordi behovet for dette paradigmeskift nærmest vokser hver dag på grund af den klima-, biodiversitets- og vandforsyningskrise, vi er vidner til. Og det går hurtigt.

Mange af SMV'erne har desværre det problem, at de netop på grund af deres størrelse ikke har mennesker ansat, der har den nødvendige viden på forhånd. Så de har andre videnskæssige vilkår end de store og – på det punkt – mere privilegerede virksomheder, der har ansat mennesker med mange forskellige former for viden. Det er en udfordring, der selvfølgelig skal arbejdes på.

Du har som sagt fulgt med i udviklingen på ledelsesområdet gennem adskillige årtier, hvad er det for et nyt paradigme ledere ser ind i nu?

Min egen generation og generationer før mig har jo lært, at ledelse handler om for enhver pris at optimere resultatet for den enkelte virksomhed, den enkelte matrikel. Vi har lært, at virksomheden alene skal gøre det, der er bedst for den isoleret set, og så må det koste, hvad det vil for natur, vand, luft og forurening og de næste generationer. Vi skulle køre vores eget løb, optimere vores egen kortsigtede bundlinje.

Det er det, der har stået i alle lærebøgerne. Og så har der måske en gang imellem været en fodnote om det globale perspektiv.

Den store forskel er, at den moderne virksomhed i 2022 udover selvfølgelig at være optaget af sig selv – for ellers dør du – også er optaget af verden udenfor, fordi du indser, at du er 100 pct. afhængig af den verden, der er udenfor, for den påvirker dig. Og derfor må du nødvendigvis være optaget af, hvad der sker i den verden og påtage dig din del af medansvaret for, at verden bliver behandlet ordentligt. Det er klimaet, fuglen, fisken, biodiversitet, de næste generationer og så videre. Du har et medansvar for helheden.

Det havde man ikke i det gamle paradigme. Der måtte helheden klare sig selv, der tog samfundet og staterne sig af helheden. Og det kunne man godt dengang, hvor der var færre mennesker og mindre teknologi og mindre forurening, mindre impact fra virksomhederne ud mod klimaet og alt det globale. Den situation er totalt forrykket, og det vil sige, at medansvaret for helheden rykker ind i selv en lille SMV.

Kap. 1.

Omstillingspresset kan mærkes

Danske ledere oplever et stigende pres for at omstille sig til den grønne dagsorden. Hvad end man er en stor eller lille virksomhed, og uanset hvilken type leder man er, eller hvilken branche man opererer i, tegner der sig samlet set et billede af et pres fra en lang række aktører i omverdenen, der kun vil stige i de kommende år.

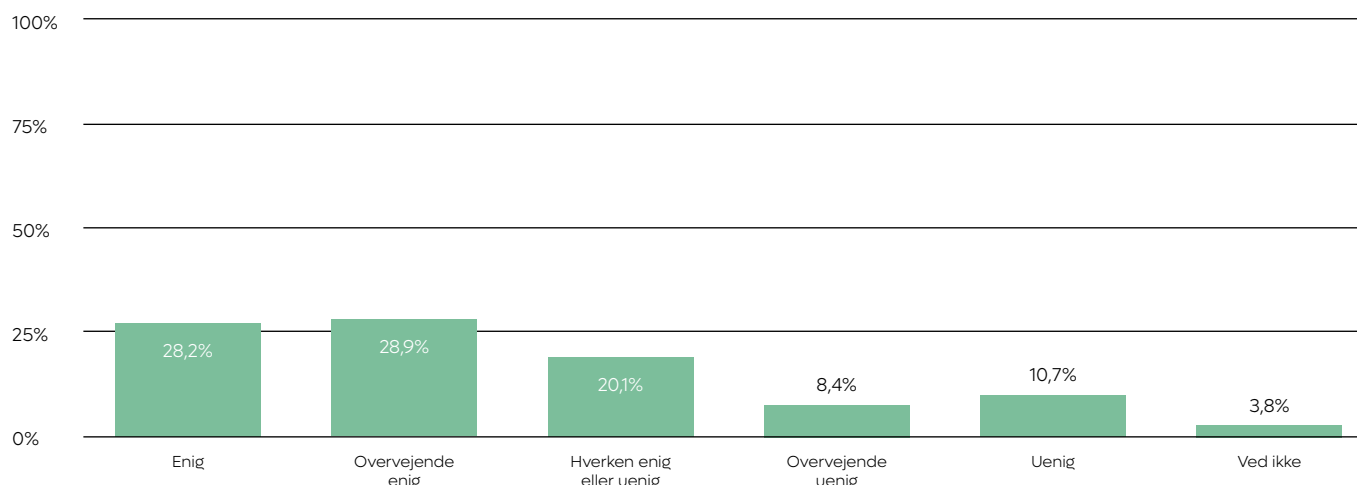
Klima og grøn omstilling er nødvendig for fremtidig overlevelse

En stor andel af danske ledere fortæller, at de ser grøn omstilling som nødvendigt for deres virksomheds fremtidige indtjening og overlevelse. Således mener næsten 57 pct. af danske ledere, at grøn omstilling er "en nødvendighed for min virksomheds fremtidige overlevelse." At 3 ud af 5 ledere mener dette, understreger alvoren i det pres, de oplever og forventer at opleve i fremtiden. Se figur 1.

Et flertal af danske ledere har derved forstået, at grøn omstilling ikke er et spørgsmål om filantropi eller en kortvarig trend, men et langvarigt, forretningskritisk område. Det forklarer, hvorfor en stor del af danske ledere gennemgående angiver, at de gerne vil den grønne omstilling.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Grøn omstilling er en nødvendighed for min virksomheds fremtidige overlevelse.



Total Status: Gennemført. Lederniveau: 1.456

Administrerende direktør, Øvrig direktion, Leder med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere + 1 mere

Figur 1. Klima og grøn omstilling opfattes som nødvendigt for fremtidig overlevelse (Ledernes egen undersøgelse, august 2021).

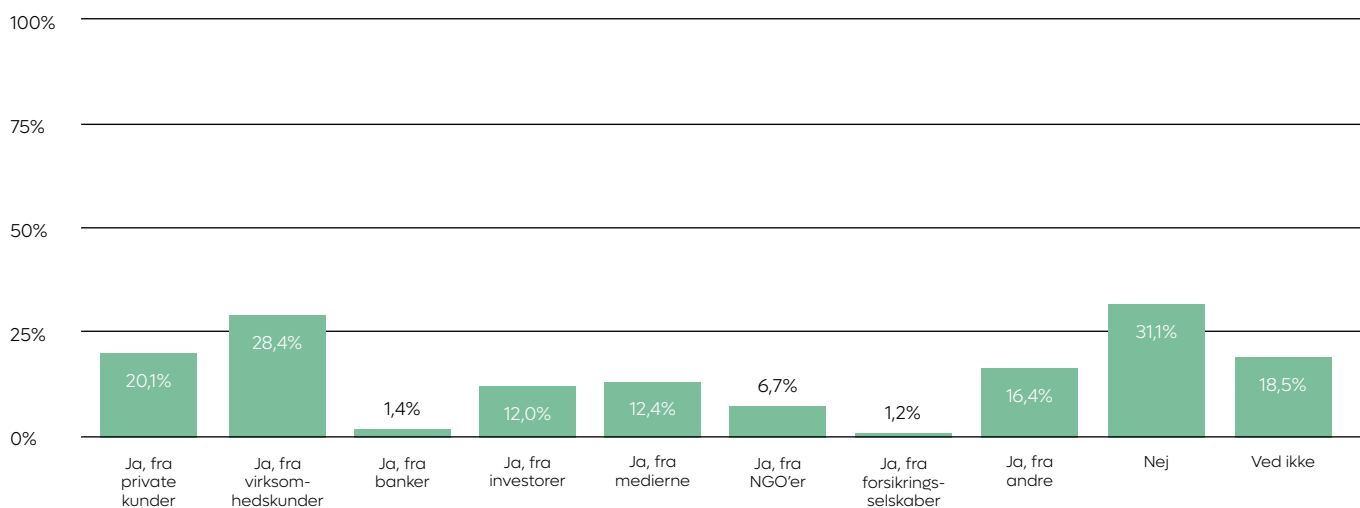
Kunder presser på

Presset for at nedbringe klimaaftrykket kommer især fra virksomhedskunder og private kunder (forbrugere). Se figur 2. Der meldes i stigende grad om eksempler, hvor store virksomheder stiller krav til deres underleverandører om enten at kunne levere klimadata eller om konkrete reduktioner.

Novo Nordisk kræver eksempelvis, at alle underleverandører skal kunne producere med 100 pct. grøn strøm fra 2030 for at kunne fortsætte som leverandører til Novo Nordisk. Også en stigende bevidsthed og ønsket om at handle klimavenligt blandt forbrugerne medvirker til et øget krav om klimavenlig produktion.

Omvendt opleves der ikke et nævneværdigt pres fra banker eller forsikringsselskaber – endnu, fristes man til at sige. For der er klare tegn på, at både banker og forsikringsselskaber vil øge deres krav markant, da de anser virksomheder, der ikke står rustet mod klimakrisens krav, som værende risikable, samtidig med at lovgivningen – særligt fra EU – i stigende grad kræver det af den finansielle sektor. Se boks 1.

Oplever din virksomhed pres fra omverdenen for at nedbringe sit klimaaftryk? Afgiv gerne flere svar.



Total Status: Gennemført. Lederniveau: 1.456
Administrerende direktør, Øvrig direktion, Leder med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere + 1 mere

Figur 2. Ledere oplever særligt pres for at klimaomstille sig fra virksomheds- og private kunder (Ledernes egen undersøgelse, august 2021).

Case: ATP og Danske Bank skærper klimakrav markant

En række finansielle aktører har annonceret, at de gradvist vil kræve mere af deres kunder og porteføljevirkksomheder, når det gælder grøn omstilling.

ATP kræver, at virksomheder og fonde i hele porteføljen skal rapportere om CO2-udledning i 2025. Dog er der en undtagelse for fonde, som ATP har gamle aftaler med, idet ATP ikke kan gå ind og ændre i de bundne aftaler.

Danske Bank tilbyder ikke kun grønne finansielle produkter til deres kunder, men har også sat mål for deres udlån. I første omgang har banken sat reduktionsmål på mellem 20 og 50 pct. for sektorerne olie og gas, skibsfart og energiforsyning, der tilsammen har lån for ca. 100 mia. kr. De tre sektorer står for ca. to tredjedele af lånebogens samlede CO2-aftryk.

Finanstilsynets direktør Jesper Berg har ligeledes været ude og advare om, at SMV'er kan få lukket for adgangen til kredit og kapital, hvis de ikke har styr på klimaregnskabet.

Kilde FINANS.dk

Pres fra regeringen og EU

Presset fra lovgivning øges også. Med den danske klimalov er det en bunden opgave at nå i mål med 70 pct. reduktioner i 2030. Og de seneste år er der vedtaget en lang række aftaler, som skal gøre mål til virkelighed. De stærke ambitioner frem mod 2030 og 2050 vil uvægerligt lægge pres på danske ledere om at skulle operere anderledes, tilegne sig nye kompetencer og kunne forene skærpet lovgivning med krav om fortsat vækst. En kommende CO2-afgift vil betyde incitamenter til den enkelte virksomhed om at nedbringe CO2 for at undgå store omkostninger.

Det bliver en ledelsesopgave at balancere alle disse hensyn og genopfinde forretningen baseret på det stigende omverdenspres om at operere klimavenligt.

Presset kommer ikke mindst fra EU, der gennem nye lovkrav er i gang med en storstilet omlægning af hele regionens vækst i en grønnere retning. Hvor USA og Kina i mange år har været førende på teknologi, ønsker EU at blive førende inden for det grønne område. Udover at udvide kvotesystemet og forbyde salg af fossildrevne køretøjer i 2035 forventes der yderligere krav i form af alt fra udvidet producentansvar, afgifter på jomfruelige materialer, krav om at kunne dokumentere at ens produktion ikke medvirker til global afskovning og meget mere. Og med direktivet for bæredygtig rapportering (Corporate Sustainability Reporting Directive), der forventes at blive vedtaget i EU-parlamentet, vil kravene til virksomheders rapportering blive skærpet. I første omgang for de større virksomheder, men også indirekte over for de mindre virksomheder, der er leverandører til de større.

Men også andre steder i verden øges presset. Lande som Indien, Singapore, Sydafrika og USA arbejder på skærpede krav til eksempelvis rapportering for virksomheder og transparens i forsyningskæder.

Ekspertter melder i det hele taget om intensivering inden for lovgivning. Den seneste Global Risks Report fra World Economic Forum advarer om en politisk styret omstilling, der kan gå så stærkt, at store dele af erhvervslivet vil blive kastet ind i, hvad de beskriver som en "kaotisk omstilling" (disorderly transition).⁴

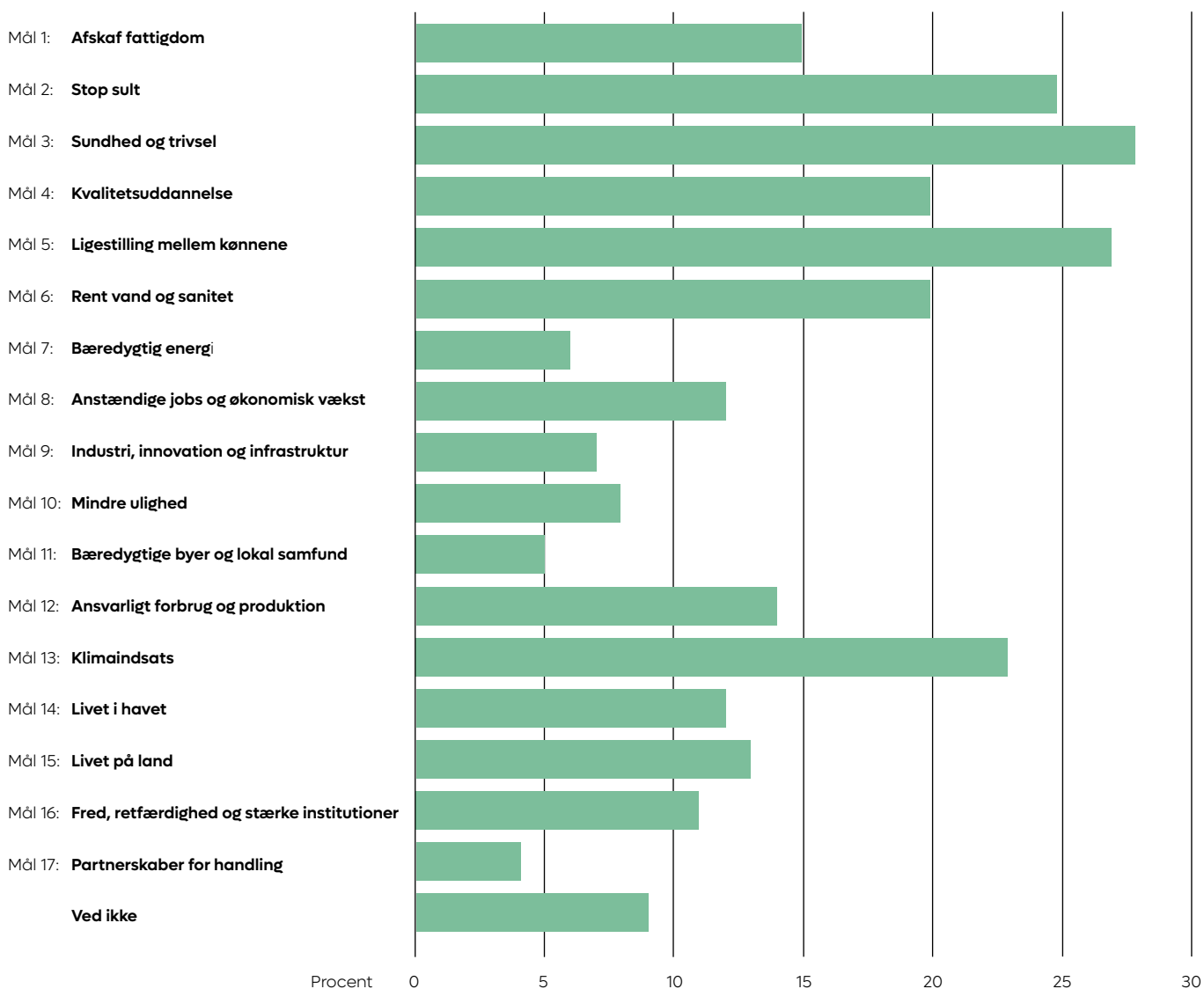
Pres fra medarbejdere

Medarbejdere søger i stigende grad mod virksomheder, der har et grønt og bæredygtigt image. Det gælder i særlig grad de unge.

Deloitte's seneste Millennial- og Gen Z-survey viser eksempelvis, at klima og miljø er det tema, som unge er mest bekymrede for, ligesom der er en udbredt skepsis i forhold til virksomheders evne til at løse samfundsproblemer. Her mener 67 pct. af Millennials (født mellem 1980 og 1995) og 71 pct. af Gen Z (født mellem 1997 og 2010), at virksomheder er mere optaget af egne behov end samfundets samlede velfærd.⁵ Dette forklarer også, hvorfor flere af de store formålsdrevne virksomheder såsom Ørsted, Vestas og Novo Nordisk brager ind på listen over de virksomheder, som unge helst vil ansættes hos.⁶

Ledernes egen undersøgelse blandt danske fuldtidsansatte viser, at Verdensmål nummer 13 om klimahandling er et af de Verdensmål, som de vægter højest, når det gælder deres arbejdsplads' fokus. Se figur 3. Og 41 pct. af de ansatte mener, at det er vigtigt, at deres arbejdsplads sætter fokus på FN's Verdensmål. Ved en tilsvarende undersøgelse året før, i 2020, var andelen blot på 29 pct.

Hvilket af FN's Verdensmål er vigtigst for dig, at din arbejdsplads har fokus på?



Figur 3. Klima er et af de højest prioriterede Verdensmål for danske medarbejdere (Lederne og YouGov, 2021).

Det fysiske pres

I en global undersøgelse fra UN Global Compact fortæller 49 pct. af verdens CEOs, at de allerede i en eller anden grad oplever forstyrrelser i deres forsyningskæder på grund af ekstremvejrshændelser forårsaget af klimaforandringer.⁷ Og hver anden CEO i fødevarerindustrien er bekymret for forsyningsikkerheden på grund af ekstremt vejr.

Nogle af de tydeligste eksempler var de omfattende oversvømmelser i Tyskland og Belgien i sommeren 2021, der både kostede menneskeliv og medførte store materielle tab.

For netop at forstå og forudsige de fysiske risici bedre for både borgere, kommuner og ikke mindst virksomhedsledere har IPCC i forbindelse med deres seneste rapport udviklet langt mere fintmaskede regionale kort over, hvor klimaforandringerne vil ramme de kommende årtier.⁹ Med den information vil ledere bedre kunne sikre sig, at forsyningskæder er modstandsdygtige over for klimaforandringernes fysiske konsekvenser i form af ekstremvejr, tørke, oversvømmelser, havvandstigninger og lignende.

Presset rummer muligheder

Klimaforandringerne medfører med andre ord en betydelig række omstillingsrisici for danske ledere. Behovet for at handle i tide er derfor afgørende.

Men omstillingen rummer også muligheder. Der åbner sig nye markeder for lavemissionsprodukter og -løsninger, der både efterspørges af virksomhedskunder og forbrugere. Der er mulighed for nye disruptive forretningsmodeller, hvor produkter og services leveres på helt nye, klimaeffektive måder, eksempelvis via digitalisering. Kigger man på markedet for bæredygtige bygningsmaterialer, har Udenrigsministeriet vurderet, at der er et globalt marked for knap 150 mia. kr. frem mod 2030, og det samlede danske markedspotentiale for bæredygtige løsninger vurderes til 400 mia. kroner frem mod 2030.⁹

Men også når det gælder ressourceoptimering og tiltrækning af talenter gennem et bæredygtigt image, kan en grøn og bæredygtig omstilling skabe stor værdi.

Der er næsten helt parallelt med risikopresset tale om et 'mulighedspres', hvor der her og nu er et åbent vindue for nye forretningsmuligheder, som man som leder skal kunne gribe og integrere i sin forretningsstrategi.

⁴ World Economic Forum: Global Risks Report 2022

⁵ <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2021.html>

⁶ <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/her-er-de-25-virksomheder-unge-helst-vil-arbejde-hos>

⁷ https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-166/Accenture-UNGC-Infographic-CEO-Study-2021.pdf

⁸ <https://www.ipcc.ch/report/ar4/wg1/regional-climate-projections/>

⁹ <https://vl.dk/wp-content/uploads/2019/02/The-Sustainable-Development-Goals-A-World-of-Opportunities-for-Danish-Businesses.pdf>

Ledernes holdning

- At presset på danske ledere begynder at kunne mærkes, kalder på handling.
- Alle ledere skal have mulighed for at lykkes med den grønne omstilling og kunne reagere på omstillingens krav.
- Det er muligt at skabe grøn vækst, og danske ledere har en stor chance her, hvis de er opmærksomme på krav og muligheder allerede nu og indtænker grønne hensyn i kernen af forretningen.

Ledernes anbefalinger

- Der bør være større politisk fokus på at sikre, at danske ledere har bedst mulige forudsætninger for at lykkes med den grønne omstilling.
- Politisk bør der være større forståelse for, at det er ledere, der i høj grad skal kunne omsætte nationale ambitioner til konkrete resultater ude i virksomhederne. Det er ledere, der er primus motor på at skabe grønne job, sikre efterspørgsel efter grønne faglærte og nedbringe CO2-udledninger i erhvervslivet.
- Det skal undersøges mere præcist, hvilke konkrete krav og risici danske ledere står overfor, når det gælder grøn omstilling, særligt i SMV'er: Hvor sårbart står ledere, der ikke har tilstrækkelige forudsætninger, viden og redskaber til at gennemføre en grøn omstilling?





“Den grønne omstilling kan blive *den store driver for al ledelse*”

Interview med Connie Hedegaard, formand, CONCITO og KR Foundation, tidligere EU-kommissær og klima- og energiminister

Du har de sidste årtier spillet en central rolle i udviklingen af klimaområdet. Hvor ser du ledelse spille ind i klimadagsordenen?

Jeg tror simpelthen ikke, at man kan lave så store transformationer hverken af et samfund eller en virksomhed, uden at det har et klart ophæng i ledelse. Klimaudfordringen er så kompleks, og det er utroligt svært for den enkelte medarbejder nede i et eller andet system at se igennem kompleksiteten. Der kan selvfølgelig godt ske noget nede i rækkerne i organisationen – og det gør der heldigvis også – men hvis ikke det gribes længere oppe i organisationen, så er der bare en tendens til, at det hænger på nogle ildsjæle, som så på et eller andet tidspunkt kører træet.

Derfor er det fuldstændigt afgørende, at topledelsen i en organisation, uanset om den er stor eller lille, signalerer, at det her er vigtigt, og at de også er med til at kommunikere det. Det kan jo sommetider handle

om mange praktiske ting omkring ændringer i produktionen, måden man køber ind på, hvilken type køretøj man anskaffer næste gang eller madspildet i kantinen. Men hvis ikke ledelsen er med til at sætte retning og sige “det her er vigtigt” og også sikre, at der bliver fulgt op på det, at der er momentum i det, så har jeg oplevet eksempler på, at det lidt bliver noget, man “leger”.

Men hvis man som ledelse virkelig går ind i det her, så kan den grønne omstilling være en enormt interessant driver ikke bare for innovationen men også kulturen i en virksomhed. Jeg tror også, det i stigende grad kommer til at betyde noget for evnen til at rekruttere de medarbejdere, man allerhelst vil have, fordi det formålsdrevne er så vigtigt for mange yngre mennesker. I sidste ende kan det skabe fællesskab – et værdifællesskab – noget at være sammen om i virksomheden. Det, tror jeg, skal gennemsyre fra top til bund.

Hvad er der af særlige ledelsesudfordringer ved den grønne omstilling?

Vi har den særlige udfordring, at det haster så meget, som det gør. Hvis vi havde uendeligt lang tid, så skulle det jo nok ske med små inkrementelle skridt. Men i Danmark har vi sat en deadline om, at vi i 2030 skal have reduceret med 70 pct. CO2. Og hvis man skal frem i busen med den hast, det kræver på alle mulige niveauer – så skal der ledelse til. Der skal et fokus til.

For virkeligheden er jo, at rigtigt mange medarbejdere typisk har travlt med tusind andre ting: Så er der nedlukning, og vi skal bruge masker igen, så kan vi ikke få varerne hjem fra Kina, eller så er fragtraterne steget til det tredobbelte. Klimaudfordringen skal jo løses sammen med tusinde andre ting, og hvis ikke det har ledelsens meget eksplicitte bevågenhed, så bliver man ved med at sige "jeg ved godt, det er vigtigt, men det er ikke det, jeg kan tage mig af lige nu, for i dag er der nogle andre opgaver, som bare skal løses". Og så ender det i det kortsigtede fokus.

Man kan lave en sammenligning med digitalisering. Danfoss sagde på et tidspunkt, at nu ville de digitalisere hele virksomheden på ingen tid, så valgte ledelsen at sætte 250 mennesker i en fabriksal i Flensborg med et mål om at få digitaliseret hele virksomheden, hele salgsorganisationen, alle kontorer i hele verden – på virkelig kort tid. Det viser behovet for at skabe et samlet fokus i virksomheden, når der er noget, man virkelig gerne vil have til at ske – og det er jo i den grad noget, der kræver ledelse.

Hvilke lederkompetencer ser du vil blive nødvendige i årene frem?

Man skal kunne sætte retning på tværs, og så skal man for at være troværdig rent faktisk vide noget elementært om bæredygtighedsudfordringen. Jeg mener, det hører med til at være et dannet menneske i det 21. århundrede, at man ved noget om, hvad de her udfordringer går ud på.

Jeg har før brugt det udtryk, at der er en del, der ikke kommer længere end til "logo-fasen", hvor man vælger 3 til 5 Verdensmål med hver sin farve og sætter dem på slides og halvårsrapporter og så siger, at man har valgt sine mål - som man meget ofte allerede lever 100 pct. op til i forvejen. Men så flytter det jo ikke noget i den virkelige verden. Det ender i tom branding. Man skal jo virkelig ned i organisationen og sætte rigtige mål og finde

rigtige måder at måle og veje og kommunikere det på. Hvis man skulle se positivt på det, så bliver det jo også en sjov lederrolle – men den bliver bestemt ikke mindre udfordrende, og modsat før, hvor man kunne delegere meget af det her, vil der nu blive kigget op på topchefen og spurgt "hvad nu?" "hvad er det næste skridt?". Så det strategiske – evnen til strategisk tænkning – den vil være afgørende for, om man holder sig konkurrencedygtig.

Hvad kan man gøre politisk for at sikre den bedst mulige omstilling for ledere?

Hver gang jeg er ude i virksomheder, så er der næsten ikke én virksomhed eller sektor, der ikke kan pege på rigtig mange barrierer. Det lyder godt nok også som nogle barrierer, der er skabt i en anden tid med nogle andre udfordringer. Tag et eksempel: Dem, der arbejder med cirkulær produktion, fortæller, at den måde, affald bliver defineret på i lovgivningen, ikke er kompatibelt med cirkulær produktion. Hvis det nu er rigtigt – hvordan får man bragt det frem? Det er jo ikke, fordi der sidder en eller anden minister eller ordfører, der nødvendigvis er klar over alle de barrierer, der er derude.

Der tror jeg, at brancheorganisationerne kunne få en større rolle i at påpege barriererne. Kunne man forestille sig, at vi lavede en øvelse, hvor de forskellige lederes barrierer kunne meldes ind til brancheorganisationerne, der så kunne arbejde videre med dem? Jeg tror, man ville finde ud af, at der var rigtigt mange barrierer derude. Der ville være en del, hvor man kunne løsne lidt og give lidt større frihedsgrader. Måske kunne man gøre, som man gør på social-, ældre- og uddannelsesområdet, hvor man laver frikommuner, og inden for nogle områder på samme måde give lov til at prøve nogle ting lidt af ude i virksomhederne, hvor man dermed prøvede at løfte sig lidt væk fra de forskellige barrierer og dermed hurtigere kom igennem med den grønne omstilling?

Kap. 2.

Behov for nye grønne lederkompetencer

Uddannelse og kompetenceudvikling målrettet grøn omstilling fylder med rette meget i de politiske ambitioner for at sikre, at vi når målet om at reducere med 70 pct. i 2030 og får sat Danmark på landkortet som grøn førernation.

Men i debatten om kompetencer er der primært fokus på, hvordan vi får sikret, at den næste generation på arbejdsmarkedet vælger uddannelser, der matcher den grønne omstilling. Det betyder desværre, at alt for få taler om det presserende behov for grøn efteruddannelse af de ledere, der her og nu skal trække virksomhederne i den rigtige retning. For vi har ikke tid til at vente mange år på, at fremtidens ledere løser problemerne for os.

Ifølge Ledernes undersøgelser fortæller godt halvdelen af danske ledere, at de savner kompetencer inden for en lang række grønne discipliner såsom CO₂-opmåling og klimaregnskab, cirkulær økonomi og produktion, grønne indkøb, klimaledelse af globale værdikæder, aktuel klima- og miljølovgivning, energiledelse og ressourceoptimering¹⁰

Alligevel er det kun 14 pct. af lederne, der inden for det sidste år har gennemgået et kursus eller gennemført efteruddannelse inden for bæredygtighed og grøn omstilling. Heraf var det godt halvdelen, der oplevede, at indholdet var dækkende for deres behov.¹¹ Der er med andre ord en udfordring, når det gælder lederes grønne kompetencer.

Og der vil være stor forskel på, i hvor høj grad forskellige faggrupper vil opleve behov for at skulle opkvalificere sig, ligesom der mangler en helt klar definition af, hvad en grøn kompetence dækker over. Mandag Morgen og CONCITO har i projektet "Fremtidens Grønne Arbejdsmarked" defineret kompetencer som bidrager til samfundets grønne omstilling som "kompetencer som ved deres anvendelse i et job bidrager til miljøbeskyttelse, ressourcebesparelse og klimaindsats".

Denne definition kan også gælde for lederes grønne kompetencer. Men ret beset er der ikke nogen klar definition af, hvad en grøn lederkompetence mere konkret vil sige, og der er ikke meget forskning, der har afdækket det. Dette afsnit vil dog forsøge at komme med nogle eksempler på, hvad det kunne dreje sig om.

Hvad er en grøn lederkompetence?

Det er grundigt afdækket, hvilke typer kompetencer der vil blive brug for blandt nuværende og kommende faglærte, og ligeledes er det afdækket, hvor stor efterspørgslen og manglen på faglærte med grønne kompetencer forventes at blive.¹² Den grønne omstilling vil føre til en stigning i årsværk inden for tekniske faggrupper som elektrikere og VVS'ere. Og de kompetencer, som de faggrupper skal tilegne sig, er også undersøgt nærmere. Der er dog ikke meget forskning, der har undersøgt, hvad en grøn lederkompetence er. Baseret på ekspertinterviews i denne publikation samt den begrænsede mængde forskning, der findes på området, kan der identificeres nogle grønne lederkompetencer:

Grøn lederkompetence 1: Klimaviden

For at kunne navigere i den grønne omstilling er det som leder nødvendigt med basal viden om klima og miljø. Det er, ligesom det er tilfældet med digitalisering, skyllet ind med nye termer og begreber på det grønne område. Connie Hedegaard har tidligere udtalt, at for at være et dannet menneske i det 21. århundrede er det nødvendigt med basal viden om klima og bæredygtighed.

Det kan være naturvidenskabelig viden om, hvad drivhuseffekten er, hvor meget et ton CO₂ er, og hvad der menes med biodiversitet. Men også viden om samfund, lovgivning og konkurrenceforhold: Hvordan vil klimaforandringerne påvirke de forskellige dele af samfundet? Og hvor står de forskellige samfundsaktører i klima- og miljøspørgsmålet? Hvilken grøn lovgivning er på vej i Danmark, EU og globalt? Endelig er det en fordel at have opdateret indsigt i, hvilke nye teknologiske mulig-

heder der findes inden for vedvarende energi, ressourceoptimering og digitalisering.

Det vil blive et krav for de fleste ledere at udvikle en fintunet "klimaradar" som et redskab i den strategiske værktøjskasse. Herved kan man netop også som leder strategisk identificere sine grønne risici og muligheder.

Grøn lederkompetence 2: Dataforståelse for ikke-finansielle tal og rapportering

At igangsætte en grøn eller bæredygtig omstilling vil før eller siden kræve indsamling af data om, hvordan man performer på forskellige bæredygtighedsparametre. Det er de mål og nøgletal, der indgår i ESG-regnskabet (læs mere i kap. 4). Aktuelt er der kun lovkrav for større virksomheder om at rapportere om dette. Men også SMV'er vil utvivlsomt opleve krav om at rapportere om bæredygtighedsdata. Det gælder især, hvis de er leverandører til større virksomheder, der har brug for denne data.

Det er en lederopgave at igangsætte en indsamlingsproces af bæredygtighedsdata, følge op på den og integrere KPI'er for bæredygtighed med de finansielle KPI'er. Og sikre at disse bliver hinandens naturlige forudsætninger. På den måde bliver bæredygtighed og klima en del af virksomhedens samlede værdiskabelse. Ligeledes er det lederen, der skal kunne bruge data strategisk. Det kan være til mødet med eksterne partnere, som banker, investorer eller forsikringselskaber, der ofte kan give mere fordelagtige tilbud, når de har data, der dokumenterer, at man som leder arbejder på at skabe gode bæredygtige resultater og derved ikke fremstår som en risikofyldt kunde.

Data kan også være afgørende for at vinde et udbud. Og endelig skal denne data understøtte virksomhedens kommunikation, da der er meget strikse krav til, at data skal underbygge udsagn om bæredygtighed. Det skal man som leder have overblik over.

Grøn lederkompetence 3: At skabe grønne løsninger på tværs

At kunne samarbejde på tværs både inden for virksomheden og i virksomhedens samlede økosystem vil blive en vigtigere kompetence som leder, hvis man skal lykkes godt med den grønne omstilling.

For at kunne skabe store forandringer skal lederen kunne bevæge sig helt ud i de yderste led af værdikæden og samskabe løsninger både med partnere, kunder og selv konkurrenter, idet det kan skabe værdi, at man løfter en udfordring på brancheniveau og ikke kun virksomhedsniveau. Det vil kræve tættere partnerskaber mellem offentlige og private sektorer, hvor aktører fra meget forskellige verdener skal kunne arbejde tæt sammen om de nye grønne løsninger. Det kræver ledelse. Klimaudfordringen er så forgrenet ud i hele samfundet, at et ensidigt fokus på eksempelvis at skifte til LED-pærer på egen matrikel sjældent løser noget.

Man skal kunne forstå virksomhedens samlede impact i samfundet, også for at kunne blive bedre til at identificere barrierer og effektive indsatsområder. Her er det afgørende, at man som leder kan stille nye spørgsmål. Den undersøgende, problematiserende tænkning er altså en vigtig kompetence for ledere, der vil lykkes med grøn omstilling.

Grøn lederkompetence 4: Grønt følgeskab

Som leder skal man kunne formulere en vision eller et purpose. Hvordan er man som virksomhed med til at løse samfundsudfordringer, fx inden for klima og miljø? Følgeskabet skal etableres både udadtil og indadtil, når medarbejdere skal være med til at drive omstillingen, og når eksterne parter skal samarbejde om nye grønne løsninger, og nye parter skal tiltrækkes. Lederen skal sikre, at medarbejdere er klædt på og kvalificerede til at tilgå de nye opgaver, og at de er villige til at følge lederens vision og både se nødvendigheden og mulighederne i det. I Middelfart Kommune eksperimenteres der eksempelvis med at integrere klima og bæredygtighed i MUS.

Dertil bør lederen orientere sig mod at skabe følgeskab udadtil, eksempelvis ved at deltage i samfundsdebatten via forskellige platforme og dermed være med til at forme samfundet i en grøn og gunstig retning, der harmonerer med organisationens strategier (se interview med Annette Stube s. 58-59).

Udover disse fire kompetencer kan også nævnes kompetencer som at kunne mestre langsigtet tænkning og balancere langsigtede hensyn med kortsigtede krav. Men man kan også pege på evner som systemisk eller holistisk tænkning eller sågar værdisæt som empati og ydmyghed, der handler om at kunne give bedre plads til, at medarbejdere kan byde ind med løsninger ud fra en erkendelse af, at ledere sjældent har det entydige svar på alt.

Grønne kompetencer vil også kunne være kontekstspecifikke, idet der vil være mere brug for en kompetence et sted end et andet.

Hvad er status for grøn opkvalificering af ledere?

Ønsker man som leder at tilegne sig grønne kompetencer, kan man henvende sig flere steder. Der er dog risiko for en ulige adgang, idet større virksomheder typisk råder over flere ressourcer til efteruddannelse. En retfærdig grøn omstilling vil også betyde, at ledere fra mindre virksomheder får bedre mulighed for at efteruddanne sig inden for det grønne. En mærkesag for Lederne er derfor, at alle danske ledere skal have mulighed for at tilegne sig nye grønne kompetencer.

Der findes en række uddannelses- og kompetencetilbud, som lige nu primært består af:

- Offentlige erhvervstilbud: Herunder tæller kommunal og regional erhvervsservice, tværkommunale erhvervshuse og Godkendte Teknologiske Serviceinstitutioner. Ligeledes kan der delvist opnås grønne kompetencer hos The Trade Council og State of Green. Herunder også tilskudsordninger som SMV:Grøn.
- Brancheforeninger og organisationer: Tilbyder rådgivning, kompetenceopbygning og forløb. Herunder Lederne egne uddannelser og forløb som DI's Klimaklar Produktionsvirksomhed, der også tilbyder kompetenceopbygning.
- Efteruddannelse: Både hele uddannelser men også delelementer i kurser og uddannelser på AMU-, akademi-, diplom- og masterniveau.
- Private udbydere: En lang række større og mindre udbydere af uddannelsesforløb af kortere eller længerevarende karakter.
- Private erhvervsnetværk: Herunder VL-grupper og lokale virksomheds- og erhvervsnetværk, hvor grøn omstilling og grøn ledelse tematiseres og udveksles.

Dertil har Lederne også bl.a. taget initiativ til en ny Master of Sustainable Leadership i samarbejde med DTU.

Trods et stigende antal muligheder for grøn efteruddannelse mangler der et fyldestgørende overblik over det samlede efteruddannelsesstilbud og tilbuddenes kvalitet og relevans samt en samlet national kompetencestrategi for ledere.

Ligeledes bør fokus også rettes mod, at undervisere selv efteruddannes til at kunne undervise i den nyeste viden inden for feltet. Viden om klima, grøn omstilling og grønne lederkompetencer bør derfor også indgå i efteruddannelse af underviserne.

Og skal de grønne lederkompetencer for alvor få fodfæste, skal vi sikre, at viden om klima og grønne kompetencer udfoldes i lederuddannelser på alle niveauer. Det grønne element må sikres en naturlig integration i de kurser og uddannelser, der omhandler de mere traditionelle lederdiscipliner som personaleledelse, forandringsledelse eller det personlige lederskab, fordi vi har brug for at få alle ledere med på den grønne rejse.

Efterspørgsel efter grønne medarbejdere vil stige

Det bliver også en ledelsesopgave at forstå en grøn kompetenceafklaring i de enkelte virksomheder. Hvilke grønne kompetencer er der brug for blandt medarbejderne? Hvilke nye medarbejdere skal ansættes? Skal der foretages ændringer i organisationsstrukturen?

Og skal omstillingerne i de enkelte virksomheder lykkes, kræver det selvsagt, at der er den nødvendige grønne arbejdskraft til stede, hvorfor Lederne som sagt hilser et fokus på uddannelse af grønne faglærte og højtuddannede med stærke grønne kompetencer velkomment.

Som eksempel advarer en statusrapport for elbilindustrien om, at mangel på grøn arbejdskraft kan bremse den grønne omstilling i bilindustrien: "EU, regeringer og virksomheder bør prioritere programmer, der investerer i uddannelse, træning, opkvalificering og omskoling af arbejdsstyrken for at udnytte nye muligheder, hvilket hæver barren for beskæftigelsesforhold, for at sikre, at ingen bliver efterladt. Det vil være en investering i fremtidige generationer og for miljøet."¹³

Ledere forventer også, at grønne kompetencer vil komme til at fylde betydeligt mere i fremtiden, når de skal rekruttere. Her angiver 42 pct., at de i fremtiden vil vægte grønne kompetencer højere end i dag. Se figur 1 og 2.

I hvor høj grad vægter du generelt grønne kompetencer, når du skal rekruttere medarbejdere til din virksomhed?

Bemærk: Grønne kompetencer forstås som kompetencer, der bidrager til samfundets grønne omstilling gennem miljøbeskyttelse, ressourcebesparelse og klimaindsats.

	Procent	Respondenter
I meget høj grad	18,0	31
I høj grad	6,7	114
I nogen grad	20,4	346
I mindre grad	28,6	487
Slet ikke	37,4	636
Ved ikke	5,1	86
I alt	100,0	1.700

Figur 1. I dag efterspørger kun få ledere grønne kompetencer hos medarbejdere, når de rekrutterer (Lederne egen undersøgelse, februar 2022).

Forventer du, at grønne kompetencer vil blive vigtigere fremover, når din virksomhed skal rekruttere?

Bemærk: Grønne kompetencer forstås som kompetencer, der bidrager til samfundets grønne omstilling gennem miljøbeskyttelse, ressourcebesparelse og klimaindsats.

	Procent	Respondenter
Ja	41,9	712
Nej	40,5	689
Ved ikke	17,6	299
I alt	100,0	1.700

Figur 2. I fremtiden vil knap 42 pct. af ledere efterspørge grønne kompetencer hos kommende medarbejdere (Lederne egen undersøgelse, februar 2022).

For at sikre at der ikke opstår mangel på kandidater med grønne kompetencer, er det meget vigtigt, at klima så vidt muligt indarbejdes i alle typer uddannelser. Klima og bæredygtighed skal i højere grad kobles til og integreres i den enkelte uddannelses specifikke faglighed, som når bilmekanikeren lærer at reparere elbiler, eller når ingeniøren opnår bredere indsigt i ny klimateknologi, eller når humanisten får forståelse for, hvordan store samfundsomstillinger påvirker mennesker. Derudover er det også nødvendigt at sikre en generel, bred og solid forståelse for klimaet på alle uddannelsesniveauer.

Derfor bør bæredygtighed være en tydelig del af ikke kun universiteternes formålsparagraf men alle uddannelsers formålsparagraf, fra folkeskole til ungdomsuddannelser til videregående uddannelser, men også i forhold til voksen- og efteruddannelser.

¹⁰ Undersøgelse foretaget af Lederne, december 2021

¹¹ Undersøgelse foretaget af Lederne, november 2021

¹² Se fx Dansk Energi: Beskæftigelseseffekter af investeringerne i den grønne omstilling. Oktober 2021; og BCG: Competence-mismatch i Danmark og den grønne omstilling frem mod 2030. Marts 2021.

¹³ BCG: E-mobility: a green boost for European automotive jobs? August, 2021. Se: https://finans.dk/erhverv/ECE13574608/man-gel-paa-arbejdskraft-kan-bremse-den-groenne-transformation-af-bil-industrien/?utm_campaign=FINANS%20Briefing&utm_content=2022-01-04&utm_medium=email&utm_source=finans

Ledernes holdning

- Der er et stort behov for grøn opkvalificering af danske ledere, så de kan stå mål med de krav, de allerede nu og i stigende grad vil blive mødt med.
- Der mangler større indsigt i de konkrete branchespecifikke behov, som danske ledere oplever, hvilke kompetencer der bedst kan adressere behovene, og hvordan den nye viden når bredt ud.
- Det er vigtigt, at alle ledere klædes på samt har adgang til grønt kompetenceløft. Det er langt fra alle ledere, der har ressourcer til grøn opkvalificering, hvilket skaber ulige forudsætninger for at lykkes med den grønne omstilling.
- Der er behov for flere praksisnære og forskningsbaserede efteruddannelsesforløb, som er målrettet ledere med en videregående uddannelsesbaggrund.

Ledernes anbefalinger

- Der bør udarbejdes en national strategi for tilegnelse af grønne kompetencer hos danske ledere. Uddannelse i grønne lederkompetencer skal være tilgængeligt på alle niveauer i efteruddannelsessystemet.
- Der bør skabes systematisk overblik over, hvilke tilbud der findes til ledere, der gerne vil have styrket deres grønne kompetencer.
- Undervisere på lederuddannelser skal klædes på til at kunne undervise i de nye kompetencer.
- Lederne anbefaler et nationalt hub for grøn ledelse, som indsamler nyeste forskning og erfaringer om grøn ledelse, og som kan tilgås af alle danske ledere.
- Lederne anbefaler nye samarbejder mellem erhvervsakademier, professionshøjskoler, universiteter og private udbydere om udbud af kurser og uddannelse for at sikre, at nye behov imødekommes hurtigt og efterspørgselsdrevet.



Nysgerrighed, mod og samarbejde er vejen frem

Interview med Camilla Haustrup Hermansen, viceadm. direktør og medejer, Plus Pack, formand for Dansk Design Center og regeringens klimapartnerskab for affald, vand og cirkulær økonomi



Plus Pack er som virksomhed nået langt med grønne mål. Hvad skal der til ledelsesmæssigt for at lykkes med sin omstilling?

Jeg tror oprigtigt på, at det starter i den måde, vi tænker på som ledere. Hvis ikke jeg, vi og Plus Pack sammen havde gjort op med os selv, hvad vi ville, og hvilket præg vi vil være med til at sætte på den grønne agenda og fremtidens forretning, så tror jeg ikke, vi var lykkedes med at få så mange interessenter med ombord på rejsen både internt og eksternt. Vi bliver nødt til at gøre noget anderledes for at fastholde en ansvarlig forretning, selvom der måske ikke er lovgivning endnu, og selvom vi fx ikke er pålagt en CO2-skat eller har udvidet producentansvar for emballage i Danmark endnu. Så selvom der måske ikke er en brændende platform lige nu – så skaber vi den selv, kan man sige.

Ledelse handler derfor om at lægge sig fladt ned i al ydmyghed og erkende, at vi bliver nødt til at gøre noget anderledes og derefter bygge en vision og sætte retningen for at nå visionen, men så også facilitere de nødvendige bottom-up processer og dermed turde tænke holistisk og bredere og faktisk turde invitere både gamle fjender og nye venner med på rejsen.

Og det kræver mod at invitere sine konkurrenter ind og lave samarbejder på tværs - det man vil kalde "precompetition", altså før man går ud på markedet i konkurrence om de bedste løsninger og produkter til

kunder og forbrugere. Jeg havde for nylig 22 gæster inde til et møde i et offentligt-privatsektorpartnerskab, som er nedsat af miljøministeren – plastpartnerskabet for detailhandlen. Og her sad jeg sammen med en hel branche, som i traditionel forstand er hinandens største konkurrenter. Og alligevel formåede hele gruppen at løfte sig ud af den klassiske konkurrencesituation og sige "vi har et problem, der er meget større end os selv, hvordan kan vi blive fælles om løsningerne, som kan komme os alle og omverdenen til gode?". Og så går vi bagefter hver til sit for at implementere det på baggrund af nogle principper og metoder, vi er enige om. Det kræver ledelse og en stor vilje til samarbejde.

For os er den grønne omstilling en strategisk investering i et felt, hvor der ikke er nogen garantier for, at vi kommer til at lykkes. Og der er heller ikke nogen garantier for, at vi kan måle det i omsætning i morgen, altså at det slår igennem på nogle af vores mere kortsigtede KPI'er. Men vi ved, at vi skal bidrage, og vi ønsker at bidrage aktivt alle de steder, hvor vi kan. Så visionær ledelse skal der jo til, når man skal tænke langsigtet. Det handler ikke om management eller styring og kontrol af igangværende forretning. Det handler om omstilling, om innovation, om bæredygtig udvikling og om at bygge en fremtidsvision, som man kan få flere med på, så det nærmest bliver – lidt populært sagt – en bevægelse i virksomheden. Så er det jo en ledelsesopgave at få de her store linjer trukket helt ind

i forretningen, i driften, og så lægge planer, sikre ejerskab og opbygge KPI'er, som kan vise, at vi flytter os og forbedrer os med små – og måske store – skridt. Vores fantastiske demokrati i den danske samfundsmodel kræver nogle gange tid, så jeg tror, vi som virksomheder bliver nødt til at læne os helt frem og tage ansvar for at lede den grønne og cirkulære omstilling og teste, fejle, og teste igen, alt imens vi tænker holistisk og konstant søger at gøre tingene på nye måder, hvis det er det, der skal til – inklusiv en ledelse der er nødt til at gå forrest og vise vejen.

Hvad ville dit råd være til ledere i mindre virksomheder, når det gælder grøn omstilling?

Jeg sidder selv i en mellemstor virksomhed og møder rigtigt mange små virksomheder gennem mit virke. Jeg plejer at sige, man først og fremmest skal have styr på sin forretning og kigge godt ind i den og forstå, hvor i sin forretningsmodel og sine relationer man er udfordret, fx på stort energiforbrug, materialeforbrug, processpild, ja, tab af værdifulde ressourcer. Så skal man kigge ud over sig selv, kigge ud til venstre og højre i værdikæden for at forstå de flows og processer, som man er del af og måske aldrig har forholdt sig kritisk til, fordi det måske bare kører derudaf. Man er nødt til at forstå, hvem det er, man samarbejder med, og hvem man sælger til, på en helt anden måde. Hvem vil være nødt til at omstille sig, og skaber det nye muligheder for at tage en anden position i værdikæden eller spille en anden rolle i en cirkulær, grøn omstilling? Kommercielt må man prøve at stille sig på kundens ø, og så når man kigger derovre fra spørge, hvad ser kunden af udfordringer?

Man skal turde tænke og agere på tværs af værdikæden, men også potentielt kunne flytte sig i værdikæden. Det kan starte med en nysgerrighed omkring, hvor alt det vores virksomhed producerer havner henne, når det ikke fungerer længere. Det er en ledelsesmæssig opgave at tage initiativ til at kortlægge det landskab eller økosystem, man er en del af. Oprigtigt talt behøver man ikke mere end fx fire timer, hvor man sætter sig ned og spørger "hvad ved vi?" og så enten visuelt eller gennem designtænkning udpeger, hvor fx råvarer eller materialer kommer fra – eksempelvis materialer som stål og plast – og hvor det havner efter brug. Og så gå videre til det næste led i værdikæden for på den måde at blive klogere. Det er en måde at kortlægge det ofte komplekse system, man er en del af.

Så har du allerede udvidet din horisont og taget første skridt til at tænke mere holistisk. Og det er også der, man kan se nogle muligheder i forhold til sin forretning. Og ikke mindst "syreteste" om der er noget eller nogen, som er ved at flytte sig. Man kommer jo ind i nogle an-

dre brancher og sektorer og bliver nødt til at interesse sig for og forstå deres dilemmaer og udfordringer i omstillingen. På den måde kan man også bedre søge nye løsninger i fællesskab og på tværs af brancher og sektorer.

Derudover kunne man som mindre virksomhed overveje at invitere en ung studerende eller nyuddannet ind i processen. Det er forholdsvist enkelt, og ofte får man nogle helt andre perspektiver, da den unge ofte stiller nogle spørgsmål, som man selv er groet lidt fast i svarene på.

Men i det hele taget må man spørge: Hvem er ens mest kritiske stemme? For nogle virksomheder ville det måske være NGO'er og lokalpolitikere, som man kan spørge, hvad de ser, når de ser på dig udefra. Og det samme gælder ens medarbejdere. Man får fantastisk værdifuldt input af at spørge og oprigtigt lytte til, hvad de tænker, når de fx ser på de processer og produkter, som man skaber. Det er rimelig enkelt og lavpraktisk at gå til. Men det starter altså med at være nysgerrig omkring, hvordan andre ser på en, og turde lytte og tage deres svar ind.

Det kan også være en klassisk kundeanalyse, hvor man ikke kun spørger ind til tilfredsheden eller leve-ringsevnen, men hvordan man bliver opfattet i forhold til bæredygtighed, og om der er nogen, der har nogle gode forslag.

Hvad kunne du som leder i en mellemstor virksomhed ønske dig fra politisk side?

Det er rigtig vigtigt med klare rammevilkår og en form for tidshorisont – en "tidslinje" – hvornår man forventer, at nye initiativer, som hurtigt og effektivt skal reducere CO₂-udledninger, skal implementeres. Det vil alt andet lige gøre enhver strategisk overvejelse omkring investeringer lettere. Det værste, der kan ske for en virksomhed, er usikkerheden i forhold til, at der politisk ikke bliver holdt fast i et allerede udmeldt initiativ, at rammevilkårene ændrer sig markant. Det ville alt andet lige være meget nemmere, hvis der var nogle klare, utvetydige meldinger om niveau og tidshorisont, fx om CO₂-afgiften. Vi arbejder fx selv med "fiktive" CO₂-priser i vores business cases for at simulere potentielle fremtidsscenerier.

Om Plus Pack

Plus Pack er en danskejet international virksomhed med omkring 150 ansatte. Virksomheden designer, udvikler og producerer emballageløsninger til fødevarer.

Kap. 3.

Klare og stabile rammevilkår ønskes

De rette politiske rammevilkår er afgørende for, at en hvilken som helst ledelsesopgave kan varetages bedst muligt. Og det gælder også på det grønne område.

Al lovgivning bør sikre, at de grønne handlinger og den grønne adfærd bliver det naturlige valg for danske ledere. Men der meldes om lovgivning, der decideret modarbejder danske leders indsats og ønske om grøn omstilling. Og her ligger der en politisk opgave i at ændre lovgivningen, så den gør det grønne valg attraktivt og naturligt.

En række politiske aftaler byder på elementer, der vil få indvirkning på ledelsesrummet i forhold til planlægning, valg af teknologiske virkemidler samt andre incitamenter. En hovedmotor er eksempelvis en bred, ensartet og gradvist indført CO₂-afgift. Lederne tilslutter sig afgiften, fordi alternativet – i form af eksempelvis tilskud, påbud og forbud – både er mere ineffektivt, men også kan blive mere indgribende i ledelsesrummet. Men jo hurtigere der kan opnås afklaring om afgiftens beskafenhed desto bedre for danske ledere.

Undersøgelser foretaget af Lederne viser, at hver tolvte danske leder holder igen med investeringer på grund af manglende afklaring om CO₂-afgiften. Reelt set drejer det sig om titusinder af virksomheder, der oplever, at de befinder sig i et afgiftslimbo, hvor manglende klarhed om den kommende pris på et ton CO₂ har afgørende betydning for investeringer nu og her.

Ledere har brug for klare, stabile og forudsigelige rammevilkår. Og de gode grønne løsninger ude i de enkelte virksomheder kan ikke detailstyres. Derfor går Lederne ind for, at der pålægges forurenere en pris på CO₂.

Den danske klimalov og ledelse

Hverken begrebet 'ledelse' eller 'danske ledere' er direkte nævnt i den danske klimalov, ej heller er der noget sted vedtaget specifikke indsats for at imødekomme leders særlige behov. Dansk erhvervsliv er dog udtrykkeligt tildelt en nøglerolle i omstillingen, hvilket for eksempel kommer til udtryk i de 13 klimapartnerskaber, der rummer erhvervslivets anbefalinger til, hvordan 13

forskellige sektorer bedst vil kunne gennemføre en klimaaomstilling inden for deres respektive sektor.

Her bør der følges grundigere op på den lange række af omkostningseffektive tiltag fra de mange anbefalinger.

Klimaloven lægger dog indirekte op til, at ledere vil indtage en nøglerolle, når der eksempelvis med en CO₂-afgift indrettes et system, hvor det er de enkelte virksomheder, der selv skal finde strategier og virkemidler til at nedbringe CO₂-udledninger i virksomhederne og endda lede og gennemføre store innovationsprojekter.

Ønske om større sikkerhed

Når det gælder politiske temaer i den grønne omstilling, så prioriterer Lederne medlemmer ønsket om "større sikkerhed om fremtidig klimalovgivning" højest. Se figur 3.1. Det hænger sammen med, at jo mere forudsigelig den regulatoriske bane er, desto bedre manøvrerum vil ledere have til strategi, planlægning og investeringer.

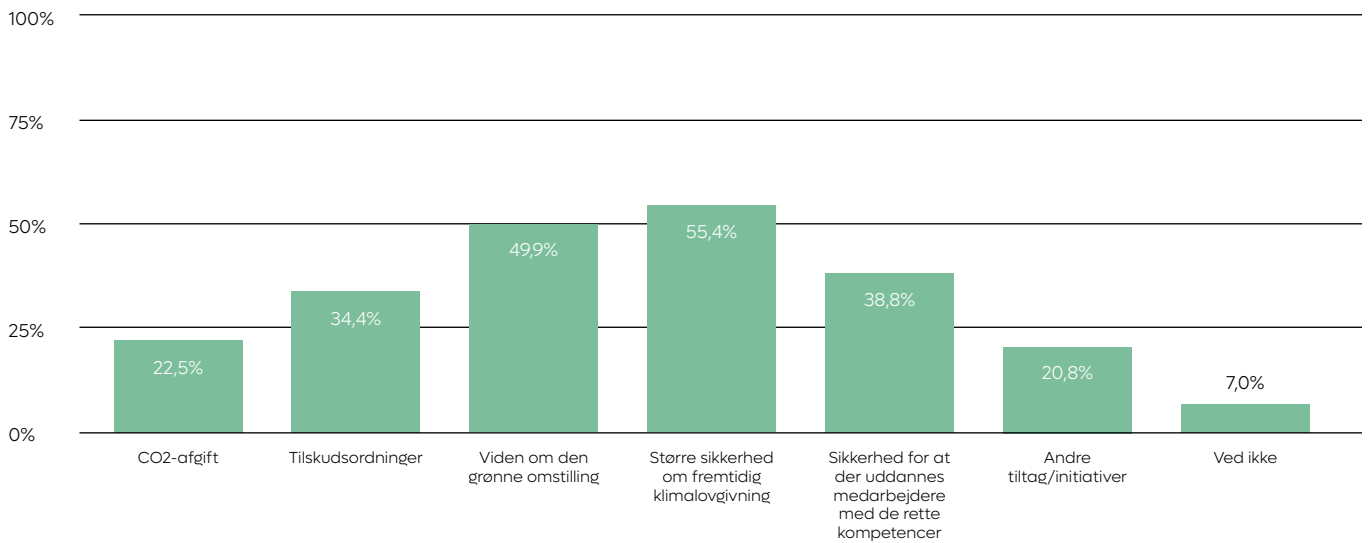
Derfor er det bekymrende, at Klimarådet i sin seneste statusrapport over regeringens klimaindsatser vurderer en stor usikkerhed ved mange af de virkemidler, der er vedtaget i en række klimaaftaler. Det er problematisk, at der stadig er en reduktionsmanko, som man ikke har fundet virkemidler til.

Ligeledes har man heller ikke vished for vejen frem mod 2035 og 2040 endsige en klar strategi for, hvordan der opnås netto-nuludledning i 2050, og hvad dette vil indebære for dansk erhvervsliv.

Fordi vi lever i en tid med mange ubekendte, er det vigtigt at få tydelige politiske signaler, når det gælder klimaaområdet - også i tiden frem efter 2030. Hvad kan ledere regne med om 10, 15 og 20 år?

Dette har betydning, fordi mange grønne investeringer i ofte umodne teknologiske løsninger først giver afkast senere end 2030. Ledere har brug for at vide, at de grønne valg, de foretager i dag med de medfølgende omkostninger, vil blive belønnet på den længere bane.

Hvilke politiske tiltag eller initiativer savner du? Afgiv gerne flere svar.



Total Status: 668

Gennemført. Lederniveau: Administrerende direktør, Øvrig direktion, Leder med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere + 1 mere

Figur 1. Større sikkerhed om fremtidig klimalovgivning er prioriteret højest blandt danske ledere (Ledernes egen undersøgelse, august 2021).

Andre politiske temaer, som Ledernes medlemmer peger på, er "viden om den grønne omstilling" og "sikkerhed for at der uddannes medarbejdere med de rette kompetencer". Dette skal ses i relation til, at ledere, som beskrevet i forrige afsnit, i vid udstrækning savner nye grønne kompetencer inden for en lang række områder.

CO2-afgift og ledelse

Særligt ét klimapolitisk emne tiltrækker sig stor opmærksomhed i dag. Det er den grønne skattereform, hvis centrale element er indførelsen af en CO2-afgift.

Lederne støtter en CO2-afgift, fordi det er det bedste redskab til at sikre en retfærdig, forudsigelig og omkostningseffektiv omstilling, der vil betjene sig af virksomhedens egen viden om, hvordan udledningerne bedst og billigst kan sænkes. En CO2-afgift er derfor i et ledelsesmæssigt perspektiv den mest optimale løsning.

Ekspertgruppen for grøn skattereform fremlagde i februar 2022 en række modeller for en lineær indførelse af CO2-afgiften fra 2025. Og regeringen har efterfølgende præsenteret deres udspil til en CO2-afgift med udgangspunkt i ekspertgruppens model 2. Lederne håber, at der hurtigt indgås en bred aftale om en kommende afgift.

Lederne deler dog Klimarådets bekymring om, at netop model 2 har en stor indbygget usikkerhed, da den har som forudsætning, at der investeres med tilskud i

kulstoffangst og -lagring. Det er forholdsvis umodne teknologier, da de endnu er uprøvede i stor skala, noget som kommissoriet selv adresserer i deres rapport.

Desuden hviler anbefalingerne på antagelser om, at fx landbruget når sine reduktionsmål, selvom de i høj grad knytter sig til teknologi, vi ikke kender i dag. Hvis reduktionsmålene ikke nås, vil det alt andet lige betyde, at CO2-afgiften skulle hæves.

Lederne anbefaler, at den kommende CO2-afgift forsøger at adressere nogle af disse usikkerhedselementer. Desuden mener Lederne, at der bør gives klare pris-signaler efter 2030, så lederne og virksomhederne ved, hvilke priser de kan investere efter på længere sigt.

CO2-afgift vil kræve omstillingsfond

Ifølge ekspertgruppen for grøn skattereform vil en CO2-afgift på 750 kr. betyde, at omkring 4.000 job vil forsvinde i løbet af fire-fem år. Det tal kan dog vise sig at blive højere. En central præmis for anbefalingerne er nemlig, at landbruget lykkes med at reducere sektorens udledning med fire-seks mio. ton CO2, som aftalt i landbrugsaftalen. Udfordringen er, at en stor del af reduktionerne i landbrugsaftalen som sagt skal findes via endnu ukendte løsninger og teknologier. Hvis ikke det sker, kan politikerne blive nødt til at forhøje CO2-afgiften, så flere job end de 4.000 bliver berørt.

Det vil især kunne mærkes i Vestdanmark blandt ansatte med lav uddannelse. Omvendt vil den grønne omstilling skabe nye job, der kan opveje store dele af jobtabet. Desværre er de nye job ikke lige til at overtage for dem, der risikerer at miste jobbet som følge af en ny CO2-afgift. De nye job ligger nemlig i andre sektorer, eksempelvis i fremstillingssektoren og særligt i medicinalindustrien.

For at afbøde de negative konsekvenser af en CO2-afgift bør politikerne derfor oprette Danmarks Grønne Omstillingsfond. Fondens formål skal være at omskole og opkvalificere medarbejdere og ledere inden for de brancher og områder, der vil blive hårdest ramt af CO2-afgiften.

Hvis mennesker mister deres job og ikke kan se oplagte muligheder for at skabe sig en ny fremtid, vil de – helt forståeligt – tøve med at bakke op om den grønne omstilling. Det skal vi undgå.

Her faciliterer lovgivning ikke den grønne omstilling blandt ledere

Danske ledere peger på flere eksempler på lovgivning, der modarbejder de grønne valg i de daglige eller strategiske beslutninger. Her finder Lederne det positivt, at nogle områder er ved at blive gennemset, for eksempel afgiften på overskudsvarme og at det forhøjede forsknings- og udviklingsfradrag permanentgøres.

Men der er stadig lang vej igen med hensyn til en lang række andre lovelementer, som bremser eller modarbejder den grønne omstilling.

Af eksempler kan nævnes:

- Ladestandere til elkøretøjer. Begrænset adgang til ladestandere rundt omkring i landet gør, at mange stadig fravælger elbilen. Det samme gør sig ifølge Lederne undersøgelser gældende for ledere og medarbejdere.
- Offentlige grønne indkøb. Den offentlige indkøbsmuskel er enorm og ville kunne skabe incitament for, at en lang række ledere i højere grad vil have tilskyndelse til at igangsætte grønne initiativer og grøn produktudvikling. Regeringen har udsat beslutningen om et reduktionsmål for offentlige grønne indkøb.
- Producentbetaling. Nye regler for tilslutning til elnettet af den vedvarende energi, virksomheder selv etablerer ved fx solceller eller landvindmøller, risikerer at medføre nogle af de højeste afgifter i Europa. Dette vil afholde mange ledere fra at vælge at installere solceller og landvind.
- Usikkerhed om virkemidler frem mod 2025 og 2030. Der er mange ubekendte, hvad angår virkemidler på vejen til klimamålene i 2025 og 2030. Det sender usikre signaler og forsinker omstillingen ude i virksomhederne.
- For langsom markedsmodning af ny teknologi. Langvarige og fordyrende godkendelsesprocedurer på helt op til syv år forsinker markedsmodningen af nye teknologier. Det bremser lederes incitament til at påbegynde større grønne innovationsprojekter.

Gennemgår man denne lovgivning, er det tydeligt, at der er politiske barrierer for det grønne valg hos danske ledere. Lederne anbefaler derfor et regulatorisk eftersyn, gerne i samarbejde med et ekspertpanel af danske ledere.

Ledernes holdning

- Lederne påpeger, at der ikke må være lovgivning som bremser eller modarbejder danske leders grønne indsatser.
- Der er behov for større forudsigelighed omkring den lovgivning, der er indgribende på ledelsesrummet.

Ledernes anbefalinger

- Lederne anbefaler, at der foretages et regulatorisk eftersyn, der sikrer, at danske ledere har de bedste forudsætninger for at lykkes med den grønne omstilling. Eftersynet kunne foretages i dialog med en ekspertgruppe af danske ledere.
- Der bør hurtigst muligt komme afklaring omkring en CO₂-afgift for at adressere det nuværende investeringslimbo, som opleves af mange ledere.
- Der bør oprettes Danmarks Grønne Omstillingsfond til den del af arbejdsstyrken, der rammes hårdest af CO₂-afgiften.
- Regeringen bør hurtigst muligt annoncere et reduktionsmål for offentlige grønne indkøb.
- Der bør følges grundigt op på anbefalingerne for de 13 klimapartnerskaber.
- Der opfordres til at vejen frem til henholdsvis 2025 og 2030 hurtigst muligt bliver afdækket, hvad angår virkemidler, og at det sikres, at det i højere grad baseres på sikre og ikke risikable virkemidler.
- Der opfordres til, at der opstilles politiske delmål for 2035 og 2040 af hensyn til leders planlægning.

“Det er svært at lovgive sig til god ledelse”

Interview med Steen Thomsen, professor i selskabsledelse, CBS



Hvordan ser du, at ledelse er vigtigt for at nå i mål med den grønne omstilling?

Ledelse kan tage os fra A til B, og når vi taler grøn omstilling, er der tale om et B, der ligger mange år ude i fremtiden – det er ikke noget, de fleste folk umiddelbart bare kan se. Folk får måske en elbil – men hvorfor nu det, vil mange nok tænke. Og når det begynder at bide til, når der er nogen, der ikke længere kan få et arbejde pga. den grønne omstilling, kan det ligeledes være svært at forstå. Og at tage et ansvar for, hvad det er, der skal ske, og hvordan vi skal bruge vores ressourcer bedst muligt i sådan en omstilling, det er klart en lederopgave.

Det kræver, at vi skal kunne arbejde sammen om et både stort og dyrt mål, som indebærer, at man samler en masse ressourcer, medarbejdere, teknologi, kapital, politisk støtte – alt muligt – for at få det til at ske. Det

sker jo ikke bare af sig selv, da der ikke er tale om en “dåseløsning”. Det skal netop organiseres – ledes – visionært og karismatisk.

Men der er jo også andre udfordringer inden for bæredygtighed end klima, som Verdensmålene har tydeliggjort. Der er hensyn i forhold til social balance, ulighed og diversitet. Tingene hænger sammen, hvilket vi så under Corona, da vores CO2-udledninger faldt på grund af faldende produktion og færre flyrejser, men hvad var konsekvenserne af det? Det havde konsekvenser for levestandarden, som faldt for de allerfattigste i verden. Det er jo en klar ledelsesopgave at kunne balancere alle disse hensyn – de afledte effekter på Verdensmålene, men selvfølgelig også at det skal kunne hænge sammen økonomisk. Der er investorer, der skal have et afkast, der er medarbejdere, der skal have løn.

Og det kræver også ledelse på tværs, hvor vi skal arbejde sammen for at finde nogle løsninger offentligt-privat. Det er meget svært at få offentligt-private projekter til at lykkes, fordi det på mange måder er to forskellige verdener, der ikke snakker alt for meget sammen. Men nogle af løsningerne kræver simpelthen, at vi bryder de grænser ned og aktiverer begge parter, hvilket ikke bare sker af sig selv. Det kræver mennesker, mod, overblik, strategi, økonomistyring – alle de her klassiske ledelsesdiscipliner.

Det at håndtere alle de her ting er nogle vanskelige ledelsesdilemmaer, som kræver en kombination af, at man kan bruge fagkompetencerne og også forholde sig til den forretningsmæssige og sociale virkelighed, vi er i.

Det lyder næsten, som om omstillingen bliver større for ledere end blandt andre faggrupper?

På nogle måder ja, og det bliver det særligt, når omstillingen begynder at kunne mærkes og måske gøre ondt på den enkelte. Det kan komme til at kræve en astronomisk offervilje, fordi vi tilfældigvis tror på sagen her i Danmark. Lige nu, når vi har højkonjunktur, er alt jo godt – vi er "nygifte" så at sige – men vi kommer også ind i en anden situation senere, for forelskelsen vil nok ikke vare ved.

Vi har jo ikke set de gule veste i Danmark endnu, som da Frankrig ville hæve CO₂-afgifterne, og protesterne startede det øjeblik, hvor det gjorde lidt ondt. Og når det også begynder at gøre ondt her, så kommer der nogle meget vanskelige ledelsesmæssige opgaver med at balancere de her forskellige hensyn. Og så handler det også om ikke at miste modet undervejs som leder.

Hvordan ser du politikernes opgave i alt det her?

En del af debatten omkring EU's direktiv om bæredygtig selskabsledelse og due diligence er spørgsmålet om, hvorvidt man kan lovgive sig til god ledelse. Det mener jeg ikke, man kan. Hvis du siger x er den rigtige løsning, så kan du lovgive dig til det.

Men der hvor der er et valg, og hvor ingen helt kan sige, hvor vi skal hen, men hvor der alligevel skal træffes en fornuftig beslutning – der kommer ledelse jo ind i billedet. Og der kan du ikke lovgive dig til god ledelse, fordi det involverer jo netop et skøn og en balance mellem alle de dilemmaer og den menneskelige faktor. Og det er derfor, vi skal bruge ledere.

Så hvad kan man gøre politisk? Man kan eksempelvis sikre og styrke kommunikationen offentligt-privat, hvilket regeringens 13 Klimapartnerskaber er et godt eksempel på.

Men der er også en anden ting: Vi er nødt til at forklare politikerne, hvordan tingene fungerer i praksis. De har ofte deres egen virkelighed på Christiansborg med deres egne spilleregler og så videre. De er ikke altid lige dygtige til at være i kontakt med det omliggende samfund. Og slet ikke erhvervslivet som nogle af dem synes er usympatisk. Og det dur ikke – for de løsninger, der skal være på de her ting, kommer jo fra erhvervslivet, og derfor er det enormt vigtigt, at politikerne forstår, hvad det er for et erhvervsliv, man har med at gøre.

At holde denne dialog kørende er utroligt centralt for, at den grønne omstilling lykkes. For skulle man bare have de enkelte virksomheder til at klare sig selv, så vil de blive ved med at bruge fossil energi, for det er jo stadigvæk det billigste, og det vil det nok være i nogle år endnu. Så det er nødvendigt at lave nogle tiltag som eksempelvis en højere CO₂-afgift, eller andre ting som gør, at kalkulen kommer til at se anderledes ud.

Kap. 4.

Ledere skal i gang med data

Data omtales ofte som "det nye guld", fordi det kan skabe værdi på så mange måder. Data kan bruges til at optimere og forudsige en lang række forhold og dermed spare tid og ressourcer.

Data bliver i stigende grad afgørende for den grønne omstilling, og bedre og mere detaljeret data vil være en forudsætning for, at vi kommer i mål med en lang række samfundsudfordringer. Data vil blive afgørende for at kunne lede omstillingen i den enkelte virksomhed. Det er efterhånden bredt accepteret, at den grønne omstilling og den bæredygtige omstilling skal være drevet og understøttet af data, ellers er det svært at vurdere, om en virksomhed reelt set er grøn eller bæredygtig.

Derfor oplever vi, som allerede beskrevet i kap. 1, i disse år i stigende grad krav fra ny lovgivning om at rapportere om data inden for de såkaldte ikke-finansielle nøgletal - også kendt som ESG-nøgletal. Se boks 1. ESG-regnskabet fremlægger, hvordan den enkelte virksomhed performer inden for miljømæssig bæredygtighed (Environment) og social bæredygtighed (Social), og hvilke ledelsesmæssige tiltag der er indført for at sikre bæredygtig virksomhedsdrift (Governance). ESG-tallene har som ambition at sikre lige så pålidelige tal for en virksomheds bæredygtighed, som de økonomiske nøgletal er for en virksomheds økonomi.

Indsamling og strategisk brug af data på bæredygtighedsområdet – og herunder også klima og miljø – bliver en uomgængelig opgave for ledere. De skal måske ikke selv indsamle den, men det bliver et krav at skulle igangsætte dataindsamlingen og ikke mindst kunne bruge denne data strategisk, både til at optimere egen bæredygtighedsindsats, men også til at kunne have "orden i eget hus" og dermed kunne opnå mere attraktive samarbejder med eksempelvis erhvervskunder, eller når man skal have adgang til banklån eller investorindsprøjtninger.

Peter Gylling Krusaa, Senior Lead Regulatory Advisor i Ørsted udtaler for eksempel: "For at det virkelig skal blive prioriteret og strømlinet i virksomheden, vil vi forventeligt se, at afrapportering på ESG bliver CFO'ens område – CSR-rapporten er med andre ord ikke længere en mindre opgave."

Som eksempel er der ifølge en undersøgelse fra Danske Rederier ni ud af ti ledere i rederibranchen, der oplever øget pres om ESG-rapportering. Ifølge den undersøgelse forventer alle de adspurgte ledere også at lægge en endnu større indsats i at rapportere på området, mens 83 pct. vil gøre det i høj grad eller meget høj grad.

Boks 1.

Derfor vil ESG-nøgletal vinde frem

- ESG-nøgletal dækker over, hvordan en virksomhed performer miljømæssigt (Environment) og socialt (Social), og hvilke ledelsesmæssige tiltag der er indført for at sikre bæredygtig virksomhedsdrift (Governance). Nøgletal for disse områder er i stigende grad vigtige fordi:
- Stadigt flere virksomheder bliver omfattet af EU-lovkrav for at rapportere om bæredygtighed. Hvis EU's direktiv om Corporate Sustainability Reporting (CSRD) vedtages, vil 2000 danske virksomheder blive omfattet.
- Der vil ske en "trickle-down" effekt fra de store virksomheders pålagte rapporteringskrav videre ned gennem leverandørleddene. Så selvom kravene i første omgang gælder de store virksomheder, kommer det også til at omfatte mindre virksomheder, der vil blive mødt med krav om at kunne dokumentere data og transparens.
- Der introduceres anbefalede guidelines fra EU, også til SMV'er, som formentlig vil skabe nye normer for rapportering.
- Laver man som virksomhed baseline for egne ESG-tal, giver det mulighed for at følge fremgang på bæredygtighedsområdet.
- Gode ESG-tal kan skabe konkurrencemæssig fordel over for andre virksomheder og dermed give bedre mulighed for at vinde udbud og opgaver.

Stigende interesse blandt danske ledere for at opmåle CO2 og drivhusgasser

CO2-udledninger er et af ESG-regnskabets nøgletal. Selvom det de seneste par år primært har været de store virksomheder, der har rapporteret om klimaperformance, er der i dag flere og flere mindre virksomheder, der også melder om behovet for at udarbejde et klimaregnskab, når de skal sælge til større kunder både

i Danmark og udlandet. Men også fordi klimanøgletal er et nødvendigt afsæt for at kunne sætte ind med CO2-reducerende indsatser i virksomheden. De har med andre ord relevans for klimaledelse. Derfor anbefales det i stigende grad, at man foretager opmålinger inden for i hvert fald Scope 1 og 2, og gerne Scope 3. Se boks 2.

Boks 2

Opmåling af CO2

Når det kommer til data om drivhusgasudledninger, vil et klimaregnskab i stort set alle tilfælde opgøres efter "the Greenhouse Protocol", den efterhånden universelt udbredte standard for opmåling.

Opmålingen sker i 3 "scopes".

Scope 1

er de direkte udledninger, som virksomheden selv kontrollerer (fx olie, benzin og gas til egne køretøjer eller proces og opvarmning).

Scope 2

dækker over indirekte udledninger, som kontrolleres direkte af virksomheden (typisk dækker det over indkøbt el og varme fra elværk eller fjernvarmeselskab).

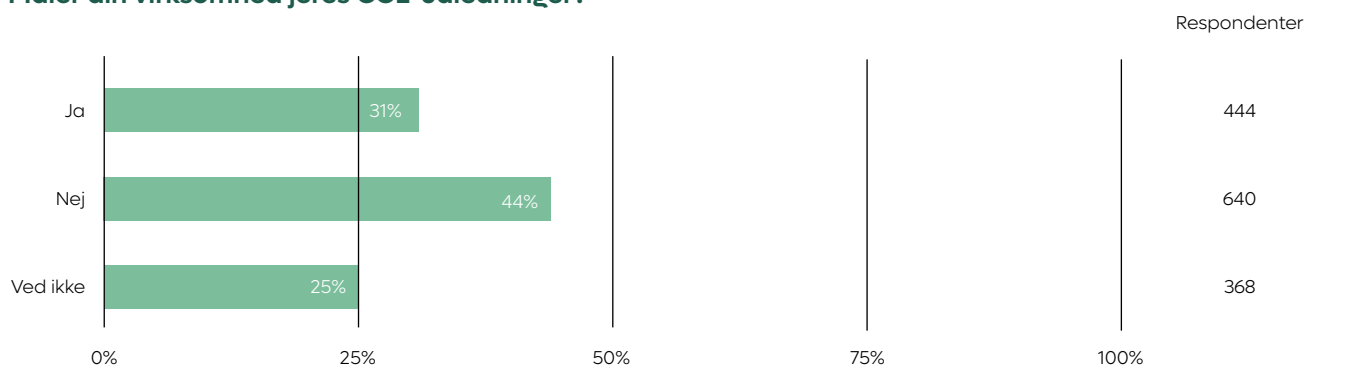
Scope 3

drejer sig om udledninger fra de samlede værdikæder (alt fra indkøbte materialer, leverandørens udledninger eller fra kunder og forbrugeres bortskaffelse af dit produkt).

Meget data kan den enkelte virksomhed allerede finde på kvitteringer for køb af energi og materialer, hvor kWh, gas eller materialer kan omregnes til CO2-ækvivalenter via emissionsfaktorer. De såkaldte emissionsfaktorer for energi og materialer findes fx på erhvervsstyrelsens Klimakompasset 2.0 eller se også Nem guide til klimaregnskabet som er udviklet af EY, Dansk Erhverv og UN Global Compact Danmark.

En undersøgelse fra Lederne viser, at indsatserne med at måle CO2 er stigende. Således arbejder 31 pct. af danske ledere i en virksomhed, der måler CO2 – typisk større virksomheder. Tallet er markant højere end i tidligere målinger.

Måler din virksomhed jeres CO2-udledninger?



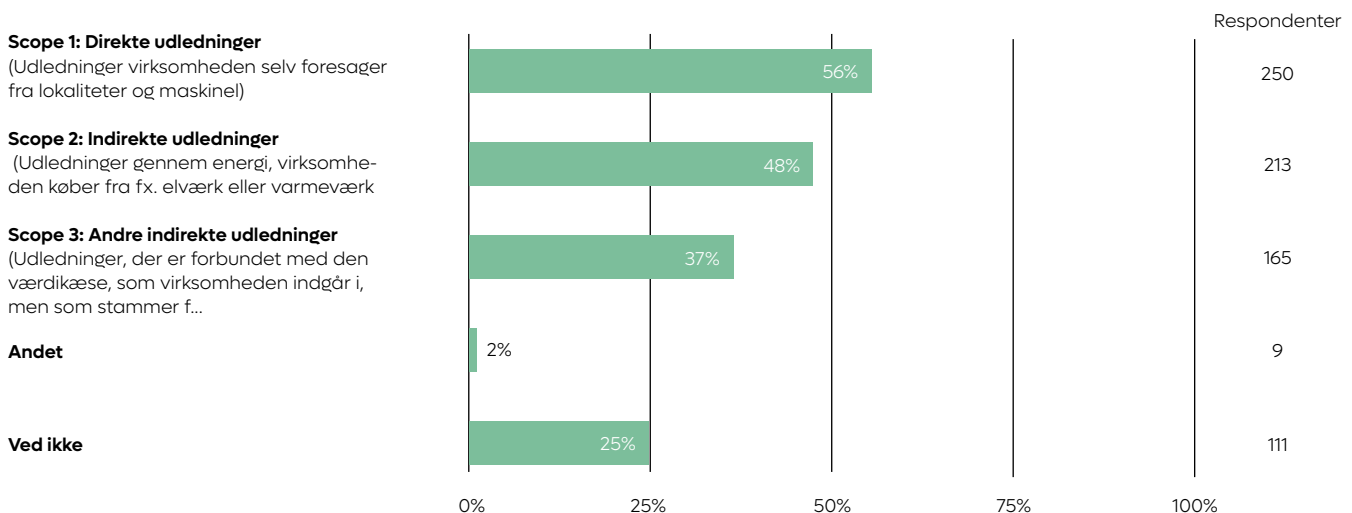
Figur 1. 31 pct. af danske ledere arbejder i en virksomhed, der opmåler CO2 (Ledernes egen undersøgelse, oktober 2021, alle ledere).

Opmåling af Scope 3 vinder frem

Det er interessant at bemærke, at Scope 3, dvs. den CO2-udledning der sker i værdikæderne, tiltrækker sig større opmærksomhed. Af de ledere, der arbejder i en virksomhed, der måler CO2, er det 37 pct., der også måler på Scope 3. Der meldes også om, at 71 pct. af C25-virksomheder allerede i dag rapporterer om Scope 3.

Den stigende interesse for Scope 3 hænger sammen med en markant stigende interesse for at arbejde med alle led i værdikæden, både for at gøre sine værdi- og forsyningskæder mere resiliente mod klimarisici, men også for at tage mere globalt ansvar for klimaomstilling og udvikle nye innovative samarbejder med leverandører i værdikæderne (læs mere i kapitel 5).

Hvilke af nedenstående indgår i jeres måling? Afgiv gerne flere svar.



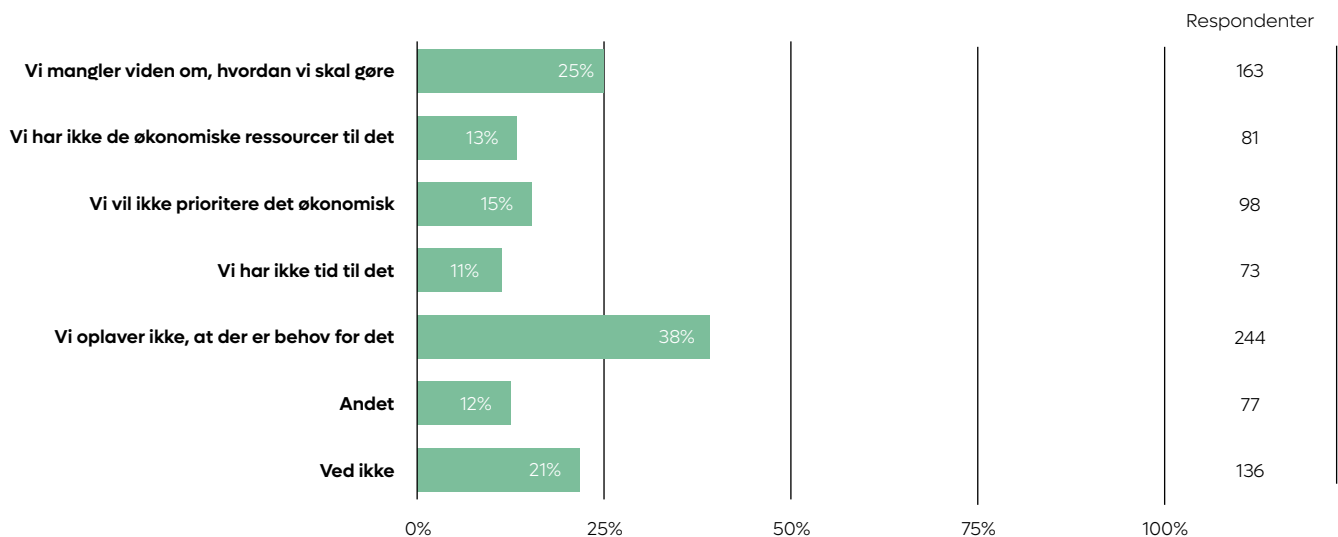
Figur 2. Scope 3-opmålinger vinder indpas (Ledernes egen undersøgelse, oktober 2021, alle ledere).

Barrierer for klimaregnskabet

Selvom der lyder en klar anbefaling om, at ledere tager initiativ til et klima- og for den sags skyld det samlede ESG-regnskab, er der alligevel en del, der ikke gør det. Der nævnes blandt andet manglende viden (25 pct.), manglende økonomisk prioritering (15 pct.) eller manglende økonomi eller tid (13 pct. og 11 pct.) som nogle af barriererne. Se figur 3.

Mange ledere peger på, at de ikke oplever et behov for et klimaregnskab (38 pct.). Selvom behovet eller relevansen ikke opleves nu, bør man som leder i dag alligevel vurdere, om det er noget, der vil blive behov for senere, og i så fald sikre at kompetencerne og ressourcerne til at udarbejde et klimaregnskab er til stede i virksomheden. At kunne udarbejde et klimaregnskab er en vigtig grøn kompetence.

Hvorfor måler din virksomhed ikke jeres CO2-udledninger? Angiv gerne flere svar



Figur 3. Manglende viden om CO2-regnskab er en af de største barrierer (Ledernes egen undersøgelse, oktober 2021, alle ledere)

Strategisk brug af klimaregnskabet

Udover at det typisk er en ledelsesmæssig opgave at tage initiativ til et klimaregnskab såvel som at følge op på det, er det også en ledelsesopgave at bruge det aktivt og strategisk i virksomhedens grønne omstilling. Det er afsættet for tiltag, der kan reducere CO2, da det kan blottlægge kilderne til udledningerne. Men det er også værdifuldt på andre måder. Kan man fremvise gode klimatal, er man en attraktiv samarbejdspartner for mange af de virksomheder, der søger klimaeffektive leverandører, banker kan være mere villige til at give fordelagtige lån, og man vil være mindre i medier og NGO'ers søgelys. Måske endda opleve positiv omtale. I det hele taget kan man forvente, at ESG-dagsorde-

nen vil vokse, og at de ikke-finansielle nøgletal vil tiltrække sig stigende opmærksomhed, da de udtrykker, hvor bæredygtig en virksomhed er. På sigt vil man også kunne benchmarke i forhold til ESG-tal. Initiativet "ESG Book" er en digital platform, hvor virksomheder verden over kan uploade ESG-data ud fra bestemte kriterier, så interessenter og mulige investorer får bedre overblik over virksomheder inden for bestemte brancher.

Også EU arbejder på en database med ESG-data – "European Single Access Point" (ESAP) – der skal gøre det muligt at sammenligne på tværs af virksomheder og sektorer og dermed fremskynde virksomheders incitament til at arbejde strategisk med ESG-dagsordenen.

Ledernes holdning

- Lederne støtter, at en bæredygtig omstilling skal være drevet af data, så der opstår gennemsigtighed omkring, hvad der er bæredygtigt, og hvad der ikke er.
- På sigt skal lovgivning om rapportering af data tilstræbe at skabe værdi for den enkelte virksomhed og må ikke ende som en bureaukratisk øvelse.
- Kravene til kendskab til data vil kun stige, og derfor er det vigtigt, at man som leder er på forkant med dette og allerede gør sig overvejelser om, hvordan man vil kunne indsamle data for ESG.
- Ledere skal sikres de bedste muligheder og forudsætninger for at kunne måle data.

Ledernes anbefalinger

- Klimakompasset 2.0 er et brugbart redskab, men det er vigtigt, at det løbende holdes opdateret, og at brugervenligheden udvikles.
- Der bør i Danmark på sigt udvikles standardiserede rapporteringsrammевærktøjer som harmonerer med EU's taksonomi og Corporate Sustainable Reporting Directive.
- Der bør udvikles en frivillig dansk ESG-database, der kan gøre det muligt at sammenligne på tværs af danske virksomheder.
- Indsatserne i forhold til at sikre klare definitioner af, hvad der er grønt, og hvad der ikke er, skal styrkes. Forbrugerombudsmanden har udgivet en publikation med vejledninger til, hvordan man undgår greenwashing i sin markedsføring. Ligeledes er det vigtigt at EU's taksonomi for bæredygtige investeringer indeholder klare og videnskabeligt funderede kriterier for, hvad der videnskabeligt set er grønt, og hvad der ikke er.



“Ledere skal arbejde med klima, der hvor det giver værdi”

Interview med Pernille Weiss, medlem af Europa-Parlamentet for Det Europæiske Folkeparti (EPP)

Hvordan arbejder du i EU på at sikre de bedste vilkår for danske ledere, så de kan lykkes med den grønne omstilling?

Det, der stort set tager al vores tid i øjeblikket i EU, er netop den grønne omstilling, samtidig med at der er udbrudt krig i Europa. Blandt andet med den lovpakke der hedder “Fit for 55”, som indeholder en lang række grønne direktiver. Og de har oplagt relevans for ledelse, da lovpakken indeholder både instrumenter men også forpligtelser til rapportering, som alt sammen vil lande på lederes bord. Et eksempel på lovgivning er energieffektiviseringsdirektivet, som jeg er forhandler på. Det handler om, hvordan virksomheder i alle brancher kommer i gang med at energieffektivisere endnu mere, end de gør nu.

At omsætte det i virkeligheden vil kræve ledelse, for det handler om at få identificeret, hvordan virksomheden kan energieffektivisere mere og spare energi: Hvordan får man sat energieffektiviseringsinitiativer i gang, hvordan får man dem finansieret, hvordan får man evt. hentet tilskud? Er det nye vinduer, er det bedre isolering eller et nyt styresystem, der er behov for?

Så vi kan ikke lave den grønne omstilling, uden at det er ledelsen ude i virksomheden, der går foran. Og det er ofte dem, vi i EU laver instrumenterne til. Og vi kan jo som politikere have alle mulige gode idéer om, hvad der skal foregå, men hvis ikke vi skræddersyer instrumenterne, så de ligger godt i hånden i de forskellige typer brancher og virksomheder, så opnår vi ingenting.

Noget, jeg specifikt arbejder på i energieffektiviseringsdirektivet, er et forslag om, at de data, der er om en virksomheds energiforbrug, bliver gjort nemmere tilgængelige og forståelige for virksomhederne. I dag ligger dataet ude i energiselskaberne, og det er meget svært at få fat på. Fremover skal de naturligvis være tilgængelige for de virksomheder, det handler om, men også for det marked for energieffektiviseringsydelse og -produkter, der har brug for den data for at kunne tilbyde skræddersyede løsninger til virksomhederne.

Kan lovgivning være med til at skabe andet end forpligtelser og i stedet gøre den grønne omstilling til en win-win sag for ledere?

Energieffektivisering er jo et godt eksempel. For jo mindre energi du bruger i en virksomhed, jo flere penge sparer du, som så kan bruges til fx kompetenceudvikling eller til innovationsprojekter. Så den energiregning, som giver panderynker mange steder ude i virksomhederne, kan afhjælpes ved at bruge mindre energi. Så der opstår en win-win situation ved, at du sparer CO2, og EU kommer tættere på den klimaneutralitet, som vi har sat os for. Og den enkelte virksomhed kan se, at man bliver mere robust over for udsving i energipriserne.

Og når du går i gang med at tænke energibesparelser, får du samtidig også din virksomheds fysiske rammer og måden, du bruger din virksomhed på, under fornyet kritisk blik. Det giver også sociale og sundhedsmæssige værdiskabelser i form af blandt andet bedre indeklima. I samme ombæring kan lederen jo også kigge på, om kontorer og produktionsarealer bruges på en måde, så alle trives bedst muligt som mennesker – og når vi trives, er vi mest produktive.

Hvad kan ellers være med til at gøre den grønne omstilling nemmere for ledere?

Noget andet, vi kæmper ret hårdt for i min politiske familie i EPP, er at undgå, at vi laver en hel masse krav om rapportering og due diligence, der ender som en byrde for virksomhederne. Både fordi man skal have nogle kompetencer, som man ikke har, og som koster en masse penge at tilegne sig, men også fordi administrationen af det her data er byrdetungt. Desværre er der rigtigt ofte meget rapportering, der faktisk kun er nice-to-have og ikke need-to-have – som nogle politiske kollegaer gerne vil vide noget om, men som egentlig ikke skaber nogen værdi ude i virksomhederne og for EU's konkurrencekraft.

Vi lever i øjeblikket lidt i et dokumentationshelvede, hvor der også blandt liberale politikere er en ubehagelig appetit på at kigge virksomhederne i kortene på en måde,

som om man mistænker dem for at have ondt i sinde og derfor krænger en masse informationer ud på bordet, som ikke skaber nogen som helst værdi for nogen – medmindre man ideologisk er i gang med en nationalisering af private virksomheder ad bagdøren.

Kræver vi en rapportering, der dels har en ringe effekt på klima og miljø men i øvrigt også ødelægger den europæiske konkurrencekraft, giver det jo ingen mening.

I dansk kontekst – hvor ser du muligheder og risici for danske ledere, når det gælder EU-lovgivning?

Det er en risiko, hvis man som leder ikke kan se meningen med alle de nye krav. De fleste af os vil gerne gøre noget nyt – også rapporteringsmæssigt – hvis man kan se det som "the missing link", der skaber reel merværdi. Men hvis ikke det skaber mening og virker ulogisk, så er der en konkret risiko for at ødelægge gejsten for den enkelte leder og dernæst EU's konkurrencekraft. Den grønne omstilling kommer jo til at koste nogle penge, som vi ikke sådan bare har hængende på træerne. Derfor blev EU's grønne pagt også annonceret som en vækststrategi, som skal få den europæiske økonomi til at vokse. Det må vi ikke ødelægge med papirtigere ude på ledelsesgangene.

Kap. 5.

Globale udfordringer og muligheder skal gribes – og ledes

Det globale perspektiv i klimaomstillingen tiltrækker sig i stigende grad opmærksomhed både politisk og erhvervsmæssigt. Folketinget har en vision om, at Danmark skal være et globalt foregangsland, der kan vise vejen frem på en række områder og dermed inspirere og påvirke resten af verden. Denne vision støtter Lederne, da det kan åbne op for en lang række muligheder for danske ledere og dansk erhvervsliv. Danmark har stærke kort på hånden, når det kommer til klima og grøn omstilling. Vi har opbygget teknologiske kompetencer og er godt placeret på internationale rangeringer af klimahandling og Verdensmål.

Regeringen har derfor med flere indsatser sat fokus på Danmarks muligheder for at påvirke andre lande, eksempelvis med Klima-, Energi-, og Forsyningsministeriets Center for Global Klimahandling.

Det skal tilføjes, at en forudsætning for, at den danske klimalov skal give økonomisk mening, er, at udlandet udvikler sig i en grønnere retning. En CO₂-afgift giver reelt set kun mening, når andre lande med tiden også indfører en lignende afgift, så der ikke opstår lækage. Derfor er det glædeligt, at EU fx har øget unionens mål-sætning om CO₂-reduktioner i 2030 fra 40 pct. til 55 pct. Jo grønnere verden udvikler sig, desto bedre for den danske omstilling samt for eksportmuligheder.

Men interessen for det globale ses også, når en stor del af de danske virksomheder, der måler CO₂, måler det i Scope 3, altså i hele værdikæden, der trækker tråde til hele verden.

Klimaledelse af globale værdikæder

Danmark står for en meget lille andel af de globale udledninger. Ifølge opgørelsen fra forskningsdatabasen Our World in Data står vi herhjemme for omkring 0,08 pct. af de globale udledninger¹⁷ – i de såkaldte territoriale udledninger. Men danske virksomheder har mulighed for at påvirke langt mere CO₂ ved at arbejde med globale værdikæder.

Fokusset på globale værdikæder står allerede centralt i mange virksomheders klimabestræbelser, idet størstedelen – oftest over 80 pct. – af virksomhedernes udledninger sker i dette led. Derfor er der netop et kæmpe potentiale for danske virksomheder og ledere i at arbejde strategisk med værdikæder og dermed skabe synergier og finde løsninger, der går ud over virksomhedens egne reduktioner og i stedet skaber impact i hele værdikæden.

Carlsberg er godt i gang med at måle og reducere udledninger i værdikæderne, og i den proces har de fundet frem til, at størstedelen af udledningerne knyttet til deres produkter stammer fra deres leverandører – og særligt deres emballageleverandører.

Derfor begyndte Carlsberg at stille krav til deres leverandører, og i samarbejde opfandt de den prisbelønnede løsning med at lime øldåser sammen, snap pack. Det har både resulteret i mindre udledning og i økonomiske besparelser gennem mindre materialebrug.

Dansk grøn ledelse som "eksportvare"

Den grønne omstilling kan gøre danske ledere til den næste store eksportvare for Danmark. Ifølge Peter Gramkov, direktør i den danske afdeling af Russell Reynolds Associates, forventes der nemlig en stigning i rekrutteringen af danske bestyrelsesmedlemmer, fordi danske ledere og bestyrelsesmedlemmer anses for at have eftertragtede grønne og bæredygtige kompetencer¹⁸.

Mange danske virksomheder har formået at skabe grøn vækst. Det vil sige økonomisk vækst, der er afkoblet CO₂-udledninger og anden negativ påvirkning af miljøet. Disse unikke lederkompetencer bør også udbredes i udlandet, da det igen er begrænset hvor meget CO₂, der kan påvirkes inden for Danmarks grænser. På den måde bidrager Danmark ikke kun til, at teknologiske kompetencer udbredes gennem eksport, men også at de svære ledelsesmæssige udfordringer, som mange lande står med, imødekommes af danske ledelseskompetencer.

Alene af hensyn til at dansk lederskab kan blive en eftertragtet "vare" i udlandet, bør vi investere i dansk, grønt lederskab.

¹⁷ <https://ourworldindata.org/co2-emissions>

¹⁸ <https://finans.dk/karriere/ECE13501983/headhuntere-om-en-ha-andfuld-aar-kan-danmark-eksportere-groenne-bestyrelsesmedlemmer/?ctxref=forside>

Ledernes holdning

- Lederne støtter regeringens fokus på global klimahandling.
- I flere tilfælde bør ledelse af globale værdikæder stå helt centralt i klimaledelse eller virksomhedens værdiskabelse.
- Globale klimamuligheder skal gribes proaktivt af ledere, for at Danmark kan blive grøn førernation.

Ledernes anbefalinger

- Der bør gives bedre muligheder for Scope 3-beregninger, for at den enkelte virksomheds klimapotentiale kan anskueliggøres. Det kan ske ved at sikre en funktion i Klimakompasset, der kan hjælpe til at anskueliggøre udledninger fra virksomhedens globale værdikæder.
- Det bør overvejes, om der de kommende år skal arbejdes på en national brandingstrategi af dansk grønt og bæredygtigt lederskab.



“Du skal kunne inddrage dine medarbejdere i den grønne omstilling”

Interview med Solvej Lee Ørnstrand, Co-owner og Head of People, Communication and Sustainability i PNO

I har i PNO igangsat en gennemgribende grøn omstilling af jeres virksomhed. Hvad skal der til?

For at lykkes med en grøn omstilling er det meget vigtigt at kigge indad. Så for os handler det om, hvad vi kan gøre internt for at sikre, at vores medarbejdere, team og stakeholders forstår, hvad det vil sige at være bæredygtige. For det nytter ikke, at det kun er mig, der har et brændende hjerte for det i ledergruppen.

Derfor handler det rigtig meget om at skabe en bevidsthed og dermed også gøre det meget konkret for vores medarbejdere i deres arbejde. For hvis du ikke gør det nærværende og relevant for det arbejdsområde, den enkelte har, så kan du ikke lave en omstilling.

Det bliver nødt til at være forankret i kulturen og værdierne, i hele dit purpose. Vores purpose hedder derfor “Lead the transition to sustainable freight”. Vi har derfor fået bæredygtighed indarbejdet i bonusstrukturen, så man virkelig får det, man kalder “skin in the game”.

Så er næste skridt selvfølgelig at oversætte vores værdier og videreføre det til vores kunder. Det er noget, vores salgsteam skal forstå. De skal kunne kende sproget, kunne fortælle, at det er en vigtig del af vores purpose og vores rejse. Eksempelvis det, vi kalder grønne assets, trailermaterialer der er grønnere. Det kan være et produkt, som det, vi kalder “New cool”, der er en køletrailer, som ikke kører på diesel men som selv-genererer energi. Så vil vi også gerne have, at vores trailere har så meget “oppe-tid” som muligt, det vil sige, at de bruges så meget som overhovedet muligt. Det nytter jo ikke noget, at de i lange perioder ikke bliver brugt, og vi så samtidig går ud og køber nogle nye, hvilket så vil påvirke vores CO2-regnskab. Derfor investerer vi enormt meget i det digitale. Det digitale er rigtig vigtigt i den grønne omstilling, forstået på den måde, at man har brug for den rette data og skal kunne måle tingene, så vi ved, hvor vi kan optimere.

Om PNO

PNO er en familieejet trailerudlejningsvirksomhed og blev etableret i 1975. Indtil videre etableret i Norden, Holland og Tyskland.

Det lyder ret centralt det her med at skabe grønt følgeskab. Kan du give flere konkrete eksempler på hvordan?

Når man kommer ind i vores virksomhed, er der et helt onboarding-forløb, hvor man får en introduktion, både til hvad bæredygtighed er samt til vores purpose. Vi gør meget ud af at forklare, hvordan du i det job, du er tiltrådt, skal forsøge at realisere vores værdier omkring bæredygtighed.

Her kan du tale mere ind til deres hjerte og deres empati og betone, at det er en fælles – og ikke altid lineær – rejse. Derfor gør vi meget for at trykke på flere forskellige parametre, der gør, at man er mere åben over for det, og man har et mere åbent hjerte og mindset over for bæredygtighed, og vi uddanner også løbende internt på forskellige niveauer.

Derudover er vi "B Corp" certificerede og var det faktisk som den eneste af vores slags i Europa. Det indebærer, at vi har fokus på fire parametre: Governance, medarbejdere, lokalsamfund og miljø. Det er en god holistisk tilgang, og det skal man i vores optik netop have for at få folk med. Man skal passe på med at have tunnelsyn omkring klima og miljø. For giver det nogen mening, hvis man ikke er god internt for de medarbejdere, der skal løfte opgaven?

Hvad så hvis I møder modstand hos medarbejderne?

Det vil der altid være – dem, der allerede er med på rejsen og forstår det, rykker jo heldigvis rigtigt meget, og med dem der ikke lige er, så ligger der en opgave i at få dem uddannet og få rykket dem. Så vi forsøger også at sikre, at de uden for PNOs rammer og uden for samtalerne med kunderne har den adfærd, så det er ikke bare noget, du skal have i PNOs kontor. Og derfor går vi nok lidt langt og "pusher" folk. Men vi sørger så samtidig for at invitere folk og deres familier ind, hvis der er modstand.

Vi har eksempelvis et "health initiative", der går ud på, at hvis du går, cykler og løber, så planter vi et træ pr. kilometer, og det kan du også gøre med din familie. Hvorfor gør vi det? Vi gør det for at skabe bevidsthed. Hvis du kan trække din familie med ind, og du alligevel ved, at du gør en forskel ved at plante et træ, så har du nok en større motivation, og så kan vi skabe et momentum. Så det gælder om at trykke på en masse knapper, og her kræver det, at man som leder tænker kreativt og lidt ud af boksen. Det kan selvfølgelig godt støde nogen, men det gælder om at flytte folk, og det gør du kun ved at bevidstgøre gennem forskellige konkrete initiativer og ved uddannelse og ved hele tiden at indarbejde det. Og hvis det er en del af din bonus – det betyder jo alligevel noget, så får du alligevel en vis bevidsthed om hvorfor, hvad og hvordan.

Et godt råd til andre virksomheder i jeres størrelse?

Det er aldrig for sent. Selvfølgelig kan tingene være komplekse. Men man behøver ikke starte med det helt komplekse. Der er rigtigt mange lavthængende frugter, hvor man kan starte, så gentager man og bliver klogere. Og man skal se det som en rejse og samtidig forstå, at det ikke er en lineær proces – men man bliver nødt til at komme i gang. Derfor skal man sætte nogle scenarier op, eksperimentere med at lave nogle sprints, eventuelt starte med ét område og så bygge videre på det. Det er ressourcetungt og uoverskueligt, hvis man bygger det helt store op i starten.

Start internt – gør jer kloge, uddan. Sørg for at invitere ind og vær modig. Det er ikke noget, der bare skal foregå på CEO eller CFO-niveau. Du skal få alle med, og her er det vigtigt at tænke på det som en bevægelse, en omstilling. Og en omstilling kan ikke ske via få mennesker. Det er lidt ligesom en muskel, hvor man som atlet er nødt til at spise ordentligt, sove ordentligt. Så skal det nok lykkes, og der vil komme resultater.

Kap. 6.

Et kig ud i fremtiden – tryghed for ledere i en turbulent tid

Hvad kan danske ledere forvente, og hvad skal de være opmærksomme på, når det kommer til grøn ledelse i fremtiden?

Klima og den grønne dagsorden er under hastig udvikling. Der optegner sig nogle udviklingstendenser, som er meget vigtige at forholde sig til som leder i dag. Derfor vil dette afsnit kaste et blik ud i fremtiden.

De grønne hensyn kan synes uoverskuelige i en tid, hvor danske ledere kæmper med mangel på arbejdskraft, høje energipriser og andre eftervirkninger af corona-pandemien og krigen i Ukraine. Det sidste, de har brug for, er en uforudsigelig eller kaotisk klimaomstilling i de kommende år. World Economic Forum advarer i den seneste Global Risks Report (2022) om en betydelig risiko for en "kaotisk omstilling".

Den peger på, at vi på grund af årtiers politisk fodslæben risikerer et klimakaos i form af alt fra pludseligt indført og drastisk klimalovgivning til fluktuerende energipriser, der skaber store forskelle i landenes forudsætninger for at klimaomstille sig.

Der er også risiko for, at der går hårdknude i forsyningskæder, kommer til at mangle grøn kapital eller opstår mangel på arbejdskraft med grønne kompetencer, fordi arbejdsstyrken ikke er sikret opkvalificering i tide. Alt sammen noget der vil kunne mærkes i, og ryste, store dele af verden, hvorved klimaomstillingen kan miste momentum og legitimitet.

Derfor lyder der et overordnet, kommende krav til politikere om at sikre en ordnet, forudsigelig og retfærdig omstilling, også for danske ledere. Det kræver sikre rammevilkår, eksempelvis en bredt og gradvist indført, ensartet CO2-afgift. Vi må undgå en situation, hvor ledere

leder i det ukendte. Politisk set kan dette bedst sikres ved at udmelde klare rammevilkår hurtigst muligt, eksempelvis ved at melde ud om en CO2-afgift.

Fremtidige grønne ledelsestemaer

Kigger man i krystalkuglen, optegner der sig nogle klare ledelsestemaer og -udfordringer, når det gælder grøn ledelse.

Af eksempler kan nævnes:

Mangel på bæredygtige materialer og grøn energi

Vi står med eftervirkningerne af corona-pandemien og Ukraine-krigen, som påvirker forsyningssikkerheden markant. Det viser sig, at knap hver fjerde leder har måttet indkøbe mere klimaskadelige materialer på grund af mangel på materialer. Men omvendt ser en lidt mindre gruppe ledere denne materiale-mangel som en mulighed for at implementere mere cirkulære principper i produktionen.

Det vil i stigende grad blive en lederopgave proaktivt at skabe en resiliens over for den type forsyningsudfordringer, som ifølge eksperter kun vil stige i fremtiden. 49 pct. af globale CEOs fortæller, at de allerede nu oplever konsekvenserne af klimaforandringerne i deres forsyningskæder.

Biodiversitet og andre planetære grænser

Der tales meget om klimaforandringer i disse år, som er et af den grønne omstillings absolut mest omtalte temaer. Men der kommer i stigende grad fokus på andre planetære grænser, såsom biodiversitet. Flere virksomheder arbejder derfor også med strategier, der tager større hensyn til, at biodiversitet vil komme til at fylde mere i bæredygtighedsdagsordenen. Eksempelvis er biodiversitet et stort tema for Ørsted, da energivirksomheden forventer at kunne opnå en fordel i forhold til at kunne vinde flere udbud i takt med, at udbuddene stiller krav om biodiversitet, når der skal opstilles store havvindmølleparker.

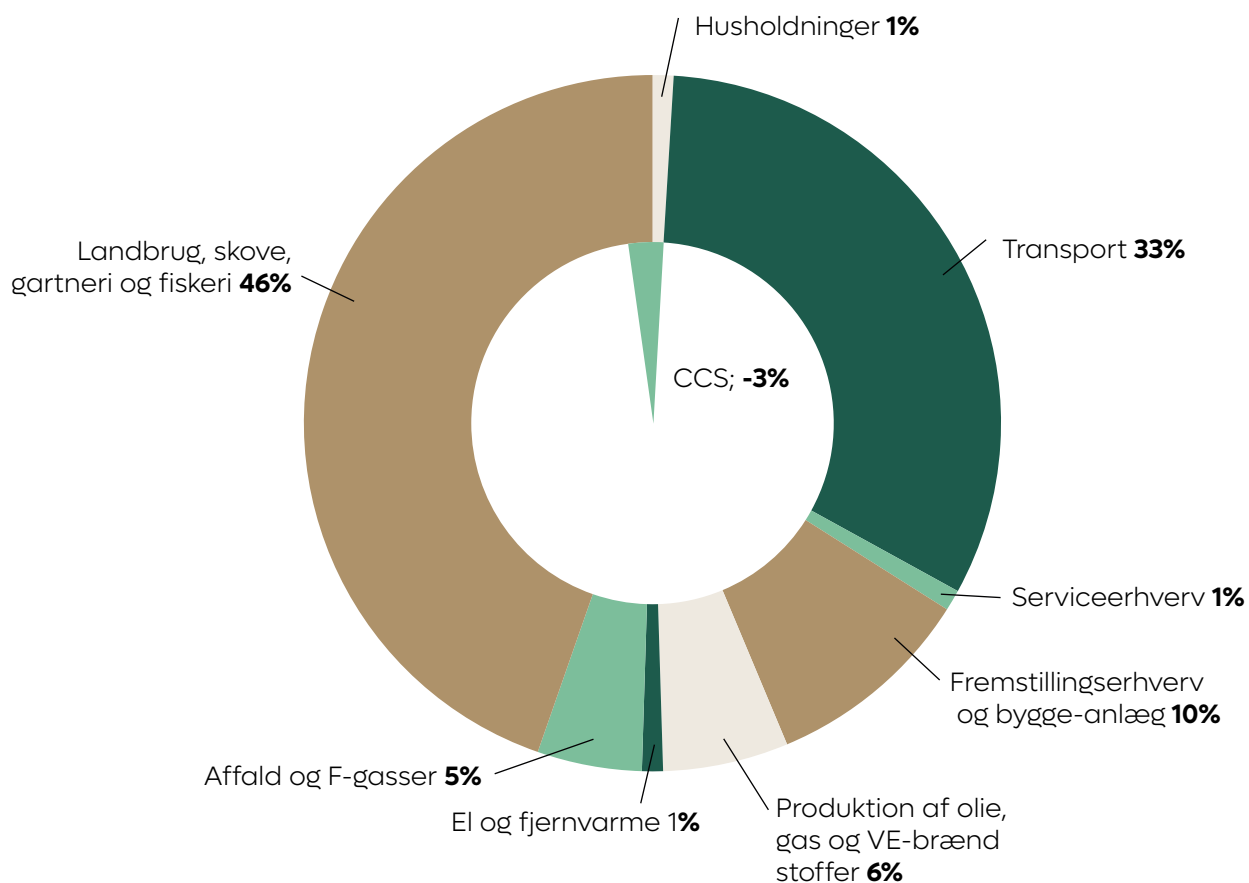
Lønbonus efter ESG-performance

Det forventes, at ledere i stigende grad vil blive aflønnet i forhold til, hvor gode resultater de kan skabe inden for de ikke-finansielle nøgletal og ikke kun de finansielle nøgletal. I dag har kun 1/3 af C25-virksomheder ESG skrevet ind i lønbonus. Deloitte forventer, at det "vil brage ind de kommende år", og Lederne støtter denne udvikling, for så vidt at ledere aflønnes inden for de områder af ESG, som de har indflydelse på. Vælger virksomheder at ESG-aflønne, kan det blive en vigtig løftestang for innovation og ny bæredygtig adfærd.

Transport og landbrug

Ser man frem mod 2030, forventes de danske nationale udledninger i særlig grad at ske indenfor sektorerne transport og landbrug. Se figur 1. Her er der allerede indgået politiske aftaler, der skal adressere udfordringen. Men man må være opmærksom på, at der vil komme særligt fokus på disse områder i årene frem. Danske ledere kan selv bidrage til udfordringen her, gennem eksempelvis mere bæredygtig transport, grønnere kantinemad og mindre madspild. På transportområdet kan ledere skære ned på flyrejser, indgå samarbejde med leverandører af grønne transportløsninger, benytte sig af flere elkøretøjer eller sågar indføre mere hjemmearbejde, når det er muligt. Ekspertter peger på hjemmearbejde som en af de absolut mest lavthængende frugter (både hvad angår økonomi og praktikaliteter), når det gælder udledninger fra transport. At få hjemmearbejde til at lykkes er en ledelsesopgave.

Sektorernes andel af den samlede netto-udledninger i 2030.



Figur 1. Samlede forventede CO₂-udledninger i 2030 fordelt på sektorer (Kilde: Klimastatus og -fremskrivning 2021, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet).

Videnskabelige mål og regenerativ ledelse

Hvad der er grønt i dag, er måske ikke grønt i morgen. Normerne og kravene flytter sig hele tiden. Ambitionsniveauet løfter sig derfor opad, og nogle virksomheder konkurrerer ligefrem på klima- og bæredygtighedsområdet ud fra en strategisk forståelse af, at det giver fremtidig legitimitet og bliver en måde, man kan skille sig positivt ud.

Flere og flere virksomheder får godkendt deres klimastrategi af initiativet Science-Based Targets, der kan vurdere og godkende, at en given virksomheds strategi lever op til Paris-aftalens målsætning om, at de globale temperaturer ikke må stige mere end 1,5 grader C. I skri-

vende stund har 82 danske virksomheder tilmeldt sig, og initiativet har også åbnet muligheden for, at SMV'er kan være med. Initiativet anerkender, at omstillingen af det globale erhvervsliv i sidste ende skal være drevet af at producere inden for rammerne af, hvad Paris-aftalen kræver.

Men også andre ambitiøse standarder som "Future-fit" og "B Corp" og begreber som regenerativ ledelse vinder frem. Unilevers tidligere administrerende direktør Paul Polman har udviklet betegnelsen "Net-Positive", som handler om, at fremtidens virksomheder vil bidrage positivt til samfundskriser og altså give mere tilbage, end de "tager".

Ledernes holdning

- Det skal sikres, at omstillingen sker så retfærdigt, forudsigeligt og omkostningseffektivt som muligt for danske ledere fremover.
- Det er vigtigt løbende at se på, hvordan klimaomstillingen og dens målsætninger påvirker andre bæredygtighedsmålsætninger i samfundet.

Ledernes anbefalinger

- "Livslang grøn læring" skal indføres som en basal kompetence i alle lederuddannelser.
- Der bør udarbejdes et 14. klimapartnerskab for "grøn ledelse", der ser på, hvad der skal til ledelsesmæssigt for, at vi når i mål med den grønne omstilling i Danmark og i udlandet.

“Ledere skal kunne engagere sig i samfundsdebatten”



Interview med Annette Stube, Executive Vice President, Stora Enso og medforfatter til bogen Strategisk bæredygtighed. Den nye ledelsesopgave

ner sig ind i samfundsdebatten og bruger deres position og platform til at skubbe samfundet i en mere bæredygtig retning. Ikke bare af moralske årsager men for at lykkes med forretningsstrategien.

Når man lægger en strategi, baserer man det på en vurdering af, hvor verden er om 5 eller 10 år for så typisk at spørge – hvor skal vores virksomhed lægge sig i forhold til dette med de produkter, vi har? Det er i dag vanskeligt at se virksomheder planlægge mod en mindre bæredygtig fremtid. Dertil er bæredygtighedskrisen for alvorlig og synlig, og den politiske bevågenhed særligt i EU er alt for stor. Det betyder, at man som ledelse er nødt til at have en forretningsstrategi, der indbefatter en forventning om, at verden bevæger sig hen mod noget, der er mere bæredygtigt. Men det er jo ikke sikkert, den gør! - selvom vi alle sammen håber det.

Så skal man lykkes med sin strategi, betyder det, at virksomhedslederen pludselig får en interesse i, at vi som samfund faktisk bevæger os i en mere bæredygtig retning. Og dermed bliver det en del af at øge sandsynligheden for, at man vinder, at – typisk – CEO'en lader sin stemme blive hørt og skubber på alle de knapper, man har, hvad enten det drejer sig om lobbyarbejde, at skrive kronikker eller at være med i paneldebatter.

Der er dog en væsentlig forskel ift. traditionelt lobbyarbejde, hvor man snævert søger at fremme virksomhedens interesser og produkter. Her er der tale om en helt gennemsigtig samfundsdialog, som handler om at gøre verden mere bæredygtig, og hvilken hjælp i form af ændrede rammebetingelser virksomheden har brug for for at kunne hjælpe til med det.

Og den evne til at deltage i samfundsdebatten på den måde er ret anderledes end det, ledere har været vant til. Her skal man favne meget bredere end virksomhe-

Hvad er for dig at se lederens rolle i den grønne omstilling?

Klima- og bæredygtig omstilling handler i dag i høj grad om at kunne sætte retning og have en meget klar strategi på området. Hvor man for bare 10 år siden virkelig skulle kæmpe for at overbevise folk om, at det var vigtigt med bæredygtighed og hele tiden skubbe det i gang, så er risikoen i dag snarere, at udviklingen inden for bæredygtighed i en organisation ender med at løbe i 20 forskellige retninger, hvis der ikke sættes en klar retning, som er meget tydelig og klar og forstået og accepteret af medarbejderne. Og det er jo en klar ledelsesopgave. Men noget af det nye, når vi taler bæredygtig ledelse, er, at det bliver mere og mere nødvendigt, at ledere læ-

dens snævre produktunivers, som man er vant til at promovere, og det skal der en god portion samfundsforståelse til for at lykkes med at gøre på den rigtige måde. Så enten skal de mere traditionelle virksomhedsuddannelser have noget andet med sig i deres pensum, eller også skal vi hente vores virksomhedsledere et andet sted, og så må de lære de ting, man i øvrigt lærer på business schools. I virkeligheden bliver det jo nok et interessant mix.

Én ting er hvad lederen selv kan påvirke ude i samfundet, men hvilke politiske rammevilkår ser du som nødvendige for, at ledere kan lykkes med det her?

Helt overordnet, så handler det om at få nogle rammebetingelser, der belønner bæredygtigt lederskab og innovation. Det er helt afgørende, at politikere forstår, at det kræver massiv innovation og dermed massive investeringer for, at vi kan levere de løsninger, der skal til. Det er et klart overlap mellem klimapolitik og erhvervs-politik.

Og helt konkret er en pris på CO₂-udledninger, der ser langt frem, noget der bliver vigtigt for, at virksomhederne tør begive sig ud i de store investeringer, der er nødvendige for at innovere de nye løsninger.

Og så tror jeg, at arbejdet skal styrkes mere inden for det, man kan kalde det "prækommercielle" felt, altså der hvor der forskes i innovation og R&D, før virksomhederne begynder at kunne tjene penge på noget.

Her bør der foregå endnu mere offentligt-privat samarbejde, på et tidspunkt hvor udkommet ikke er helt tydeligt, og hvor det måske ikke helt kan betale sig for virksomheden at kaste sig ud i det, men hvor man samtidig godt ved, at her skal der gøres noget, fordi der er politisk og samfundsmæssigt fokus på det.

Og i alt det her skal man huske at medtænke, at denne udvikling går så stærkt, at det der er grønt i dag, måske ikke er det om bare 4-5 år. Måske skal der mere til, så det er en klar fordel at have fingeren på pulsen og være lidt foran.

Skal man besidde nogle helt særlige værdier som leder for at bedrive grøn ledelse?

Nej, det mener jeg egentlig ikke. Man skal lave en kølig analyse af, hvad ens virksomhed står på – fx de råvarer man bruger – og så spørge: Er de her også om 10 år, eller er de ved at være opbrugt? For så er det nu, man skal begynde at finde ud af, hvad man skal gøre. Der er en masse ikke-værdibårne ting i dette, som simpelthen bare handler om at drive sin virksomhed på en fornuftig måde. Det er bare noget, vi skal forholde os til som virksomhedsledere. Så det er noget med at få sat de rigtige analyser i gang.

Jeg vil meget hellere have, at vi bliver dygtigere til at lave de her kølige analyser af, hvad det er der skal til for at fremtidssikre virksomheden og vores markeder og det samfund, vi gerne vil have. Så kan man lave forskellige kommunikative oversættelser af det til sine medarbejdere og kunder, så det bliver mere værdidrevet og relaterbart.

Sandheden er, at vi om ret få år er 10 milliarder mennesker på jorden, og vi har simpelthen ikke ressourcer til at give folk mad og huse at bo i og leve det liv, vi gerne vil leve i dag, hvis vi fortsætter ad den vej, vi er kørt på indtil videre. Nogle peger på 'degrowth' som vejen frem, men den er ikke farbar. Bæredygtig udvikling handler om at reducere presset på kloden og skabe økonomisk udvikling og muligheder for 10 mia. mennesker på samme tid. Det vil derfor kræve en massiv innovationsindsats, som vil berøre og ændre alle de værdikæder og forretningsmodeller, vi kender i dag. Og det kræver massive investeringer, hvilket igen vil skabe vækst og arbejdspladser. Det bæredygtige skal vækste, det ikke-bæredygtige skal 'degrowthes'.

Om Stora Enso

Stora Enso er en finsk producent af bæredygtige løsninger inden for emballager, biomaterialer, trækonstruktioner og papir. Virksomheden trækker spor helt tilbage til år 1288 og har i dag ca. 22.000 ansatte.



Nyttige links og kontakt

Nyttige links

Klimakompasset 2.0.

Denne side giver mulighed for at lave et klimaregnskab primært inden for Scope 1 og 2.

www.klimakompasset.dk/klimakompasset

Forbrugerombudsmandens "Kvikguide til virksomheder om miljømarkedsføring" (2021).

Denne guide hjælper virksomheder med korrekt markedsføring af grønne produkter og services.

www.forbrugerombudsmanden.dk/media/56731/kvik-guide-om-miljoemarkedsfoering.pdf

ESG-hoved- og nøgletal i årsrapporten.

Foreningen af Danske Revisorer, Finansforeningen og Nasdaq har med hjælp fra ESG Research udarbejdet en guide til ESG-regnskabet.

www.fsr.dk/esg

Kontakt

Klimapolitisk chefkonsulent i Lederne,
Anders Nolting Magelund
anm@lho.dk

I Lederne er vi **alt for dem, som er en masse for andre**; Et fagligt fællesskab og a-kasse for ledere og særligt betroede medarbejdere. Vi hjælper alle dem, der leder Danmark – med uddannelse, inspiration, netværk og rådgivning inden for karriere og juridisk bistand. Med et særligt fokus på bæredygtig ledelse tror vi på, at vi kan løfte dem, som skal løfte os alle fremad. Og det gør en verden til forskel for vores mere end 130.000 medlemmer og for den fremtid, vi alle er en del af.

Lederne
- en verden til forskel