Lederne
- en verden til forskel

Fem år til at nå FN's verdensmål:

Bæredygtig ledelse som løsningen

Fem år til at nå FN's verdensmål: Bæredygtig ledelse som løsningen

Investeringer i bæredygtig ledelse kan give store gevinster for virksomheder, spare samfundet penge og få os tættere på verdensmålene

Op til **44,8 mia. kroner om året**. Det er det økonomiske potentiale for samfund og virksomheder ved, at danske ledere arbejder med verdensmål 3 om sundhed, i og med at stress og arbejdsulykker koster både samfund og virksomheder store beløb. En central del af bæredygtig ledelse handler om at skabe trivsel og minimere stress, og kan derfor gøre en forskel for både virksomhedens produktivitet, medarbejdere og samfund. Et andet eksempel på bæredygtig ledelse, der kommer både virksomheder, samfund og verdensmål til gavn er, når virksomheder arbejder på at inkludere unge uden job og uddannelse. Danmarks velstand kan her styrkes med **13,7 mia. kr. om året**, hvis blot 1 pct. flere af de 12.000 unge i hver kommende generation kommer i uddannelse eller arbejde som 25-årige. Samtidig ville det betyde, at arbejdsudbuddet øges, og vi kommer nærmere opfyldelsen af verdensmål 8. Ligeledes kan et stærkere fokus på diversitet og ligestilling i virksomheder bringe flere talenter i spil og få os tættere på verdensmål 5 og 10. Og på klima- og miljøområdet kan danske virksomheder gennem ressourceeffektivisering af materialer og energi både spare milliarder, alt imens der reduceres CO_2-udledninger og biodiversiteten styrkes.

Alle eksemplerne demonstrerer, hvordan bæredygtig ledelse kan gøre en markant forskel for både virksomheder og samfundsøkonomi og samtidig bringe os tættere på opfyldelse af verdensmålene.

Og det viser, at verdensmålene – trods en tid med stor geopolitisk uro, cyberangreb og udfordringer med konkurrenceevne – stadig er meget aktuelle. Og uagtet den værdi verdensmålene kan skabe for virksomheder og ledere, er de stadig den bedste garant for et kontinuerligt arbejde med verdenssamfundets udfordringer. De sætter en vigtig retning. Samtidig opstår mange af de konflikter, vi ser i dag, som en følge af, at det går langsomt med opnåelsen af verdensmålene – det gælder f.eks.

når der opstår fødevarekriser (verdensmål 2), når der stadig er fattigdom mange steder i verden (verdensmål 1), eller mange ikke har adgang til uddannelse (verdensmål 4). Og endeligt skal man huske på at mange af de kriser der aktuelt fylder meget, stadig er indeholdt i selve verdensmålene – f.eks. krige og geopolitisk uro (verdensmål 16) og udfordret konkurrenceevne (verdensmål 8).

Verdensmålene i Danmark

Der er fem år til, at vi i Danmark og resten af verden skal have opnået verdensmålene. Ser vi på status på verdensmålene i Danmark, viser regeringens seneste handlingsplan for FN's verdensmål fra juli 2025, hvordan det står til med indfrielsen[1]. Som rapporten dokumenterer, er der på flere områder sket en fremgang, men der er stadig en lang række områder, hvor der er store udfordringer. Det gælder bl.a. stress, arbejdsskader, manglende ligestilling og inklusion, unge uden job og uddannelse samt Danmarks ressourceforbrug og klima- og biodiversitetskriser. *Se boks 2 på side 5.*

Gennem en række eksempler peger denne analyse på potentialet ved bæredygtig ledelse, som en nøgle til at løse mange af de udfordringer, der er beskrevet i regeringens handlingsplan. Områder under verdensmålene, som politikerne stadig arbejder på at opfylde frem mod 2030.

I mange tilfælde har vi både viden, teknologi, finansiering og politiske rammer til at nå verdensmålene i Danmark. Men det der mangler, er fokus på, hvordan vi implementerer målene ude i virksomheder og resten af samfundet.

Bæredygtig ledelse og verdensmål

Det er bredt anerkendt, at virksomheder spiller en betydelig rolle i at skabe et bæredygtigt samfund, hvor mennesker, natur og økonomi er i balance. Men det er oftest virksomhedernes ledere, der sidder med det bærende ansvar for, at virksomhederne når i mål. Også i kraft af de tusindvis af beslutninger, danske ledere dagligt træffer - det gælder i alt fra den daglige ledelse af medarbejdere, til beslutninger om virksomhedens produktion og daglige drift, strategier og prioriteringer eller at etablere nye samarbejder med samfundets forskellige aktører. Ledelse og

[1] https://um.dk/danida/strategi-og-prioriteter/verdensmaal

ledere er på mange måder en overset "muskel", når det gælder at få politik og verdensmål til at virke og leve ude i virksomhederne.

For at sikre fremdrift inden for virksomhedernes arbejde med verdensmålene, indfører EU i øjeblikket en del lovgivning – f.eks. direktiver og forordninger som CSRD, CSDDD, EUDR, taksonomien, løngennemsigtighedsdirektivet og andet. Denne lovgivning hjælper bl.a. virksomheder til at forstå, hvor de med størst effekt kan mindske deres negative aftryk på mennesker og natur, eller hvor det største potentiale for at gøre en positiv forskel for samfund og natur findes.

Men det er ikke givet, at lovgivningen bliver mere end en compliance-øvelse. Skal ledere og virksomheder lykkes med at omsætte direktiverne på en værdiskabende måde, kræver det investeringer i bæredygtig ledelse.

Potentialerne i den bæredygtige omstilling er store for virksomheder, og håbet er, at denne analyse gennem en række eksempler viser de store gevinster der kan være ved at investere i bæredygtig ledelse og ved at se ledelse som en løsning.

Boks 1. Hvad er bæredygtig ledelse?

Bæredygtig ledelse er en ledelsesdisciplin der arbejder for, at virksomheders værdiskabelse sker i tre bundlinjer – den miljømæssige, den sociale og den økonomiske bundlinje. Til gavn for både virksomheden, dens ansatte, det omkringliggende samfund og økonomien. Konkret kan bæredygtig ledelse måles via virksomhedens ikke-finansielle nøgletal også kendt som ESG-regnskabet. Bæredygtig ledelse favner alt fra klima, biodiversitet, cirkulær økonomi over vandforbrug, ligestilling, diversitet, efteruddannelse, mental og fysisk trivsel, inklusion af og hensyn til samfundets udsatte grupper, arbejdstager- og menneskerettigheder til gode ledelsesstrukturer. Hvordan der konkret skabes gode resultater inden for disse områder, er meget individuelt fra leder til leder. Bæredygtig ledelse vil være en udbredt disciplin de kommende år, pga. øgede krav og forventninger til ledere og virksomheder men også fordi bæredygtighed er med til at styrke resiliens og konkurrenceevne, som denne analyse demonstrerer.

Boks 2. Eksempler på uopfyldte delmål fra regeringens handlingsplan for FN's verdensmål, hvor ledelse kan gøre en forskel

Inden for en lang række delmål, som Danmark ifølge regeringens seneste handlingsplan for verdensmålene *ikke* er nået i mål med, kan ledelse gøre en verden til forskel.

Det drejer sig om:

3.4 Red flere fra at dø af ikkesmitsomme sygdomme, og styrk mental sundhed
3.9 Reducér sygdom og dødsfald på grund af kemikalier og forurening

5.5 Kvinder skal sikres fuld deltagelse i ledelse og beslutningsprocesser

6.6 Beskyt og genopret økosystemer i og omkring vand

7.2 Forøg andelen af vedvarende energi globalt

8.4 Brug ressourcerne effektivt i forbrug og produktion
8.6 Inden 2020 skal andelen af unge, der ikke er i beskæftigelse eller under uddannelse væsentligt reduceres
8.8 Beskyt arbejdstagerrettigheder og skab sikre arbejdsmiljøer

9.2 Støt inkluderende og bæredygtig industrialisering
9.4 Opgradér alle industrier og infrastrukturer for bæredygtighed

10.2 Styrk social, økonomisk og politisk inklusion
10.3 Giv alle lige muligheder og stop diskrimination
10.4 Før politik, der fremmer finansiel og social lighed

12.2 Brug og håndtér naturressourcer bæredygtigt
12.3 Halvér det globale madspild per person
12.4 Håndtér kemikalier og affald ansvarligt
12.5 Reducér affaldsmængden betydeligt
12.8 Giv alle mennesker viden og forståelse for at kunne leve bæredygtigt

14.1 Reducér havforurening
14.2 Beskyt og genopret havets økosystemer

15.5 Beskyt biodiversitet og naturlige levesteder
15.9 Tag hensyn til økosystemer og biodiversitet i national og lokal planlægning

Her kan bæredygtig ledelse gøre en verden til forskel

Verdensmål 3. Sundhed og trivsel

En central del af bæredygtig ledelse er at øge trivslen og minimere stress og arbejdsulykker.

Danmark er generelt et trygt sted at arbejde. Men arbejdsulykker, sygdomme, mistrivsel, stress, chikane og dårligt fysisk arbejdsmiljø koster den enkelte, arbejdspladserne og samfundet dyrt. For eksempel koster fravær ved stress ifølge NFA danske arbejdspladser **16,4 mia. årligt** og medfører samtidig store personlige omkostninger[2] (jf. status på FN's delmål 3.4 og 8.8 i regeringens handlingsplan).

Beskæftigelsesministeriet vurderer i en analyse fra 2023, at de ca. 42.000 arbejdsulykker, der anmeldes hvert år, koster samfundet **28,4 mia. kr.** årligt, svarende til et arbejdsudbud på ca. 26.000 fuldtidspersoner[3] (jf. FN's delmål 3.9).

Alvorlig nedsat trivsel kan i værste fald reducere produktionen og arbejdsevnen med 25 pct.[4]

Bæredygtig ledelse, forstået som fokus på at forebygge og minimere stress og arbejdsulykker, kan være løsningen på disse udfordringer, samtidig med at det bidrager til store besparelser for både virksomheder og samfund, og arbejdsudbuddet og produktiviteten øges.

Et stærkt, tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, samt styrket fokus på forebyggelse af stress og ulykker på den enkelte arbejdsplads, kan dermed være et væsentligt bidrag til Danmarks opfyldelse af verdensmål 3 – herunder delmål 3.4, som indbefatter mental sundhed og som stadig er et udfordret mål i Danmark.

---

[2] https://nfa.dk/nyt/nyheder/2023/fravaer-i-forbindelse-med-stress-koster-danske-arbejdspladser-mindst-16-4-mia-kroner-aarligt
[3] https://bm.dk/media/hu0btp13/status-paa-arbejdsmarkedet-oktober-2023.pdf
[4] https://www.lederne.dk/min-ledelse/trivsel/guide-til-forebyggelse

For at mindske stress og øge trivslen, har Lederne bl.a. udviklet det digitale værktøj Kernekvadranten, samt udviklet materiale og andre indsatser målrettet ledere, der vil udøve bæredygtig ledelse.

Verdensmål 4. Kvalitetsuddannelse

Bæredygtig ledelse handler også om at sikre, at både lederen selv og medarbejderne besidder de rette kompetencer – både for deres egen skyld men også virksomheden og samfundet.

Løbende opkvalificering er afgørende for værdiskabelse, både gennem højt specialiserede funktioner, omskoling til brancher i vækst og gennem vedligeholdelse af samfundets høje grundkompetencer, i form af erhvervsuddannelser og videregående uddannelser. Det er også bæredygtig ledelse, når virksomheder og ledere stiller praktikpladser, brobygningsforløb og studiejob til rådighed til elever og studerende, som forbereder dem til fremtidens arbejdsmarked (jf. FN's delmål 10.2).

For at kunne udøve bæredygtig ledelse er den løbende tilegnelse af nye kompetencer centralt – særligt i et erhvervsliv der efterspørger kvalificeret arbejdskraft, og hvor nye krav om grøn omstilling og nye teknologier som AI vil være afgørende for den enkelte virksomheds overlevelse og for dansk erhvervsliv og konkurrenceevne som helhed (jf. også FN's delmål 9.4). Det kan ende som en stor udgift for samfundet, hvis ledere og medarbejdere ikke får den rette opkvalificering.

Det er dog svært at måle den kausale samfundsøkonomiske effekt ved efter- og videreuddannelse i kroner og ører. En leder der efter- eller videreuddanner sig vil dog altid være bedre rustet til at sikre det gode arbejdsmiljø, innovation, grøn omstilling osv. og dermed øge produktiviteten. Opkvalificering af både medarbejdere og ledere kan vise at have en positiv effekt på virksomhedens omsætning, lønnen og tilknytningen til arbejdsmarkedet grundet yderligere opbygning af kompetencer. Herudover kan "omskoling" via uddannelse til brancher i vækst have positive økonomiske effekter for både samfund, virksomheder og medarbejdere.

Undersøgelser viser, at det ofte er nærmeste leder der har betydning for, om medarbejdere tager efter- og videreuddannelse[5]. Det gælder også for ufaglærte medarbejdere, der uddanner sig inden for et faglært område, hvilket kommer samfundsøkonomien til gode. En undersøgelse fra VIVE viser, at AMU-kurser skaber bedre løn- og beskæftigelsesforhold for både faglærte og ufaglærte danskere i beskæftigelse[6].

Verdensmål 5 og 10. Ligestilling mellem kønnene & Mindre ulighed.

Danmark har store udfordringer inden for ligestilling, diversitet og inklusion. En vigtig del af bæredygtig ledelse handler om at arbejde med disse områder i virksomhederne på en værdiskabende måde.

I forhold til verdensmål 5 om ligestilling mellem kønnene, viser beregninger, at der vil gå 32 år, før der er lige mange mænd og kvinder i topledelse i Danmark[7]. Det er bekymrende både for samfundet og for danske virksomheder, for det koster, når talenter går tabt[8].

Derfor har danske virksomheder og ledere en klar interesse i, at alle talenter bringes i spil på arbejdsmarkedet og på den enkelte arbejdsplads. Gribes det rigtig an, kan det føre til bedre beslutninger og innovation, hvis ledere sørger for at bringe forskellige tilgange og erfaringer til bordet, og det kan være med til at tiltrække nye medarbejdere (jf. FN's delmål 5.5).

---

[5] https://oxfordresearch.dk/wp-content/uploads/2020/02/barrierer-for-brug-af-vveu.pdf

[6] Effekter af efteruddannelse – Analyser for Kommissionen for andengenerationsreformer

[7] DI & Lederne (2025)

[8] https://www.information.dk/moti/2020/03/oekonomiprofessor-naar-flere-kvindelige-topchefer-gaar-samfundet-glip-talent

På et samfundsøkonomisk plan kan bæredygtig ledelse fremme kvinder og mænds muligheder. Sådan at kvinders karriere og løn udvikler sig i samme positive retning, som mænds, når de får børn. På kort sigt falder kvinders indkomstudvikling med i gennemsnit 30 pct. ved første barn, hvilket hovedsagelig skyldes, at det er mødrene, der tager hovedparten af barselsorloven. Men selv efter 10 år ligger deres arbejdsindkomst stadig i gennemsnit 20 pct. under hvad den ellers ville have været. For mændene derimod er arbejdsindkomsten i store træk upåvirket af, om han har børn eller ej[9]. Der er tilsvarende uligheder på pensionsområdet, fordi kvinder oftere er beskæftiget i den offentlige sektor, i højere grad end mænd arbejder på deltid, og er kortere tid på arbejdsmarkedet pga. barsel og tidligere pensionering. Dette fører til en i gennemsnit 25 pct. mindre pensionsformue for kvinder[10]. Bæredygtig ledelse handler om at mindske disse forskelle og uligheder, hvilket kommer både samfund og medarbejdere til gavn.

Det samme gælder verdensmål 10, hvor ledere i høj grad kan sikre, at arbejdspladsen kan indrettes inkluderende, så alle uanset deres baggrund eller forudsætninger kan bidrage med deres potentiale (jf. FN's delmål 10.2, 10.3, 10.4). Personer med handicap, psykisk sårbare og andre grupper kan i mange tilfælde bedre indgå i virksomheder og dermed bidrage til en positiv udvikling, gennem bæredygtig ledelse. Gribes det rigtigt an med hensyn til diversitet og inklusion, kan det også øge trivslen for minoriteter i virksomheden.

Lederne har udviklet værktøjer til øget kønsdiversitet på arbejdspladsen[11], og tilbyder bl.a. et gratis kursus i håndtering af seksuel chikane.

[9] Det koster kvinder 20 procent på lønnen at få børn – Københavns Universitet
[10] NYT: Stigende pensionsformuer i 2023 - Danmarks Statistik
[11] Bliv klogere på kønsdiversitet | Lederne

Verdensmål 8. Anstændige jobs og økonomisk vækst

Bæredygtig ledelse handler også om at sikre at alle ressourcer bruges bedst muligt, så det kan bidrage både til vækst og jobskabelse, og dermed kommer tættere på indfrielsen af verdensmål 8.

I Danmark er der ca. 43.000 unge der står uden job og uddannelse. Det har store konsekvenser for både de unge selv og samfundet. Beregninger viser, at Danmarks velstand kan styrkes med **13,7 mia. kr.** om året, hvis blot 1 pct. flere af de 12.000 unge i hver kommende generation kommer i uddannelse eller arbejde som 25-årige[12]. At arbejde på at unge uden job og uddannelse kommer på arbejdsmarkedet, vil også bidrage til at afhjælpe udfordringen med mangel på arbejdskraft. Dette kan ske ved at arbejdspladserne arbejder med bæredygtig ledelse som også indbefatter at inkludere sårbare unge på arbejdspladsen (jf. FN's delmål 8.6 og 8.8).

Derfor har Lederne også igangsat indsatser der fremmer og kobler den sociale og økonomiske bæredygtighed, f.eks. initiativet 'Lederalliancen', der bygger bro mellem virksomheder, deres ledere og kommunernes ungeindsatser ved at matche et ungt menneske med en virksomhed.

Et andet konkret eksempel på bæredygtig ledelse, hvor sociale indsatser både kommer samfund, virksomheder og mennesker til gavn, er Give Steels 'Sociale Bæredygtighedsberegner'. Den viser den samfundsøkonomiske gevinst ved, at ledere vælger at hyre lærlinge eller personer fra kanten af arbejdsmarkedet - f.eks. tidligere kriminelle. I Give Steels tilfælde blev samfundsværdien for deres virksomheds sociale indsatser helt præcist beregnet til **20,2 mio. kr.** i 2024[13]. Værdien er baseret på økonomiske beregninger fra statens databaser: Skat, SØM og STAR[14].

---

[12] https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/politiske-udspil/uddannelse/fremtiden-er-ung

[13] Give-Steel-ESG-rapport-Final-Figures-2024.pdf

[14] Stålproducent med hjerte af guld: Kæmpe gevinst i at ansætte unge på kanten - DI Produktion

Iværksætteri og den innovationskraft som ledere kan være med til at igangsætte, er afgørende for at udvikle og eksportere nye bæredygtige produkter og services. En rapport fra Udenrigsministeriet fra 2019 viste at udviklingen af produkter og services der aktivt understøtter indfrielsen af verdensmålene i Danmark, rummer et markedspotentiale på op til **400 mia. kr.** frem mod 2030 inden for grøn teknologi, digitale løsninger, nye materialer, fødevarer, sundhed og meget andet[15].

Verdensmål 12 og 13. Ansvarligt forbrug og produktion & Klimaindsats.

På klimaområdet er det ledere der skal tage strategiske beslutninger om investeringer og grønne tiltag der skal minimere CO_2-udledninger. Der kan tages betydeligt klimaeffektive beslutninger, hvis ledere sikres de rette kompetencer og incitamenter. Det gælder inden for alt fra energieffektivisering, investeringer i ny teknologi, grønne indkøb og cirkulær produktion, indsatser der også kan mærkes hos virksomhedernes økonomiske bundlinje. Energistyrelsen har f.eks. beregnet, at fremstillingsindustrien alene kan f.eks. spare over **1,5 mia. kr.** om året i energiudgifter gennem investeringer, der tjener sig hjem på under 4 år[16] (jf. FN's delmål 9.4 og 12.2).

Dertil har danske virksomheder meget store mængder global CO_2 indeholdt i værdikæder (også kendt som Scope 3). Der er et potentiale for, at danske ledere ad denne vej vil kunne være med til at reducere mange gange Danmarks samlede territoriale udledninger, udledninger der vel at mærke ligger uden for national politisk påvirkning og indflydelse (jf. FN's delmål 7.2)[17].

---

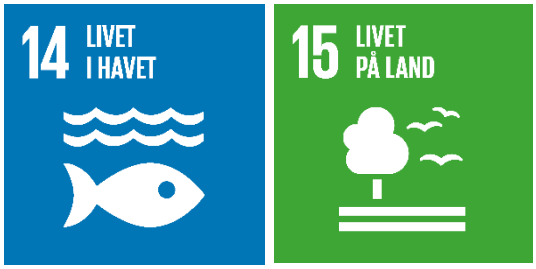
[15] vl.dk/wp-content/uploads/2019/02/The-Sustainable-Development-Goals-A-World-of-Opportunities-for-Danish-Businesses.pdf

[16] Ny kortlægning: Danske virksomheders potentiale for at spare på energien er stadig stort

[17] https://klimaraadet.dk/da/analyse/danmarks-globale-klimaindsats

I selve virksomhederne, er det også ledere der kan indføre og sikre løbende opbakning til grønnere kantineordninger, bekæmpelse af madspild og incitamenter til bæredygtige transportformer (f.eks. cykling, elbiler, mere brug af offentlig transport og hjemmearbejde). Herved kan ledere være med til at arbejde med reduktioner inden for de to områder *landbrug* og *transport* som bliver de mest krævende reduktionsområder de kommende årtier i Danmark. Samtidig vil det øge bevidstheden om bæredygtig levevis blandt medarbejderne (jf. FN's delmål 12.3 og 12.8).

Verdensmål 14 og 15. Livet i havet & Livet på land.



Ca. 50 pct. af hele verdens økonomiske aktiviteter er i risiko pga. tabet af biodiversitet og velfungerende økosystemer[18].

Samlet set anslås det, at Danmark kan hente gevinst på **23,6 mia. kr.** ved at satse på naturen[19]. Gevinsterne for samfundsøkonomien udgøres bl.a. af rent vand, beskyttelse mod erosion, fiskeri, genetiske ressourcer, jordkvalitet og rekreation.

En meget stor del af de ressourcer vi anvender i samfundet, er på private hænder. Danske ledere og virksomheder kan derfor i høj grad være med til at aflaste ressourcetrækket og øge biodiversiteten både på land og i vand. Det kan ske på de arealer, virksomheden selv ejer, eller gennem projekter i lokalmiljøet, udvikling af nye produkter og tjenester, ligesom virksomheden kan stille krav til leverandører om biodiversitet (jf. FN's delmål 14.1, 14.2, 15.5 og 15.9).

Hensynet til biodiversitet bør dog i de fleste tilfælde forankres i ledelsen, og være en del af en ledelsesmæssig strategisk dagsorden, før der sker forandringer i virksomheden, hvorfor virksomheders arbejde med ressourcer og biodiversitet er en klar dagsorden under bæredygtig ledelse.

[18] https://www.weforum.org/stories/2023/02/biodiversity-nature-loss-cop15/
[19] Danmark kan hente gevinst på 23,6 mia. kr. ved at satse på naturen

Kontakt:
Anders Nolting Magelund,
Klimapolitisk chefkonsulent
anm@lho.dk

Lederne
Vermlandsgade 65,
2300 København S

Tfl: 3283 3283
www.lederne.dk

Lederne
- en verden til forskel