

Indholdsfortegnelse

1

Baggrund & formål

s. 3

2

Metode & introduktion til rapporten

- Afgrænsning og definitioner
- Introduktion til analyseelementerne
- Sådan er rapporten opbygget

s. 6

3

Hovedkonklusioner

s. 11

4

Redegørelse & analyse

- a) Forventninger til forandrede kompetencebehov og pres fra virksomhedens interessenter
- b) Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse, hvad lederne allerede arbejder med og hvor mangler de kompetencer?
- c) Vurdering af nuværende uddannelsestilbud

s. 15

5

Appendiks

- Spørgeramme for spørgeskemaundersøgelsen
- Beskrivelse af respondentgruppen
- Ledernes kompetencebehov vs. tilfredshed med uddannelsestilbud
- Deloitte-team

s. 54

01

BAGGRUND
& FORMÅL





Bæredygtig omstilling kræver bæredygtig ledelse

En bæredygtig omstilling af dansk erhvervsliv og det danske samfund generelt kræver dygtige ledere på alle niveauer med kompetencer til at udøve bæredygtig ledelse. Virksomheder møder stigende krav og forventninger fra kunder, ansatte, myndigheder, finansielle institutioner, investorer og samarbejdspartnere om at tage samfundsansvar, og bæredygtig ledelse er et fundamentalt element til at sikre, at virksomhederne kan imødekomme disse krav og forventninger og dermed bevare og styrke deres konkurrenceevne til gavn for hele det danske samfund.

Alle ledere spiller en nøglerolle i at sikre, at danske virksomheder lykkes med en bæredygtig omstilling, som samtidig kan styrke deres forretning. Det gælder både i ledelsen af innovation, produktion, processer og services samt i disciplinen at udøve bæredygtig ledelse af medarbejdere, så de trives og har de bedste forudsætninger for at løse deres givne arbejdsopgaver.



Bæredygtig ledelse kræver nye kompetencer

Det stigende og omfattende politiske fokus fra både dansk og europæisk side på miljømæssig, social og ledelsesmæssig bæredygtighed, især inden for grøn omstilling, aktualiserer behovet for, at ledere opkvalificeres og uddannes i bæredygtig ledelse.

For at sikre denne udvikling har Lederne bedt Deloitte om at udarbejde en evalueringsrapport, som skal skabe viden om, hvilke konkrete kompetencer ledere med en lang videregående uddannelse skal mestre for at understøtte bæredygtig ledelse, og i hvilket omfang disse ledere føler sig klædt på til dette.



Formål

Analysen skal give overblik og indsigt i de nuværende kompetencer, som ledere med en lang videregående uddannelse har inden for bæredygtig ledelse.

Dette skal bidrage til Ledernes videre arbejde med at styrke disciplinen *bæredygtig ledelse*, så de danske ledere har de bedste forudsætninger for at stå i spidsen og drive en bæredygtig omstilling af danske virksomheder.



Hvorfor?

Tidens øgede behov for bæredygtig omstilling kræver, at ledere opkvalificeres og uddannes i bæredygtig ledelse, så de kan stå i spidsen og lede i overensstemmelse med tidens krav og forventninger fra virksomhedens primære interessenter.



Hvordan?

Analysen afdækker hvilke nye ledelsesmæssige opgaver, der følger af de øgede krav til bæredygtig ledelse og udpeger, hvor ledere med en lang videregående uddannelse selv oplever, at de mangler viden og kompetencer.

Projektledelse og koordinering i forbindelse med analyse og rapportering er sket i samarbejde mellem Deloitte og Lederne.

02

METODE &
INTRODUKTION
TIL RAPPORTEN



Metode

Afgrænsning og definitioner



Afgrænsning

- I denne analyse fokuseres der **på ledere med en lang videregående uddannelse**, men der er ingen yderligere afgrænsninger i forhold til f.eks. brancher eller demografiske variabler.
- Analyserne stiller skarpt på begrebet "**bæredygtig ledelse**", der defineres som vist til højre og dermed inkluderer alle aspekter af ESG-begrebet.



Definitioner

- **Bæredygtig ledelse:** Bæredygtig ledelse defineres som ledelse, hvor du handler ansvarligt i forhold til omverdenen og de mennesker, du leder. Bæredygtig ledelse kan både handle om at bidrage til grøn omstilling, at sikre et bæredygtigt arbejdsmiljø og om at opfylde sociale, etiske og miljømæssige krav.
- I rapporten anvendes ESG som et rammeværk til at operationalisere bæredygtig ledelse. **ESG** står for Environment (miljø), Social (samfund) og Governance (ledelse).

Introduktion til analyseelementerne og metode

Rapporten er udformet på baggrund af tre datakilder

02 METODE OG INTRODUKTION TIL RAPPORTEN

Grundlaget for rapporten består af tre forskellige datakilder:

1. Ekspertinterviews
2. En spørgeskemaundersøgelse
3. Fokusgruppeinterview med ledere med en lang videregående uddannelse

1. Ekspertinterviews

- Der er foretaget ni interviews med eksperter, som Deloitte og Lederne i fællesskab har udvalgt, og som derefter er blevet rekrutteret af Deloitte. Eksperterne blev udvalgt på baggrund af deres viden om bæredygtig ledelse som praksisfaglig disciplin og om arbejdsmarkedets nye kompetencebehov i forhold til bæredygtig ledelse. Tilsammen vurderes deres viden at være tilstrækkelig og relevant.
- Deloitte gennemførte semistrukturerede interviewdialoger af cirka en times varighed med hver ekspert via Microsoft Teams. Fokus i disse interviews var på tendenser, som aktualiserer bæredygtig ledelse, og hvilke nye krav bæredygtighed og grøn omstilling stiller til lederkompetencerne.
- Interviewene er efterfølgende bearbejdet med tematisk analyse.

2. Spørgeskemaundersøgelse

Dataindsamling:

- Dataindsamlingen blev foretaget digitalt via Lederne's Lederpanel. Deloitte udarbejdede spørgerammen i samråd med Lederne. Lederne forestod hele afholdelsen af undersøgelsen i deres Lederpanel, hvorefter resultaterne blev delt med Deloitte til analyse.
- Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i slut marts/start april, og der var mulighed for at svare i en uge.
- Spørgeskemaet blev udsendt til den gruppe af ledere, som panelet repræsenterer, og var en del af en kombineret spørgeskemaundersøgelse med et andet tema. Efter første del kunne respondenterne vælge at svare på den anden del om bæredygtig ledelse.

Introduktion til analyseelementerne

Rapporten er udformet på baggrund af tre datakilder

Grundlaget for rapporten består af tre forskellige datakilder:

1. Ekspertinterviews
2. En spørgeskemaundersøgelse
3. Fokusgruppeinterview med ledere med en lang videregående uddannelse

2. Spørgeskemaundersøgelse - fortsat

Respondentgruppe på 176 personer: 71 pct. af det samlede antal respondenter, som deltog i undersøgelsen, valgte at besvare del to, hvilket vil sige, at 977 respondenter gennemførte undersøgelsen om bæredygtig ledelse. Som led i undersøgelsen blev respondenterne spurgt til deres uddannelsesmæssige baggrund, og på baggrund heraf blev resultaterne grupperet i en respondentbase med ledere med en lang videregående uddannelse svarende til en gruppe af respondenter på 176 personer. Alle ledere, der svarede, var i beskæftigelse. Se mere om respondentbasen i appendiks.

Om spørgeskemaet:

- Spørgeskemaet indeholdt 16 spørgsmål om bæredygtig ledelse og havde særligt fokus på at kortlægge kompetencebehov og nuværende opgaver inden for bæredygtig ledelse, det oplevede fokus på bæredygtig omstilling, og en vurdering af det nuværende udbud af kurser.
- Filtre var indlagt i undersøgelsen, hvilket i praksis betyder, at ikke alle respondenter har svaret på alle spørgsmål, da enkelte spørgsmål kun blev stillet, hvis der var svaret noget bestemt forinden. f.eks. om den virksomhed, lederen arbejder i, har fokus på bæredygtighed.

Deloitte har foretaget en intern kvalitetssikring af spørgeskemaundersøgelserdata og bearbejdning og har afstemt respondentbasen med Lederne efter modtagelse af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen.

3. Fokusgruppeinterviews

Der er foretaget otte interviews med ledere med en lang videregående uddannelse. Deloitte stod for udvælgelse og rekruttering af lederne. Kun ledere, som havde givet tilsagn om at blive kontaktet med henblik på et interview, blev kontaktet. Deloitte gennemførte semistrukturerede dialoger af cirka en times varighed med lederne fordelt i to fokusgrupper via Microsoft Teams i løbet af maj.

Analysens opbygning

Sådan er afsnittene ”redegørelse og analyse” opbygget

02 METODE OG INTRODUKTION TIL RAPPORTEN

Afsnit A

Forventninger til forandrede kompetencebehov og pres fra virksomhedens interessenter

- Afsnittet afdækker forventningerne til fremtidens forandrede kompetencebehov for ledere med en lang videregående uddannelse.
- Fokus er på, om lederne oplever, at deres virksomhed møder stigende forventninger til at tage ansvar for bæredygtighed - dels i forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker, og dels i forhold til dens produktion eller services.
- Udvalgte eksperter syn på fremtidens kompetencebehov for ledere belyses ligeledes.

Afsnit B

Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse, ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

- Afsnittet giver et indblik i, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse ved at afdække virksomhedernes fokus på bæredygtighed set fra lederens stol, og om det er vigtigt for lederen at arbejde i en virksomhed med bæredygtighed som en del af virksomhedens strategi.
- Afsnittet belyser om lederne oplever barrierer i deres virksomhed for at kunne udøve bæredygtig ledelse.
- Afsnittet afdækker ledernes nuværende ledelsesopgaver i relation til bæredygtighed og kendskab til bæredygtige initiativer og rapporteringsrammer.

Afsnit C

Vurdering af nuværende uddannelsestilbud

- Afsnittet afdækker ledernes syn på udbuddet af kurser og uddannelsestilbud inden for bæredygtig ledelse og vurdering af de værktøjer, viden og kurser, som virksomhederne stiller til rådighed for lederne.

Formålet med de første to dele af analysen er at **afdække de ændrede kompetencebehov**, og om ledere føler sig klædt på til at udøve bæredygtig ledelse.

Denne viden er afgørende, idet den danner udgangspunkt for den opkvalificering, som lederne har behov for, hvis de skal dygtiggøre sig i disciplinen **bæredygtig ledelse** og dermed bidrage bedre til implementeringen af en **bæredygtig omstilling** i danske virksomheder ved at lede i overensstemmelse med tidens krav og forventninger til virksomhederne.

03

HOVEDKONKLUSIONER
OG SAMMENFATNING



Forventninger til bæredygtig ledelse

Der er i høj grad stigende forventninger.

- Et flertal af lederne oplever, at der er stigende forventninger til, at deres virksomhed tager et bæredygtigt ansvar. 63 pct. oplever dette i forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker, mens 55 pct. oplever dette i forhold til dens produktion eller services.
- Det er især ledere i større virksomheder med mere end 100 ansatte, som oplever eksterne forventninger til, at deres virksomhed tager et bæredygtigt ansvar, og det angår i højere grad virksomhedens strategi, værdier og politikker end dens produktion og services.
- De stigende forventninger til virksomhederne afspejler sig også i nye kompetencekrav til lederne, som eksperterne kommer med en række bud på. Blandt andet lederen som forandringsagent for bæredygtig omstilling, opkvalificering af viden om relevante bæredygtighedstemaer, forståelse for nye bæredygtige forretnings- og samarbejdsmodeller mv.

Er bæredygtighed i fokus?

Ja!

- Mere end seks ud af ti ledere siger, at deres virksomhed (i høj eller meget høj grad) har fokus på bæredygtighed, men medtages andelen, som siger, at det i nogen grad gør sig gældende, er det mere end ni ud af ti ledere.
- Det samme mønster gælder vedrørende spørgsmålet om, hvorvidt det er vigtigt for lederen at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er en del af dens strategi.
- Af de ledere, der arbejder i en virksomhed med bæredygtighed i fokus, er 75 pct. af lederne involveret i arbejdet hermed, og 66 pct. har også til opgave at engagere deres medarbejdere heri.
- Cirka ni ud af ti ledere har kendskab til FN's 17 verdensmål. Det er markant mere end andre toneangivende initiativer, og med undtagelse af få initiativer som f.eks. miljøcertificeringen ISO 10014 er der et begrænset kendskab til de øvrige initiativer inden for bæredygtighed.

Oplever lederne forhindringer?

Ja, men dog kun et lille flertal.

- 44 pct. oplever ikke forhindringer i at udøve bæredygtig ledelse, mens 51 pct. gør. Langt størstedelen peger på travlhed som årsag.
- Dernæst følger forhindringer som virksomhedens kultur, og at incitamentet ikke understøtter bæredygtig ledelse, mens færrest peger på virksomhedens strategi.
- I interviews peger lederne på især tid, prioritering samt viden og data som udfordringer, der holder dem tilbage.



ESG-arbejdsområder

Det er de sociale forhold, som lederne interesserer sig mest for og arbejder mest med.

- Samlet set arbejder lederne mest med sociale forhold efterfulgt af god selskabsledelse. Miljø og klima fylder mindre.
- I interviews påpeger lederne selv, at bæredygtig ledelse ikke kun handler om miljø og klima, men også det sociale og menneskelige aspekt. Det understreger betydningen af den sociale dimension for lederne.
- Når lederne skal forklare, hvordan de arbejder med bæredygtighed, nævner de også i udpræget grad det sociale aspekt især i forhold til deres medarbejdere. Det er emner som medarbejdertrivsel, fleksibilitet (hjemmearbejde) og stresshåndtering.
- Dette er interessant, da det ifølge de interviewede eksperter - og i samfundsdebatten generelt - er miljø og klima, som fylder mest, mens sociale forhold og god selskabsledelse i mindre grad dominerer.
- I dialogen med lederne er det efter de sociale forhold miljø og klima, som fylder mest

Miljø og klima: Inden for området miljø og klima er der flest ledere, der arbejder med klimatiltag, efterfulgt af klimamål og grønne indkøb.

Sociale forhold: Inden for området sociale forhold arbejder lederne i udbredt grad med sociale forhold. Flest arbejder med medarbejdertrivsel efterfulgt af læring og kompetenceudvikling samt diversitet og inklusion.

God selskabsledelse: Inden for området god selskabsledelse arbejder flest ledere med informationssikkerhed og dataetik efterfulgt af aflønning og incitamentsstrukturer samt etisk adfærd og diversitet og mangfoldighed i ledelse og bestyrelse.



ESG-kompetencer

Det er også inden for de sociale forhold, at lederne mangler færrest kompetencer.

- Mens flest ledere arbejder med sociale forhold, er det dette felt, som færrest angiver, at de mangler kompetencer inden for.
- Analysen viser også, at lederne i lidt mindre grad inden for selskabsledelse end inden for miljø og klima mangler kompetencer, og samlet set er der kun lidt flere, der angiver kompetencemangel inden for selskabsledelse sammenlignet med sociale forhold.

Inden for både miljø og klima og sociale forhold er der dermed en klar indikation på, at de arbejdsområder, som lederne arbejder mest med, også er de områder, hvor de mangler færrest kompetencer.

- Dog ses denne sammenhæng ikke lige så tydeligt inden for selskabsledelse.

Miljø og klima: Flest ledere mangler kompetencer inden for klimaregnskab efterfulgt af grønne indkøb, forurening og klimamål.

Sociale forhold: Flest ledere mangler kompetencer inden for hhv. forebyggelse og håndtering af stress og chikane efterfulgt af sikkerhed.

God selskabsledelse: Flest ledere mangler kompetencer inden for bæredygtighedsrapportering efterfulgt af whistleblowerordninger og etisk adfærd.



ESG er et rammeværk til at beskrive og arbejde med bæredygtighed. Det dækker over miljø og klima (E), sociale forhold (S) og selskabsledelse (G).

Med udgangspunkt i denne ramme har lederne angivet:

- a) hvilke områder de arbejder med inden for bæredygtighed, og/eller
- b) inden for hvilke områder, at de oplever at mangle kompetencer.



Sammenligning af forventninger og kompetencer

Der er stor opmærksomhed på både de øgede krav til virksomhederne og lederne i rollen som vigtige forandringsagenter for bæredygtig omstilling

- Der tegner sig et billede af, at bæredygtig omstilling er i fokus for virksomhederne og også er i fokus blandt de primære interessenter, hvilket gør, at kravene til virksomhederne og ledere øges.

Behov for kompetenceløft til lederne i bæredygtig omstilling

- Sammenholder man forventningerne til det forandrede kompetencebehov, som eksperterne har peget på, med ledernes nuværende ledelsesopgaver inden for bæredygtighed, deres kompetencebehov og deres oplevelse af at føle sig klædt på til at udøve bæredygtig ledelse, er der et tydeligt behov for kompetenceløft. Der er behov for specifikke kompetencer inden for ESG, men ifølge eksperterne handler det lige så meget om et samspil med et kompetenceløft på andre ledelsesmæssige aspekter, der kan understøtte lederne i deres rolle med bæredygtig omstilling i deres organisationer.

Lederne siger selv, at et kursus i bæredygtig ledelse særligt skal kunne to ting:

1. Give plads til dialog og netværk
2. Give lederne noget konkret med hjem, som de reelt kan omsætte



Nuværende uddannelses tilbud i bæredygtig ledelse

Lederne halter bagud med at opkvalificere sig i bæredygtig ledelse, og kun hver fjerde mener, de har relevante værktøjer, viden og kurser stillet til rådighed af deres virksomhed.

- Kun en ud af fire ledere mener i meget høj eller høj grad, at deres virksomhed tilbyder værktøjer, sparring, viden, kurser mv., som klæder dem godt på til at udøve bæredygtig ledelse.
- Syv ud af ti ledere har aldrig deltaget i et kursus eller uddannelsesforløb i bæredygtig ledelse.
- Det er især de yngre ledere, som ikke har uddannet sig inden for bæredygtighed. Det har til gengæld 60 pct. af lederne over 60 år. Idet det også især er ledere over 60 år, som lægger vægt på at arbejde i en virksomhed med fokus på bæredygtighed, tyder det på, at de ældre ledere interesserer sig mere for bæredygtig ledelse end ledere i andre aldersgrupper.

En fjerdedel af lederne kender generelt set ikke til kurser og uddannelses tilbud i bæredygtig ledelse, og det er kun cirka en femtedel, som er meget tilfredse med nuværende uddannelses tilbud i markedet.

04

REDEGØRELSE & ANALYSE - AFSNIT A

Forventninger til
forandrede
kompetencebehov og
pres fra
virksomhedens
interessenter





Hvad siger eksperterne om tendenser, der aktualiserer bæredygtig ledelse?

Eksperterne om tendenser, der aktualiserer bæredygtig ledelse

A. Forventninger til forandrede kompetencebehov

Der er gennemført semistrukturerede interviews med ni eksperter med praktisk og/eller teoretisk indsigt i bæredygtighed, ledelse og uddannelse, som anses for at være anerkendte profiler inden for hver deres felt og vigtige stemmer i debatten. Udvalgte citater understøtter de enkelte tendenser.

Interviews har haft til formål at give tematiske input til at kortlægge tendenser, der aktualiserer bæredygtig ledelse og tegne eksperternes bud på forventningerne til de nye kompetencebehov for ledere, der udspringer af bæredygtig omstilling.

I det følgende redegøres for de primære konklusioner fra ekspertinterviewene.

Eksperterne:

Stina Vrang Elias, administrerende direktør i Tænk tanken DEA
Annette Vilhelmsen, rektor på Tietgenskolen
Lisbeth Knudsen, strategidirektør i Tænk tanken Mandag Morgen
Gitte Haar, ansvarlig partner i Center for Cirkulær Økonomi
Sara Krüger Falk, direktør i Global Compact Network Denmark
Christine Ipsen, lektor på DTU Management
Steen Hildebrandt, professor på Aarhus Universitet
Anne Gadegaard, Senior Sustainability Advisor i Pandora
Jonas Engberg, klimachef i COOP

Tendenser, der ifølge eksperterne, aktualiserer bæredygtig ledelse:

- 1) Øget regulering, der understøtter bæredygtig transformation
- 2) Stigende forventninger fra nøgleinteressenter om at tage ansvar som bæredygtig virksomhed
- 3) Værdikæders betydning for den enkelte virksomheds aftryk og bidrag
- 4) ESG er "hot", men klima er "king"
- 5) Bæredygtig ledelse er morgendagens "licence to operate"

Ekspertene om hovedtendenserne for bæredygtig ledelse

A. Forventninger til forandrede kompetencebehov

1. Øget regulering, der understøtter bæredygtig transformation

Flere eksperter peger på rækken af nye love undervejs, der sætter øget fokus på især grøn omstilling, herunder EU Green Deal med EU Taksonomien, men peger også på andre lovtillag, der vil skærpe kravene til de øvrige dimensioner af bæredygtighed, herunder arbejdsmiljøet i virksomhederne. Det er ifølge eksperterne især den øgede regulering på området, som aktualiserer et stigende fokus på bæredygtig ledelse i netop disse år, og det er et stærkt incitament for virksomhederne at være klædt på til at imødekomme de nye krav.

“Ifølge EU skal alt underlægges due diligence. Ganske snart kommer der også udvidet værdikædeansvar.”

Gitte Haar, Center for Cirkulær Økonomi

“På det fysiske område er der meget regulering – men der er der ikke tilsvarende inden for det psykiske arbejdsmiljø. Hvad betyder det for vores daglige ledelse, arbejdsgange og vores incitament systemer?”

Christine Ipsen, lektor på DTU Management

“Det der bliver drevet af regulativer i den offentlige sektor, bliver man nødt til at rette ind efter.”

Stina Vrang Elias, Tænk tanken
DEA

Jeg tror ikke nødvendigvis det bliver lederen, men medarbejderne der doserer bæredygtighed til lederne. Lederne har behov for at blive opkvalificeret på bæredygtighed fordi medarbejdere vil sidde med en hel anden forståelse og forventning til hvorledes virksomheden og lederen agerer

Anne Gadegaard, Pandora

2. Stigende forventninger fra nøgleinteressenter om at tage ansvar som bæredygtig virksomhed

Alle eksperter peger på, at især kunder, medarbejdere og investorer har øgede forventninger til virksomhederne, hvilket kommer til udtryk via forskellige krav og forventninger.

Virksomhederne finder snart ud af at medarbejderne forlanger en indsats af virksomheden i forhold til bæredygtighed. Især de yngre vil være et sted som tager et samfundsansvar, har et formål og oven i det en karismatisk leder de kan se op til som rollemodel.

Lisbeth Knudsen, Mandag Morgen

Eksperterne om hovedtendenserne for bæredygtig ledelse

A. Forventninger til forandrede kompetencebehov

3. Værdikæders betydning for den enkelte virksomheds aftryk og bidrag

Ifølge flere af eksperterne er det helt centralt for virksomhederne at forstå virksomhedens aftryk og bidrag ud fra en værdikædebetragtning, og hvad der så kræves af den enkelte virksomhed i værdikæden og i et produkts livscyklus. Det ændrer for mange virksomheder måden, hvorpå man traditionelt har tilrettelagt sin produktion, og mange klassiske operating models (en virksomheds overordnede struktur inden for organisering, processer, systemer, faciliteter mv.) kommer til kort i denne mere komplekse kontekst af bæredygtig omstilling.

Partnerskaber er noget flere virksomheder får brug for - at arbejde sammen med andre for at kunne løfte større og større opgaver, som det er svært for den enkelte virksomhed at løse alene. For lederne er det at arbejde med og i partnerskaber derfor en vigtig fremtidig kompetence.

Steen Hildebrandt, professor på Aarhus Universitet

De globale forsyningskæder peger i retning af ændrede roller. Ressourceknaphed og stigende efterspørgsel på råvarer aktualiserer cirkularitet, genanvendelse og øget fokus på klimaaftryk.

Jonas Engberg, klimachef i COOP

Det skaber store aha oplevelser især for ledelsen at tegne virksomhedens værdikæde i et ressourceperspektiv.

Gitte Haar, Center for Cirkulær Økonomi

Ekspertene om hovedtendenserne for bæredygtig ledelse - fortsat

A. Forventninger til forandrede kompetencebehov

4. ESG er "hot", men klima er "king"

- Alle eksperterne peger på, at ESG er et "hot topic" for erhvervslivet, som i stigende grad fylder i forhold til virksomheders strategi, risikoanalyse, produkt- og konceptudvikling, indkøb og produktionsdri forhold til Samtidig har bæredygtighed fået øget bevågenhed i forhold til virksomhedens målsætninger, rapportering og kulturbærende initiativer.
- Der tegner sig samtidig et billede af, at klima og miljø ("E") løber med den største opmærksomhed sammenlignet med de sociale aspekter ("S") og selskabsledelse ("G"). De bliver i vid udstrækning håndteret med størst modenhed både strategisk og operationelt, når der ses bort fra mere klassiske HR-områder som fysisk sikkerhed og arbejdsretslige forhold, der har været i fokus hos virksomhederne gennem mange årtier.

Klimaet er hovedforklaring og hovedbegrundelse for den store interesse for bæredygtighed. De faktorer, der udgør den vigtige debat, har klima som hovedtema. Men bagved alle verdensmålene er der faktorer, der begrunder, at vi skal arbejde med bæredygtig ledelse. Det kan være biodiversitet, ulighed, CO₂ udslip, affald, ikke-bæredygtig produktion, forurening af havene mv.

Steen Hildebrandt, professor på Aarhus Universitet

Klimavidenskab er komplekst. Man skal ikke have ekspertviden som leder, men evnerne til at forstå og se sammenhængen fx via en materiality assessment, hvor E vurderes i samspil med S og G.

Jonas Engberg, klimachef i COOP

Vi ser ind i en verden der står overfor store udfordringer. Lederen skal orientere sig ift. hvordan det ser ud i verden og hvilke udfordringer der er på vej. Man skal som leder navigere i disse udfordringer. En leder skal ville noget, gøre en forskel, have et formål.

Sara Krüger Falk, direktør i Global Compact Network Denmark

5. Bæredygtig ledelse er morgendagens "licence to operate"

- De fleste af eksperterne peger på, at den måde, som virksomheder drives på i dag, som udgangspunkt ikke understøtter bæredygtig ledelse, og at der derfor er behov for et ledelsesparadigmeskift, hvor andre værdier og samarbejds måder skal i fokus for at kunne lykkes som virksomhed med den bæredygtige omstilling.
- Organisering af teams og opgaver kræver helt andre tilgange, der først og fremmest skal tage afsæt i en rammesættende, værdibaseret tilgang, hvor holistisk ledelse med fokus på det hele menneske, empati og feminine værdier kommer i øget fokus.
- Desuden peges der på vigtigheden af, at se virksomheden som en helhed og forstå dynamikkerne og potentialerne på tværs af organisationen og virksomhedens værdikæde.

Det er ikke et helt nyt sæt af kompetencer vi skal have gang i. Lederne skal opkvalificere de gamle kompetencer, analysere deres værdikæder og finde ud af, hvordan gør vi det mest optimalt på den bæredygtige front. Viden om den bæredygtige kontekst og nye tværgående samarbejdsformer er afgørende.

Lisbeth Knudsen, strategidirektør i Tænk tanken Mandag Morgen

Ekspertene om kompetencekrav til lederne for at kunne udøve bæredygtig ledelse

A. Forventninger til forandrede kompetencebehov

Ekspertene kommer med en række bud på, hvilke overordnede kompetencekrav lederne står over for i forhold til bæredygtig ledelse affødt af de tendenser, de peger på.

- Ledere skal **klædes på til ESG "due diligence"** og have **opkvalificeret deres grundlæggende viden om de relevante bæredygtighedstemaer og -krav** til virksomheden, men det skal operationaliseres, så der især kommer fokus på det, som er relevant for den enkelte medarbejders rolle og afdeling – herunder også en øget forståelse af, hvilken rolle og påvirkning en given aktivitet og afdeling har på tværs af virksomheden.
- Alle ledere har brug for at blive **opkvalificeret til bæredygtig ledelse på toppen af deres primære fagområde eller ledelsesområde** og især med afsæt i virksomhedens kontekst. Der er ikke behov for uddannelser udelukkende med fokus på bæredygtig ledelse, men at bæredygtighed målrettet tænkes ind i alle former for uddannelse og kurser.
- Fra ekspertroller/specialister til en kerneledelsesopgave - **bæredygtighed bliver en opgave for alle i virksomheden. Det er især en kerneopgave for lederne** at bygge bæredygtighed ind i deres strategi og ikke mindst kunne få det omsat til noget, der er operationaliserbart for medarbejderne.
- Lederne får i forbindelse med bæredygtig omstilling endnu en vigtig rolle i forhold til at være **"forandringsagenter"**. Derfor skal de klædes på til at forstå de nye udfordringer og muligheder, så de (især førstelinjeledere) er i stand til at lede både opad og nedad.
- **Bæredygtig omstilling udstiller et generationsgab**, der betyder, at det i flere tilfælde vil være yngre medarbejderne, der kommunikerer om og efterspørger virksomhedens position i forhold til bæredygtighed og purpose. Medarbejdere vil sidde med en hel anden forståelse af og forventning til det at være medarbejder og til parametre for trivsel og tilfredshed. **Lederne skal derfor forstå, hvordan de engagerer deres medarbejdere i den bæredygtige omstilling og skaber forståelse og engagement på tværs af generationer.**
- **Fra excellence i organisationssiloer til holistiske og innovative forretnings- og samarbejdsmodeller på tværs af organisationen.** Ekspertene peger på, at lederne i højere grad skal klædes på til at forstå, hvordan der kan arbejdes holistisk. Evnen til at kunne orientere sig uden for sin egen afdeling og forstå den påvirkning og/eller gevinst, som initiativ A har på afdeling X, Y, Z. Det kræver en helt ny måde at tænke forretningsudvikling og samarbejde på, som er nødvendig for at se skiftet til bæredygtig ledelse og en indfrielse af bæredygtigheds mål.
- Bæredygtig ledelse kalder på et ledelsesmæssigt værdiskifte, hvor **nøgleordene for ledelse er empati, medmenneskelighed og bæredygtig dannelse.** Der skal mere fokus på det moralske kompas – og ikke kun miljøkompasset – hvis virksomheder skal lykkes med den nødvendige bæredygtige omstilling.

Om eksperterne

A. Forventninger til forandrede kompetencebehov

Steen Hildebrandt: Ph.D., er professor emeritus i organisations- og ledelsesteori på Aarhus Universitet og adjungeret professor ved CBS og Aalborg Universitet

Steen Hildebrandt er tidligere vismand i Det nationale Kompetenceråd og har skrevet og bidraget til flere hundrede bøger om organisation, ledelse og samfundsforhold samt en ivrig debattør om emner inden for disse områder. Han er uddannet cand. merc. (1968) i erhvervsøkonomi, operationsanalyse og organisation og Ph.D. (1976).

Lisbeth Knudsen, strategisk direktør for Altinget og Mandag Morgen

Med over 30 års erfaring som leder og aktiv i forskellige bestyrelser, har Lisbeth Knudsen igennem hele sin karriere indsamlet en kombineret erfaring inden for fremtidens arbejdsmarked, disruptive innovation og forretningsmodeller, og er en anerkendt og ivrig debattør i ledelse, politik og samfund.

Sara Krüger Falk, Direktør, Global Compact Network Denmark, medlem af Rådet for Samfundsansvar og Verdensmål, formand, 2030-Panelet

Sara Kruger Falk har over 15 års erfaring i CSR, bæredygtighed og den grønne omstilling i den offentlige og private sektor samt på internationalt plan.

Gitte Haar, ansvarlig partner i Center for Cirkulær Økonomi og en af facilitatorerne på Circular Build Forum 2021

Gitte Haar har de sidste 15 år beskæftiget sig med grøn omstilling og cirkulær økonomi og hjælper danske virksomheder i deres arbejde med bæredygtighed, grøn omstilling og udvikling af nye cirkulære forretningsmodeller.

Om eksperterne

A. Forventninger til forandrede kompetencebehov

Christine Ipsen: Lektor ved DTU Management, Institut for Teknologi, Ledelse og Økonomi. Forsker i ledelse.

Som DTU-ektor og erfaren taler i bæredygtig ledelse og fremtidens arbejdskultur, har Christine Ipsen i flere år forsket i sammenhængen mellem trivsel og produktivitet på danske arbejdspladser.

Annette Vilhelmsen, Direktør, Tietgen, næstformand, DEG-L (Lederne i Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier), fhv. partiformand (SF), minister & folketingsmedlem.

Annette Vilhelmsen har flere års erfaring med undervisningssektoren og er erfaren inden for det politiske arbejde fra sin tid som erhvervs- og vækstminister.

Anne Gadegaard, Sustainability Data Manager i Pandora og medlem af Rådet for Samfundsansvar og Verdensmål.

Anne Gadegaard er en erfaren bæredygtighedsspecialist og anerkendt taler med mange års erfaring som ekspert i den private sektor tidligere som Director Global TBL Management i Novo Nordisk.

Jonas Engberg, klimachef i COOP, tidl. Head of Business Development and Sustainability i CARE samt bæredygtighedschef i IKEA

Jonas Engberg har mange års erfaring som ansvarlig for klimaområdet i forskellige private organisationer og førende virksomheder og er en anerkendt ekspert funderet solide praktiske erfaringer.

Stina Vrang Elias, administrerende direktør i Tænk tanken DEA og formand for det Rådgivende Udvalg for Vurdering af Udbud af Videregående Uddannelser.

Erfaren direktør og bestyrelsesmedlem med flere års erfaring i den offentlige sektor med særligt fokus på uddannelsesområdet.



Hvad siger ledere med en lang videregående uddannelse selv om forventningerne til bæredygtig ledelse?

Lederne oplever stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed

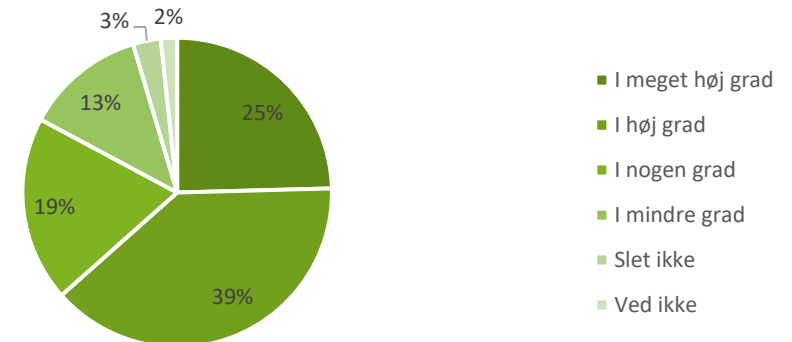
A. Pres fra virksomhedens interessenter

Lederne er blevet bedt om at vurdere, om de oplever, at deres virksomheder møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed (f.eks. bidrage til grøn omstilling, sikre medarbejdertrivsel og møde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv.) inden for de to dimensioner, som fremgår af diagrammerne. Dvs. i forhold til hhv. virksomhedens strategi, værdier og politikker og i forhold til dens produktion eller services.

Mere end halvdelen af lederne oplever, at deres virksomhed i stigende grad forventes at tage ansvar som bæredygtig virksomhed, både hvad angår virksomhedens strategiske indsats og i forhold til dens produktion og services.

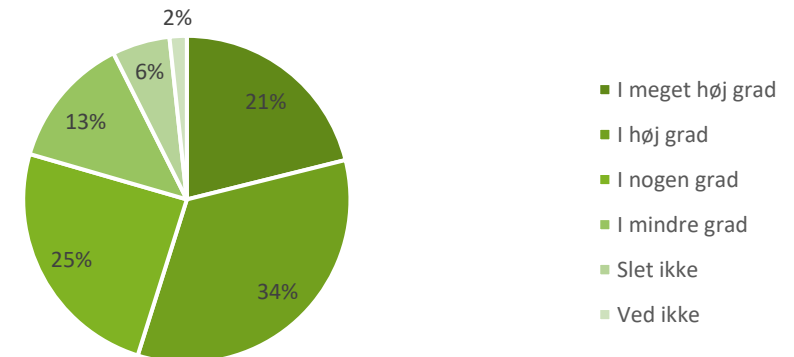
- 63 pct. af lederne svarer, at de i meget høj eller høj grad oplever stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed i forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker.
- 55 pct. af lederne svarer, at de i meget høj eller høj grad oplever stigende forventninger i forhold til virksomhedens produktion og services.

I forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker



n = 175

I forhold til virksomhedens produktion og services



n = 175

Lederne oplever stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed

A. Pres fra virksomhedens interessenter

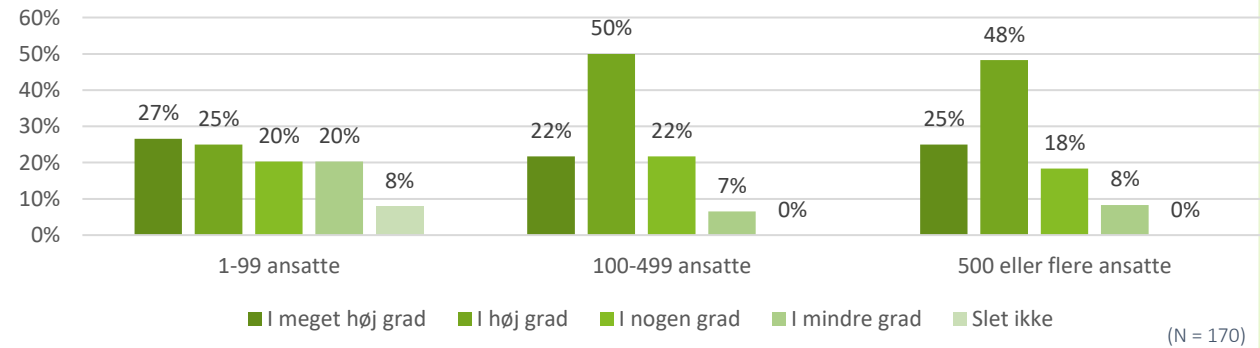
For at nuancere billedet vises til højre ledernes svar på samme spørgsmål, men fordelt på størrelsen af deres virksomhed.

Vedrørende spørgsmålet om lederen møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed angående *strategi, værdier og politikker*, viser det sig, at **knap 7 ud af ti ledere i virksomheder med 100-449 ansatte angiver at opleve et stigende forventningspres, mens det samme gælder for mere end syv ud af ti ledere i store virksomheder med mere end 500 ansatte**. For ledere i virksomheder med 1-99 ansatte er det 52 pct. Uanset virksomhedens størrelse er det mindst halvdelen af lederne, der i meget høj eller høj grad beretter om denne type stigende forventninger til deres virksomhed.

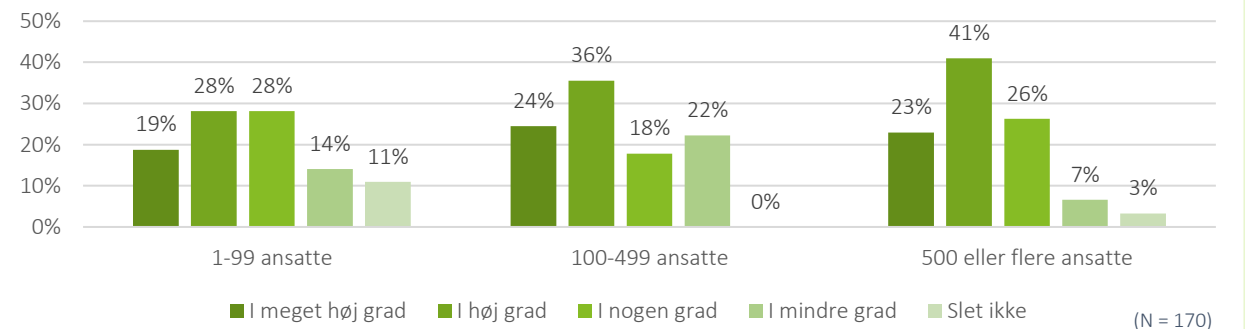
Adspurgte om det samme, men vurderet på forventninger til virksomhedens *produktion eller services* ses et lidt andet mønster, idet **flest ledere (64 pct.) i virksomheder med mere end 500 ansatte angiver, at der er i meget høj eller høj grad er stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed**. For ledere i virksomheder med 100-449 ansatte er andelen dog meget tæt på med 60 pct.

Sammenligner man lederne oplevelse af forventninger til deres virksomhed for at tage bæredygtigt ansvar i forhold til strategi, værdier og politikker versus selve produktionen eller services, ses dermed en klar indikation på, at **det største udefrakommende forventningspres vedrører virksomhedens strategi, værdier og politikker, og at presset – uanset type – opleves som størst i store virksomheder med mere end 100 ansatte**.

Oplever du, at din virksomhed møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed i forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker?



Oplever du, at din virksomhed møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed - i forhold til virksomhedens produktion eller services?



Forventninger til at virksomheder skal tage bæredygtigt ansvar opleves primært fra kunder, medarbejdere og lovgivning

A. Pres fra virksomhedens interessenter

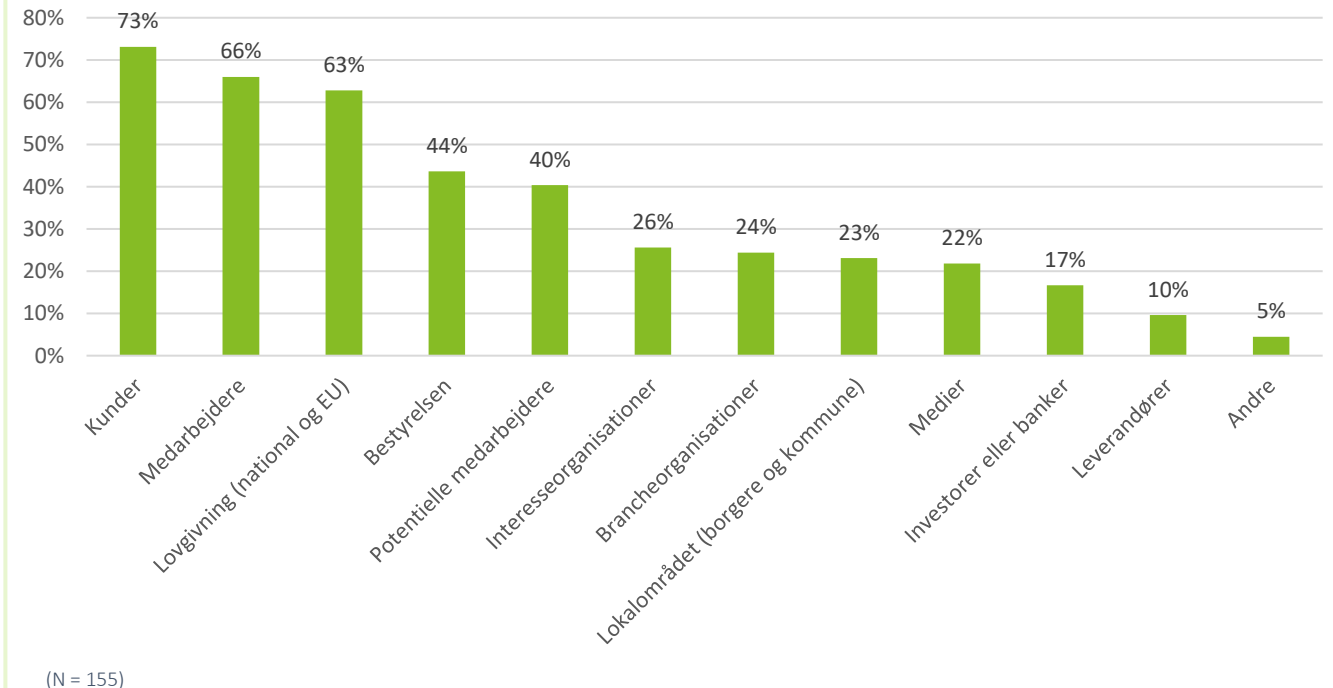
Krav fra kunder, medarbejdere og lovgivning

- Lederne oplever, at de stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed primært kommer fra kunder, men også fra medarbejdere og lovgivning – både national og EU-lovgivning.
- Det stemmer godt overens med det faktum, at især store virksomheder i stigende grad stiller krav om bæredygtighed til deres leverandører for selv at kunne leve op til de krav og forventninger, som de skal leve op til i forhold til bæredygtighed blandt andet grundet EU-lovgivning herom. Undersøgelser viser også stigende ønsker fra forbrugere om, at virksomheder tager ansvar og tilbyder bæredygtigt producerede varer.

Forventninger fra bestyrelsen og potentielle medarbejdere

- Ifølge lederne udgør også pres fra bestyrelse og potentielle medarbejdere i en vis udstrækning interessenter, som forventer, at deres virksomheder tager et bæredygtigt ansvar.

Hvor oplever du, at forventningerne kommer fra? Mulighed for flere svar.



Interviews med ledere bekræfter, at presset for bæredygtig omstilling især kommer fra medarbejdere

A. Pres fra virksomhedens interessenter

Interviews med otte ledere med forskellige baggrund fra spørgeskemaundersøgelsen understreger og uddyber spørgeskemaundersøgelsen konklusioner:

Krav versus forventninger: Der skelnes i høj grad mellem krav fra myndigheder, som lederne skal efterleve, og forventninger, som kommer fra andre interessenter, og som lederne ikke er pålagt at efterleve.

- **Lov- og myndighedskrav** fylder mindre hos de adspurgte ledere. Forklaringen er især, at disse skal efterleves, og derfor ikke er til debat.
- **Forventninger fra andre interessenter** kommer modsat uden klare formuleringer til, hvordan lederen konkret skal håndtere dem – hvis denne overhovedet vil. Det er derfor mere uklart og udfordrende at håndtere sådanne forventninger, hvorfor lederne virker mere optagede af disse i interviewene.

Medarbejdere presser på: Forventninger til bæredygtig omstilling både i lederens virksomhed og til udøvelse af bæredygtig ledelse fra lederen selv kommer især fra medarbejdere.

- **Unge medarbejdere:** Ifølge lederne har især yngre mennesker et mere markant fokus på og interesse for bæredygtighed på deres arbejdsplads.
- **Corona – sociale forhold:** Lederne ser blandt andet coronakrisen som en udløsende faktor, der har gjort det sværere at lede, og som noget der har ændret deres kompetencebehov. Under coronakrisen oplevede nogle medarbejdere øget trivsel og fleksibilitet i deres arbejde ved at arbejde hjemme, hvorfor deres forventninger til bedre medarbejdertrivsel, balance mellem kontor- og hjemmearbejde (fleksibilitet) er steget. Men også til andre former for mødefacilitering, stresshåndtering mv. Lederne beretter, at det har gjort det mere udfordrende at have føling med deres ansatte og sikre god trivsel.
- **Corona - miljø og klima:** Samtidig har corona bidraget til øget fokus på den grønne agenda, f.eks. i form af mere digitalisering af papirtunge processer og mindsket rejseaktivitet med brug af onlinemøder.

Kunderne presser også på: Nogle ledere fortæller om pres for bæredygtig omstilling fra deres kunder. Det gælder både ledere i virksomheder, der sælger direkte til forbrugere (B2C), og ledere i virksomheder der sælger til andre virksomheder (B2B).

Ønsket om bæredygtig handling kan også komme fra lederen selv: Især en enkelt leder taler også om et ønske om bæredygtighed fra vedkommende selv som den mest drivende kraft for en omstilling.

Sammenfatning af eksperterne og ledernes oplevelse af interessenters forventninger til bæredygtig omstilling

Gennem interviews med eksperter og ledere og spørgeskemaundersøgelsen tegner der sig et **klart billede af, at lederne oplever, at det største forventningspres om bæredygtighed kommer fra kunder, medarbejdere og lovgivning**, men at lovgivning per se er et decideret krav, og dermed noget, som skal efterleves, mens forventninger fra andre nøgleinteressenter er mere uklare og komplekse, og derfor optager lederne på en anden måde.

Det er muligt, at en årsag til, at det især er ledere i større virksomheder med mere end 100 ansatte, der beretter om stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed, skyldes, at den **øgede regulering, som eksperterne fremhæver, særligt rammer de større virksomheder**. På samme vis kan man sige, at det også især er store virksomheder, som er eksponeret i medier og kendt af forbrugere, og derfor udsættes for stigende krav til en bæredygtighed transformation.

Ligesom eksperterne siger, at bæredygtighed har fået øget bevågenhed i forhold til virksomhedens målsætninger, rapportering og kulturbærende initiativer, angiver lederne også, at **presset på deres virksomheder for at tage et bæredygtigt ansvar i højere grad gør sig gældende angående virksomhedens strategi, værdier og politikker end for dens produktion og services**.

04

REDEGØRELSE & ANALYSE - AFSNIT B

Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse, ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer



Har lederne fokus på bæredygtighed, og er det overhovedet vigtigt for dem?

For at kunne belyse, hvorvidt ledere med en lang videregående uddannelse føler sig klædt på til at udøve bæredygtig ledelse, er det relevant først at afklare, hvorvidt lederne overhovedet mener, at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed, og om det er vigtigt for dem at arbejde i en virksomhed med fokus herpå.

Det gælder også spørgsmålene om, hvorvidt lederne i så fald er involveret i udfoldelsen af virksomhedens givne bæredygtighedsstrategi og/eller -indsatser, og om det også er en del af deres lederrolle at involvere medarbejdere heri.

Rapporten vil belyse disse spørgsmål i det følgende.

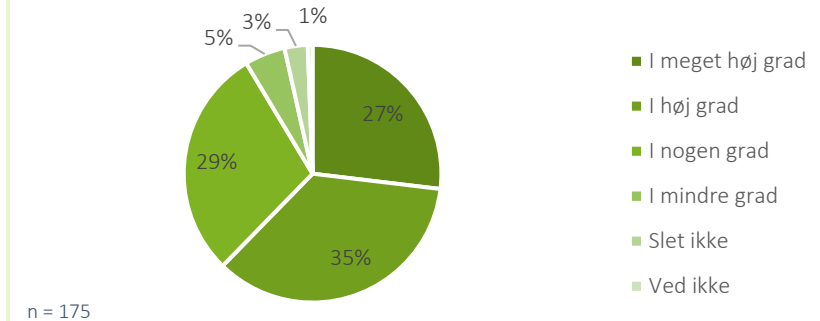
Mere end 6 ud af 10 ledere svarer, at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed

B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

Ledere med en lang videregående uddannelse oplever i langt overvejende grad, at arbejde for virksomheder med bæredygtighed i fokus, idet 63 pct., svarende til lidt mere end 6 ud af 10 ledere, mener, at deres virksomhed i meget høj (27 pct.) eller høj grad (36 pct.) har fokus på bæredygtighed, f.eks. ved at bidrage til den grønne omstilling, sikre medarbejdertrivsel eller møde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv.

Medtages andelen af ledere, som i nogen grad mener, at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed i mindst nogen grad, er andelen helt oppe på 92 pct., dvs. ni ud af ti ledere.

Har din virksomhed fokus på bæredygtighed?

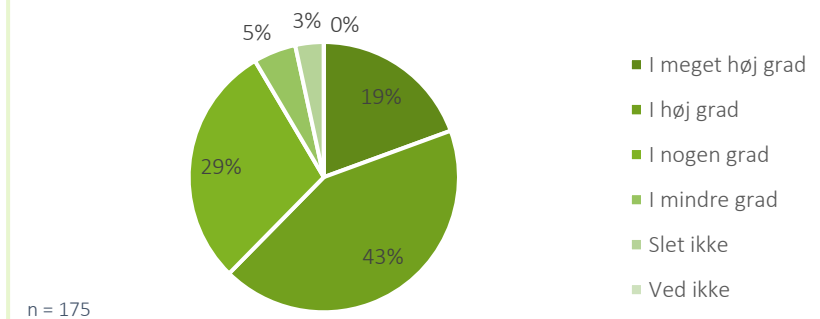


Næsten samme andel af ledere, som angiver, at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed, svarer også, at det er vigtigt for dem i deres valg af arbejdsplads. Det gælder nemlig 62 pct.

Dog er der en mindre andel af lederne, som her svarer, at det i meget høj grad er vigtigt for dem at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er en del af virksomhedens strategi. Det gælder kun 19 pct., mens 43 pct. svarer, at det i høj grad er vigtigt.

For andelen af ledere, som siger, at bæredygtighed i nogen grad er vigtigt for dem, svarer 30 pct., at bæredygtighed i nogen grad er vigtigt for dem, hvilket næsten svarer til den andel på 29 pct., som angav, at deres virksomhed har et bæredygtighedsfokus.

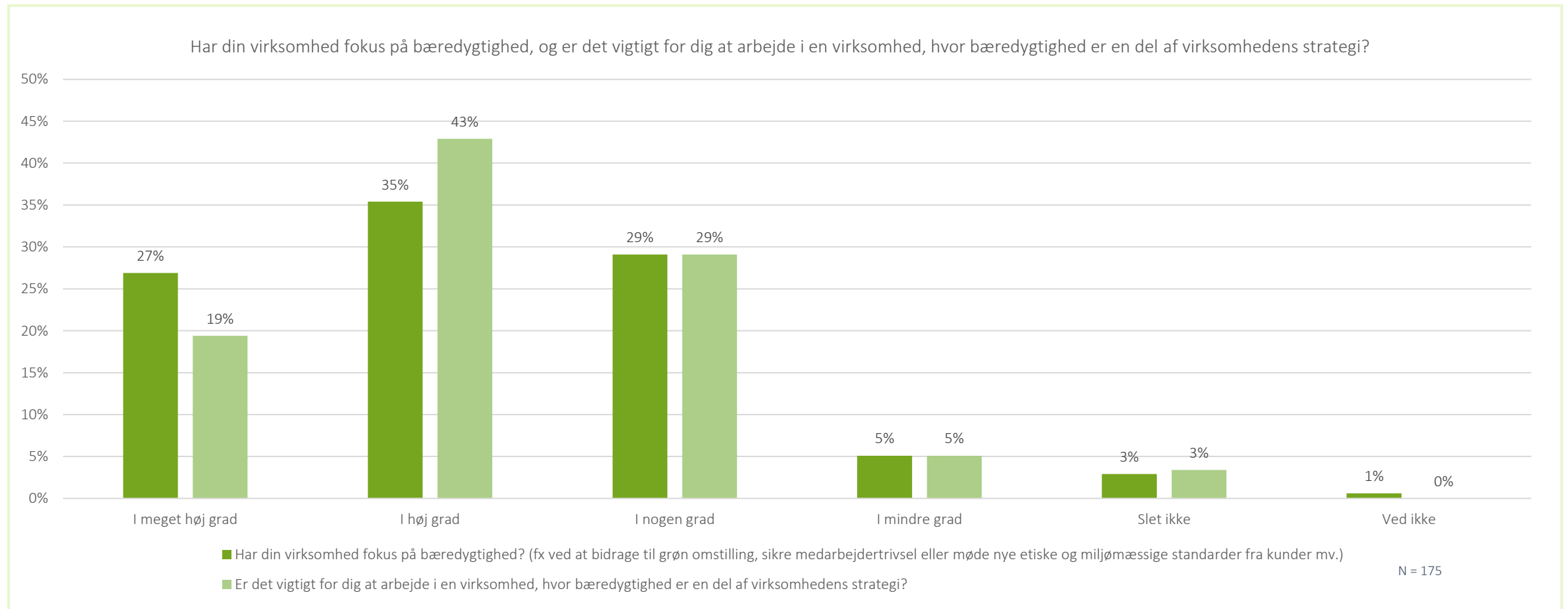
Er det vigtigt for dig at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er en del af virksomhedens strategi?



OBS: Den følgende side sammenligner de to spørgsmål visuelt.

Synliggørelse af ledernes svar på, om deres virksomhed har fokus på bæredygtighed sammenholdt med, om det også er vigtigt for dem at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er i fokus.

B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

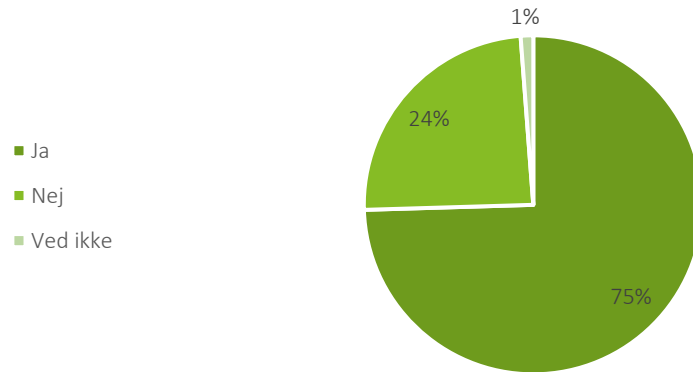


3 ud af 4 ledere er involveret i arbejdet med bæredygtighed, men færre skal involvere andre medarbejdere heri

B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

- Af de ledere, som i en eller anden grad har angivet, at de arbejder i en virksomhed med fokus på bæredygtighed, svarer tre ud af fire ledere, dvs. 75 pct., at de også er involveret i selve arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området.
- 24 pct. siger, at de ikke er involveret.

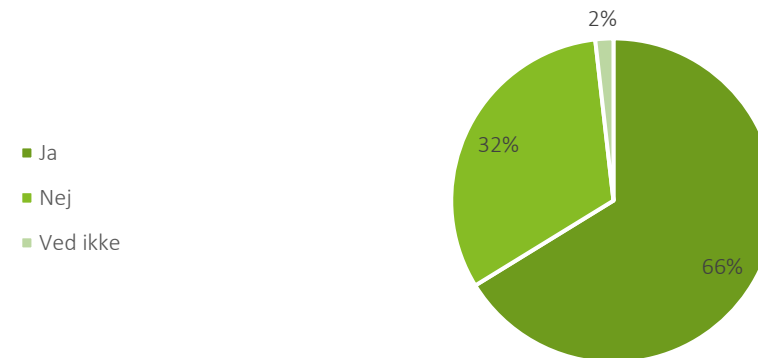
Er du involveret i arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området?



N = 169

- For den samme gruppe ledere, angiver kun 66 pct. dog, at det er en del af deres lederrolle at engagere medarbejdere i bæredygtighedsindsatser, f.eks. via initiativer eller konkrete bæredygtighedsmål i deres afdeling.
- 32 pct. svarer, at det ikke er en del af deres rolle.

Er det en del af din lederrolle at engagere medarbejderne i bæredygtighedsindsatser? (Fx via initiativer eller konkrete bæredygtighedsmål i din afdeling).



N = 169



Sammenfatning af ledernes fokus på bæredygtighed og betydning for dem i deres arbejde.

Samlet set tegner der sig et tydeligt billede af, at ledere med en lang videregående uddannelse arbejder i virksomheder med fokus på bæredygtighed, og at det er vigtigt for dem.

Samtidig svarer hhv. 75 pct. og 66 pct. af de ledere, der siger, at deres virksomhed har et bæredygtighedsfokus, at de er involveret i arbejdet hermed og ledelsesmæssigt har til opgave at involvere andre medarbejdere.

Kort sagt er bæredygtighed vigtig for ledere med en lang videregående uddannelse, og mange har bæredygtighed som en del af deres arbejde.

Det gør derfor spørgsmålet om, hvorvidt disse ledere så også føler sig klædt på til at udøve bæredygtig ledelse endnu mere relevant at afdække. Har de f.eks. den nødvendige viden og kompetencer? Det dykker rapporten ned i det følgende.

Lederne har et stort kendskab til FN's 17 verdensmål, og knap halvdelen kender til ISO 14001

B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

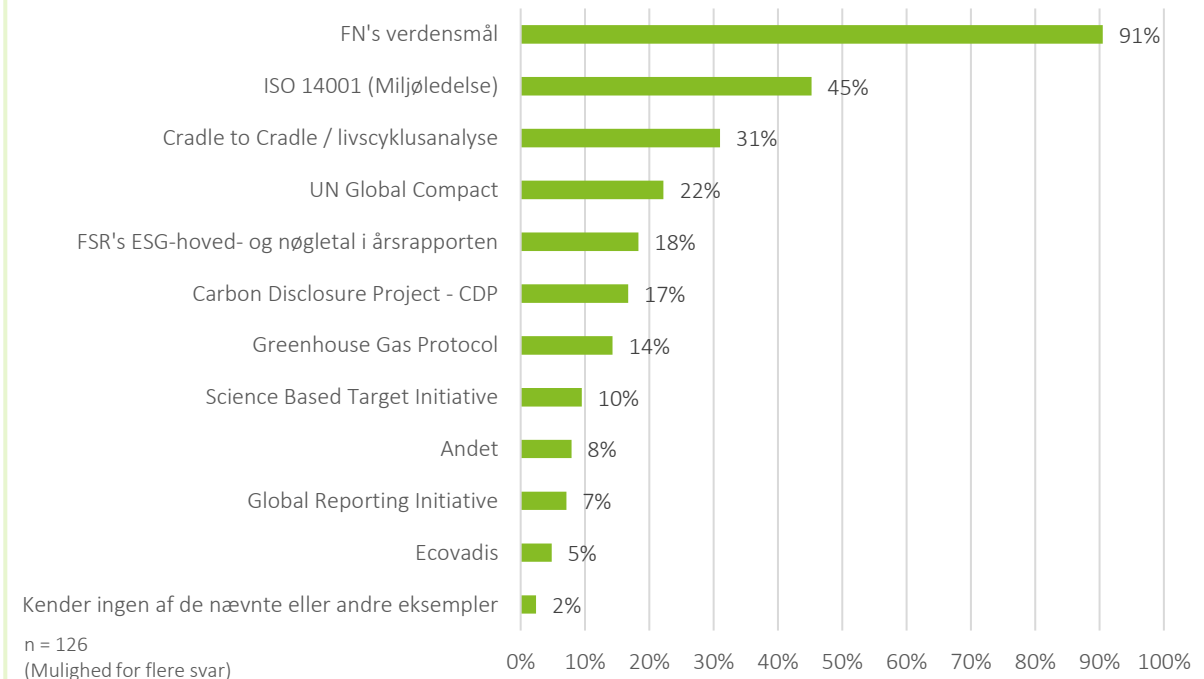
Cirka ni ud af ti ledere har kendskab til FN's 17 verdensmål. Det er markant mere end andre toneangivende initiativer.

- Dertil har lidt under halvdelen af lederne kendskab til miljøledelsescertificeringen ISO 14001, og cirka en ud af tre kender til livscyklusbegrebet, f.eks. i form af Cradle to Cradle.

Derudover er der et begrænset kendskab til en række af de øvrige initiativer inden for bæredygtighed.

- Det gælder især Global Reporting Initiative og Ecovadis, der ligger nederst på listen.

Hvilke af følgende initiativer, rapporteringsrammer mv. for bæredygtighed og bæredygtig performance har du kendskab til?

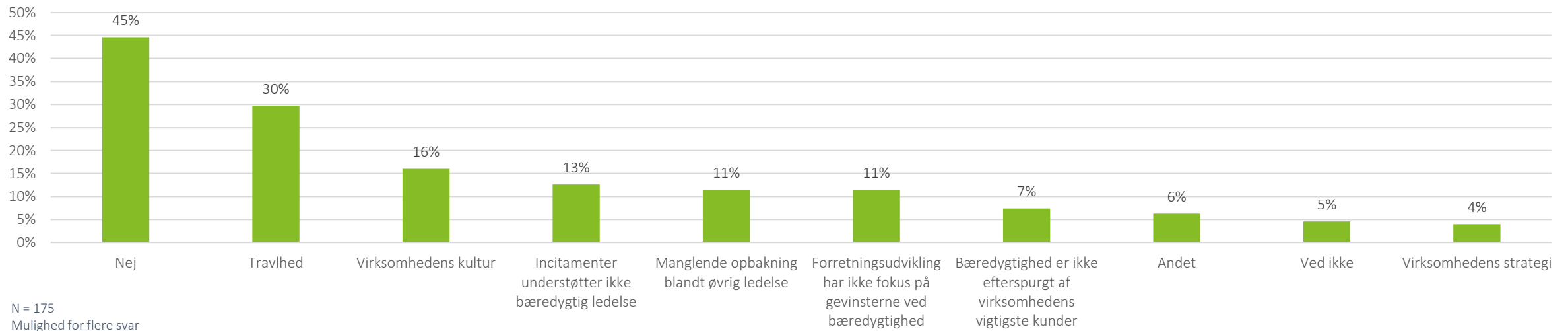


Halvdelen af lederne oplever barrierer i forhold til at udøve bæredygtig ledelse

B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

Til spørgsmålet om, hvorvidt alle ledere med en lang videregående uddannelse føler sig klædt på til at udøve bæredygtig ledelse, dvs. uanset om deres virksomhed har fokus herpå, og om det er vigtigt for dem selv mv., er det blevet belyst, om lederne oplever forhindringer i deres udøvelse af bæredygtig ledelse generelt set.

Er der noget som forhindrer dig i at udøve bæredygtig ledelse?



- 45 pct. oplever ingen forhindringer i at udøve bæredygtig ledelse, mens 50 pct. gør. Der var mulighed for at angive flere årsager, og langt størstedelen har peget på travlhed.
- Dernæst følger forhindringer som virksomhedens kultur, og at incitamentet ikke understøtter bæredygtig ledelse.
- Færrest peger på virksomhedens strategi.



Interviews med ledere

For at opnå mere nuancerede og dybdegående beskrivelser af ledernes oplevelser af forandrede kompetencekrav og egne forudsætninger for at møde disse er der foretaget **otte interviews med ledere med fokus på at kortlægge kompetencebehov og nuværende opgaver.**

Lederne er blevet interviewet om:

- Forandringer og tendenser der aktualiserer bæredygtig ledelse
- Nye og forandrede kompetencebehov for ledere
- Udviklingsområder for ledere

Tid, prioritering samt viden og data er også udfordringer, der holder lederne tilbage

B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

Interviews med otte ledere med forskellige baggrunde fra spørgeskemaundersøgelsen nuancerer billedet.

Tid: Lederne beretter om, at de mangler tid i deres hverdag til at arbejde med bæredygtig ledelse og til at drive bæredygtige tiltag i deres virksomhed.

Prioritering: Nært beslægtet med tidsudfordringen siger lederne også, at det er en udfordring at skulle prioritere bæredygtighed mellem virksomhedens mange andre agendaer. De siger også, at det er en barriere, at de ikke ved, hvordan de skal prioritere imellem de forskellige bæredygtighedstiltag (eller verdensmål).

Viden og data: Lederne siger, at det er svært at handle på noget, som man reelt ikke har faktisk viden om og kan handle på. Flere ved ikke rigtigt, hvad virksomheden egentlig gør, og hvordan den udvikler sig med hensyn til bæredygtig omstilling.

Greenwashing: De ledere, som arbejder mest med bæredygtighed, giver udtryk for at frygte beskyldninger om greenwashing, og det gør dem mere tilbageholdende med at kommunikere om deres bæredygtige tiltag.

Der er meget at forholde sig til – og det kan være uoverskueligt: I forhold til krav om bæredygtighed fra myndigheder og EU siger en leder, at det er et "reguleringshelvede", og det bakkes op af flere. Dette kan ses som et udtryk for, at der er meget at forholde sig til, og at det ikke er overskueligt.

De tre ESG-parametre

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

Fordelt på de tre ESG-parametre - de miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold - kortlægger rapporten status på lederne erfaring med og kompetencebehov inden for specifikke områder baseret på, hvad lederne har svaret i spørgeskemaundersøgelsen.

Kun ledere, som angiver, at de arbejder i en virksomhed med et fokus på bæredygtighed i højere eller mindre grad, har besvaret spørgsmålene herom.

E

Miljø og klima

- Klimamål
- Klimaregnskab/CO2-regnskab
- Forurening
- Grønne indkøb
- Produktudvikling af grønne/cirkulære produkter og løsninger
- Grønne investeringer eller finansieringsløsninger til grønne produkter

S

Sociale forhold

- Diversitet og inklusion på arbejdspladsen
- Forebyggelse og håndtering af stress
- Forebyggelse og håndtering af chikane
- Medarbejdertrivsel
- Sikkerhed
- Læring og kompetenceudvikling

G




God selskabsledelse

- Antikorruption
- Whistleblowerordninger
- Informationssikkerhed (GDPR) og etisk brug af data
- Etisk adfærd
- Bæredygtighedsrapportering
- Diversitet og mangfoldighed i ledelse og bestyrelse
- Aflønning (ligeløn) og incitamentsstruktur

Ledernes kompetencebehov inden for de tre ESG-parametre

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

På de følgende sider belyses det i detaljer, hvad lederne arbejder med, og hvilke kompetencer de mangler inden for hver af ESG-dimensionerne. I nedenstående tabel er angivet topscorerne over de arbejdsområder, hvor lederne efterspørger kompetencer.

	 Miljø og klima (E)	 Sociale forhold (S)	 God selskabsledelse (G)
Top 3 Arbejdsområder	<ul style="list-style-type: none"> • Klimatiltag • Grønne indkøb • Klimamål 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdertrivsel • Sikkerhed • Læring/kompetenceudvikling • Diversitet/inklusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationssikkerhed • Etisk adfærd • Whistleblowerordninger og aflønning
Top 3 Manglende kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> • Klimaregnskab • Grønne investeringer • Klimamål 	<ul style="list-style-type: none"> • Forebyggelse/håndtering af stress • Forebyggelse og håndtering af chikane • Læring og kompetenceudvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Bæredygtighedsrapportering • Whistleblowerordning • Aflønning og incitamentsstrukturer

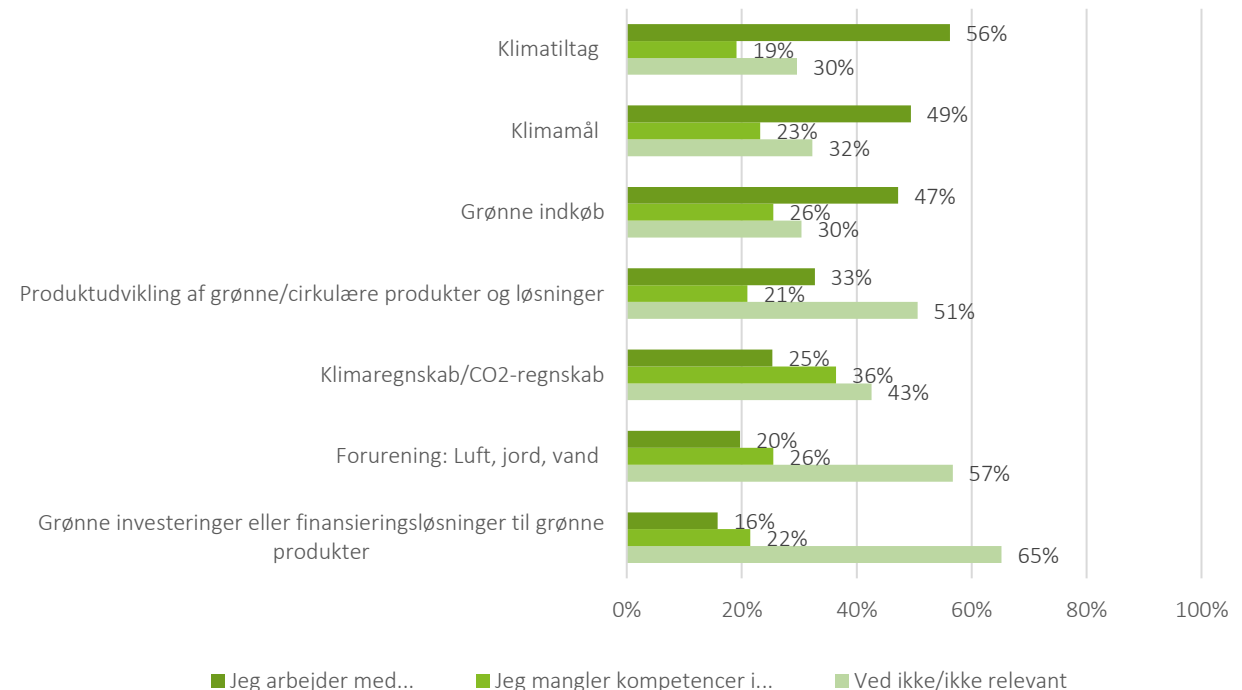
Miljø og klima: Indikation på positiv sammenhæng mellem erfaring og kompetencer

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

De arbejdsområder, som lederne arbejder mest med, er også de områder, hvor de er mindst tilbøjelige til at opleve at de mangler kompetencer.

- Over halvdelen af lederne arbejder med klimatiltag, der er topscoreren over arbejdsområder i miljø og klima. Derefter følger klimamål.
- Dog svarer cirka en ud af fem ledere, at de mangler kompetencer inden for klimatiltag, hvilket placerer det i bunden af de arbejdsområder, der mangler kompetencer inden for.
- Denne tendens ses også ved de andre områder, hvorfor det indikerer, at et øget fokus på et område som klimatiltag øger kendskab og kompetencerne til at arbejde med det.

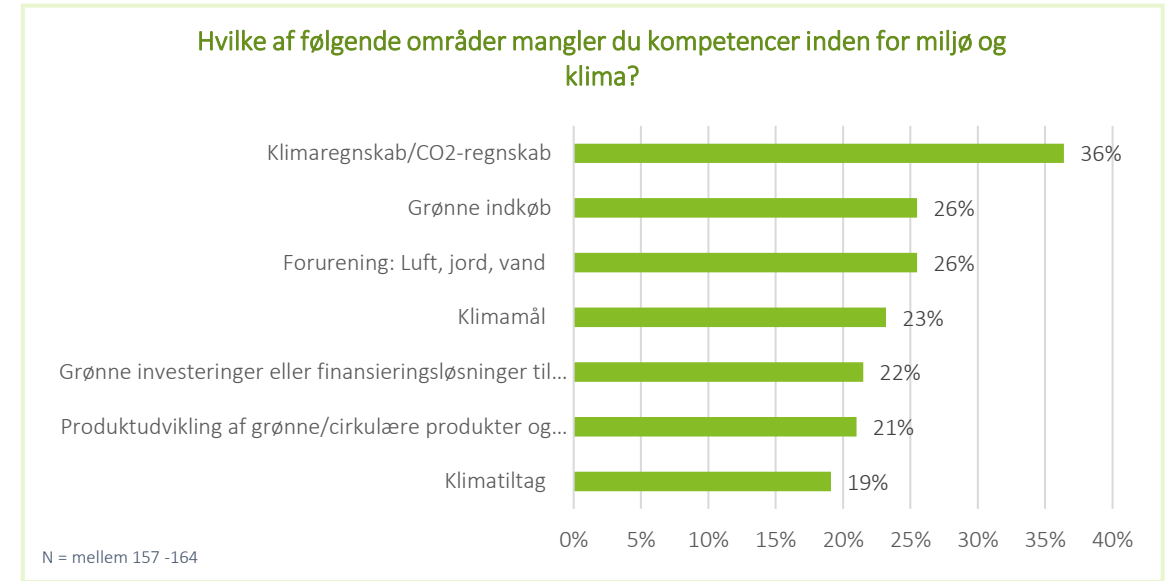
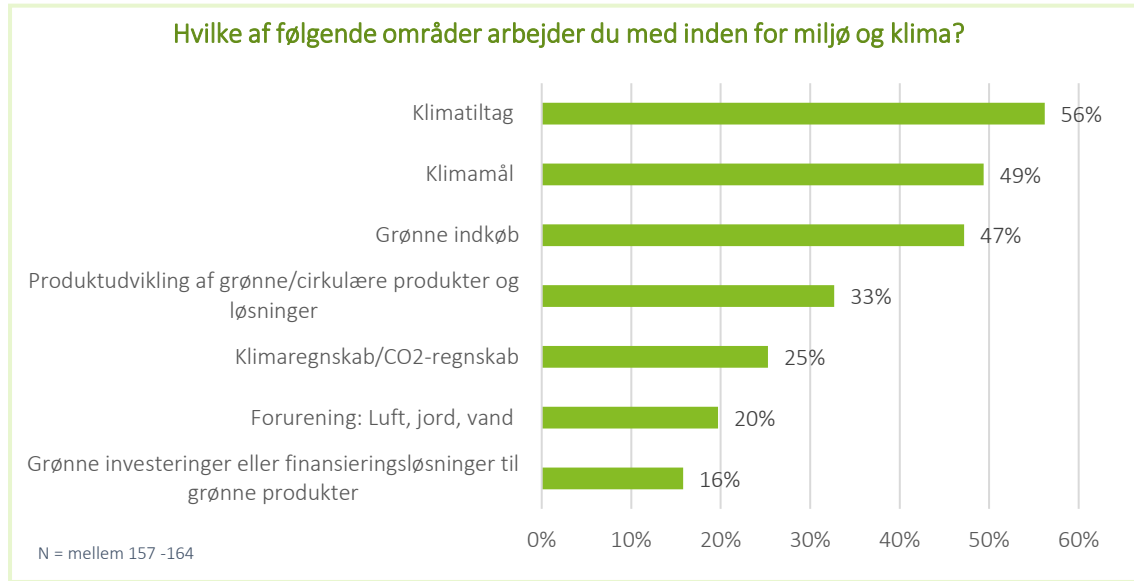
Hvilke af følgende områder arbejder du med og/eller mangler kompetencer i inden for miljø og klima?



N = mellem 157 -164

Miljø og klima: Lederne arbejder især med klimatiltag, klimamål og grønne indkøb

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?



Selvom mange taler om grøn omstilling, er det ikke mere end lidt over halvdelen af lederne, som arbejder med mindst et område inden for dette felt.

- I toppen af områder, som lederne arbejder mest med, er klimatiltag, klimamål og grønne indkøb.
- Derudover arbejder hver tredje leder med produktudvikling, mens hver fjerde arbejder med klimaregnskab.

Lederne mangler især kompetencer inden for klimaregnskab.

- Dertil svarer cirka en fjerdedel af lederne, at de mangler kompetencer inden for forurening, grønne indkøb og klimamål.
- Cirka en femtedel oplever at mangle kompetencer inden for de resterende kategorier.

Sociale forhold: Lederne arbejder mere med sociale forhold og har bedre kompetencer i det felt sammenlignet med klima og miljø

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

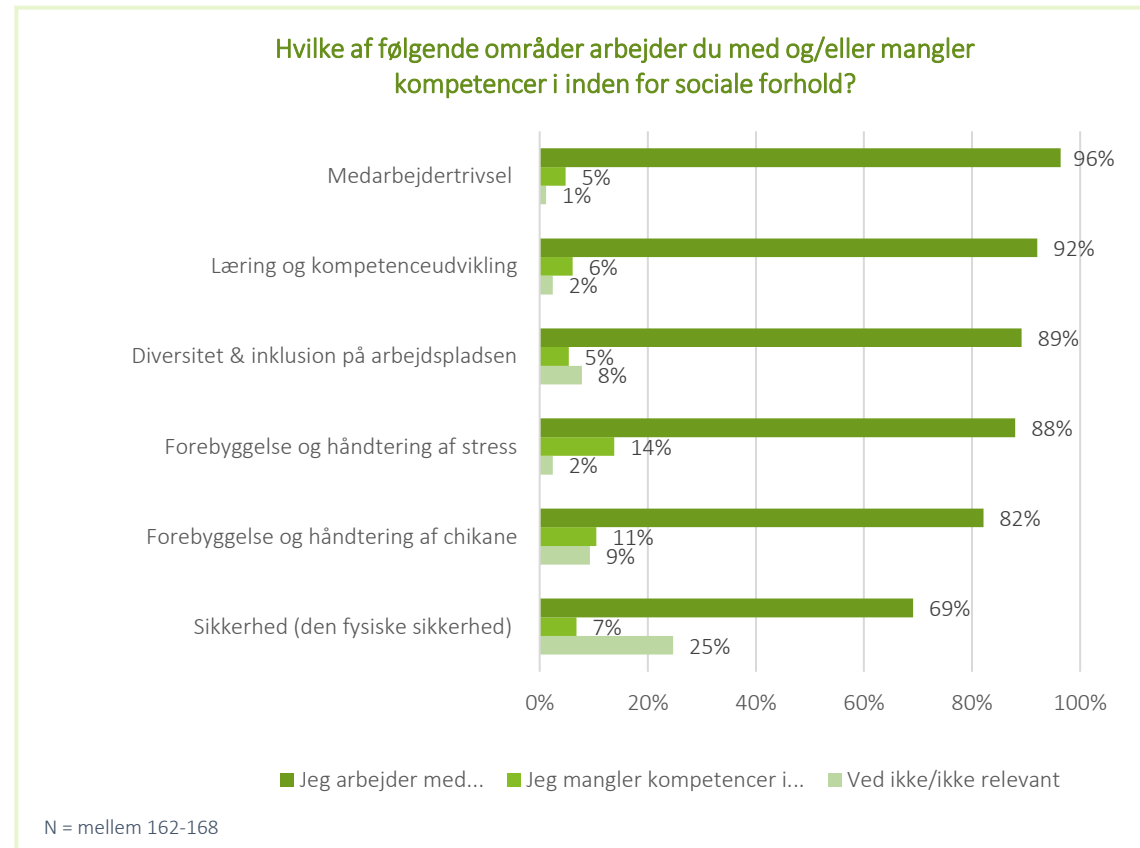
Generelt er arbejdet med sociale forhold meget udbredt blandt lederne, og relativt få angiver at mangle kompetencer.

- Langt størstedelen af lederne arbejder med medarbejdertrivsel, og et fåtal angiver, at de mangler kompetencer for at kunne arbejde med det.

Indikation på sammenhæng mellem erfaring inden for arbejdsområde og relativ lav mangel på kompetencer.

- Dermed er der ligesom inden for klima og miljø ("E") igen en indikation af, at et øget fokus på et givet arbejdsområde øger kendskab og kompetencerne til at arbejde med det.

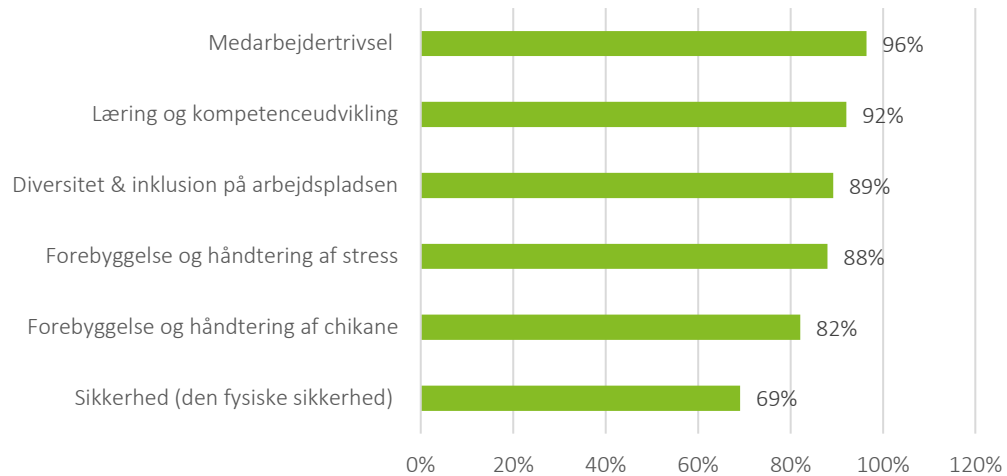
Overordnet set er der også få ledere, som svarer "ved ikke" eller "ikke relevant" til de oplyste arbejdsområder – især sammenlignet med klima og miljø ("E").



Sociale forhold: Lederne arbejder især med trivsel, læring og diversitet og inklusion

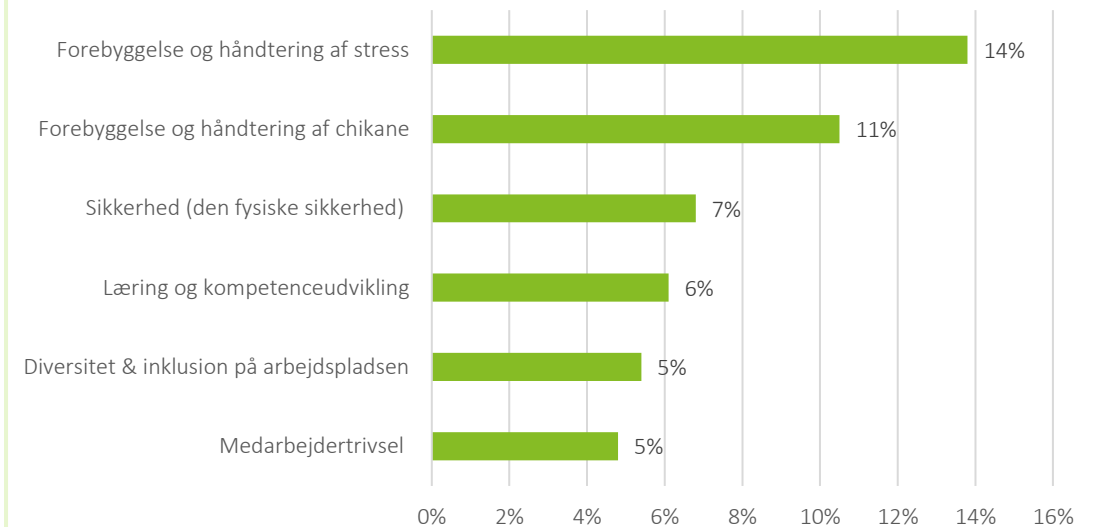
B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

Hvilke af følgende områder arbejder du med inden for sociale forhold?



N = mellem 162-168

Hvilke af følgende områder mangler du kompetencer inden for sociale forhold?



N = mellem 162-168

Lederne arbejder i udbredt grad med sociale forhold.

- Topscorere på arbejdsområder inden for sociale forhold er medarbejdertrivsel, læring og kompetenceudvikling, diversitet og inklusion samt forebyggelse og håndtering af chikane og stress. Dertil arbejder knap syv ud af ti ledere med sikkerhed.

Forebyggelse og håndtering af stress er topscorer over manglende kompetencer.

- En ud af syv ledere mangler kompetencer inden for forebyggelse og håndtering af stress, mens hver tiende angiver at de mangler kompetencer inden for forebyggelse og håndtering af chikane.
- Et fåtal af lederne angiver at mangler kompetencer inden for sikkerhed, læring og kompetenceudvikling, diversitet og inklusion samt medarbejdertrivsel.

God selskabsledelse: Ingen klar indikation på sammenhæng mellem arbejdsområde og kompetencer

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

Informationssikkerhed og dataetik fylder klart mest blandt arbejdsopgaverne hos lederne inden for G'et

- Mere end fire ud af fem ledere arbejder med informationssikkerhed (GDPR) og etisk brug af data. En ud af otte ledere siger ligeledes, at de mangler kompetencer inden for området, mens få ledere svarer "ved ikke/ikke relevant" – det er meget lavt sammenlignet med de andre arbejdsområder, hvilket kan skyldes, at GDPR bundes i lovgivning.

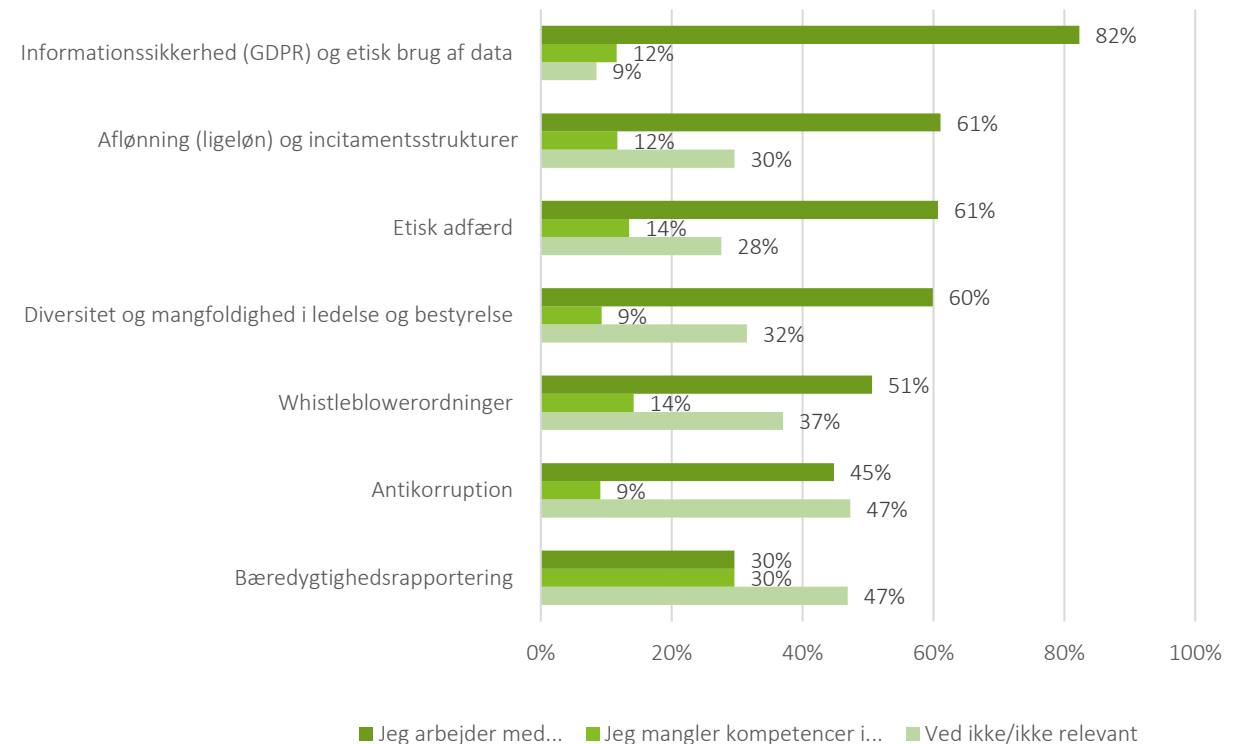
Bæredygtighedsrapportering ligger i bunden.

- Knap hver tredje leder arbejder med bæredygtighedsrapportering, men lige så mange ledere siger, at de mangler kompetencer heri.

Ingen tydelig indikation på sammenhæng mellem involvering i arbejdsområde og lav mangel på kompetencer.

- Modsat inden for både miljø og klima ("E") og det sociale område ("S") er der ikke en lige så tydelig sammenhæng mellem lederens arbejde inden for et arbejdsområde og en tilsvarende relativ lav mangel på kompetencer.

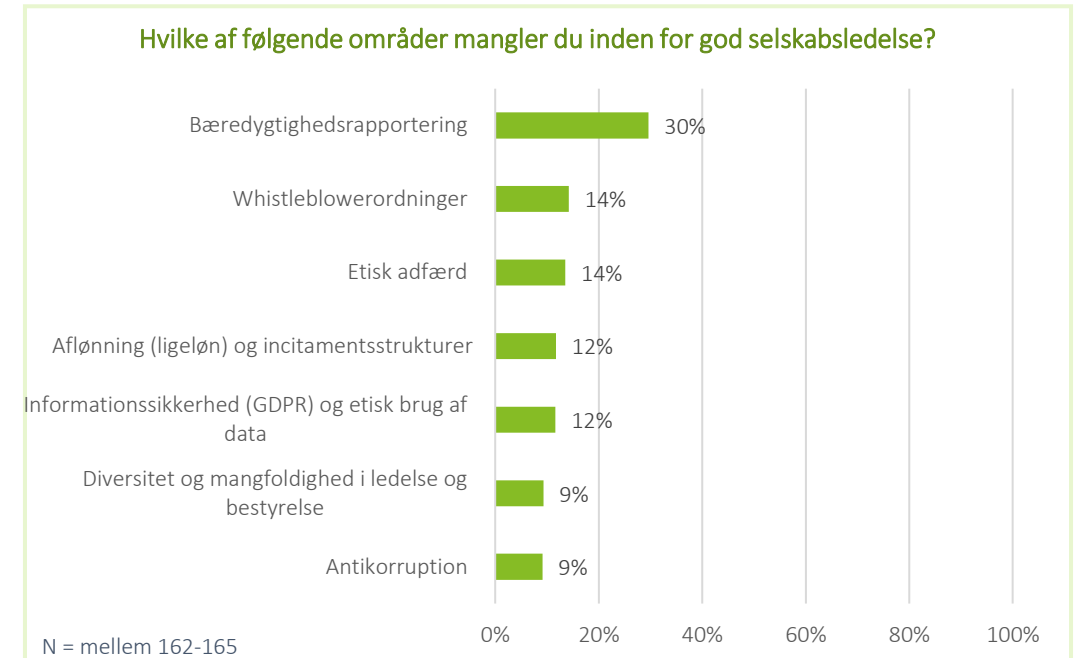
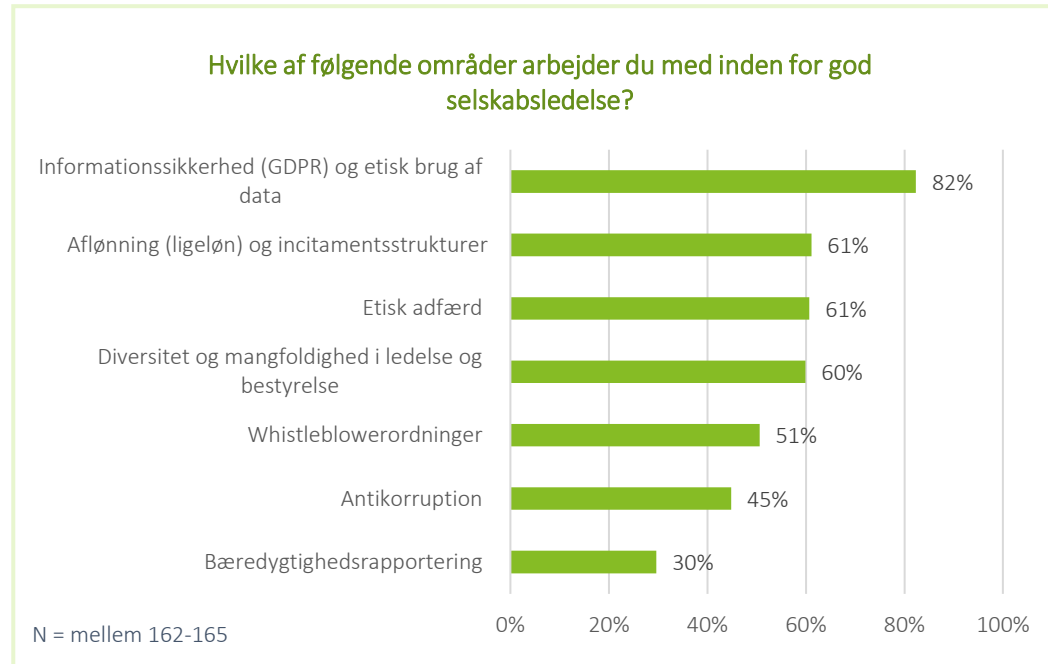
Hvilke af følgende områder arbejder du med og/eller mangler kompetencer i inden for god selskabsledelse?



N = mellem 162-165

God selskabsledelse: Lederne arbejder især med informationssikkerhed og dataetik, aflønning og etisk adfærd

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?



Flest ledere arbejder med informationssikkerhed og dataetik.

- Det er efterfulgt af aflønning og incitamentsstrukturer samt etisk adfærd og diversitet og mangfoldighed i ledelse og bestyrelse, som seks ud af ti ledere arbejder med.
- Dertil arbejder halvdelen af lederne med whistleblowerordninger. I bunden ligger bæredygtighedsrapportering.

Langt de fleste ledere mangler kompetencer inden for bæredygtighedsrapportering.

- Dertil peger lederne på kompetencer inden for whistleblowerordninger og etisk adfærd, mens der ses en nogenlunde ligelig fordeling af kompetencemangel inden for de resterende angivne områder.

Interviews – uddybning af betragtninger fra spørgeskemaundersøgelser

B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

Der er afholdt interviews med otte ledere med forskellige baggrunde fra spørgeskemaundersøgelsen understreger og beriger svarene.



VEDRØRENDE KOMPETENCER

Hvad er bæredygtig ledelse egentlig?

- Lederne udtrykker klart, at der er et behov for at udbrede en forståelse af disciplinen *bæredygtig ledelse*, og herunder en definition.
- De understreger, at rammen for bæredygtig ledelse tydeligt skal formidle, at bæredygtig ledelse ikke kun handler om miljø og klima, men også det sociale og menneskelige aspekt. Det understreger, hvor meget den sociale dimension betyder for lederne, hvilket spørgeskemaundersøgelsen også fandt. I forhold til god selskabsledelse bemærkes det, at det er noget, som er svært - for hvad rigtig og hvad er forkert adfærd, når man taler om bæredygtig ledelse?

”Hvordan måler vi”?

- Lederne beretter også om et udtalt behov for at få værktøjer til at kunne måle på bæredygtighed. De savner gode målepunkter som et redskab til helt konkret at udøve bæredygtig ledelse og til at kunne dokumentere handlingen i praksis.



VEDFØRENDE LEDELSESOPGAVER

Den sociale dimension (S) af bæredygtighed fylder mest i dialogen med lederne.

- Når man spørger til, hvordan lederne i dag arbejder med bæredygtighed, nævner de i udpræget grad det sociale aspekt, især i forhold til deres medarbejdere. Det er emner som medarbejdertrivsel, fleksibilitet (hjemmearbejde) og stresshåndtering.

Modsat spørgeskemaundersøgelsen er det dernæst miljø og klima frem for selskabsledelse, som fylder mest i dialogen med lederne.

- De ledere, som er i virksomheder, der arbejder med bæredygtighed, har alle refleksioner om, hvordan de og deres virksomhed kan bidrage. Det er ofte mere simple tiltag som affaldshåndtering, papirforbrug og rejseaktivitet, som fremhæves.

God selskabsledelse handler især om at opføre sig ordentlig som leder, eller hvis lederen har et rapporteringskrav herom.

- God ledelse virker i praksis til at hænge sammen med den sociale dimension for lederne. Dvs. at de udviser ansvarlig ledelse ved f.eks. at have nedfældet politikker, og endvidere er optaget af deres egen adfærd i alt, hvad de gør. De siger f.eks., at de forsøger at opføre sig mere i henhold til de forventninger, der stilles i dag fra omverdenen – eksempelvis i kølvandet på MeToo. Det gælder også deres ageren på sociale medier.

04

REDEGØRELSE & ANALYSE - AFSNIT C

Vurdering af
nuværende
uddannelses-
tilbud



Kun 1 ud af 4 ledere mener, at deres virksomhed klæder dem godt nok på til at udøve bæredygtig ledelse

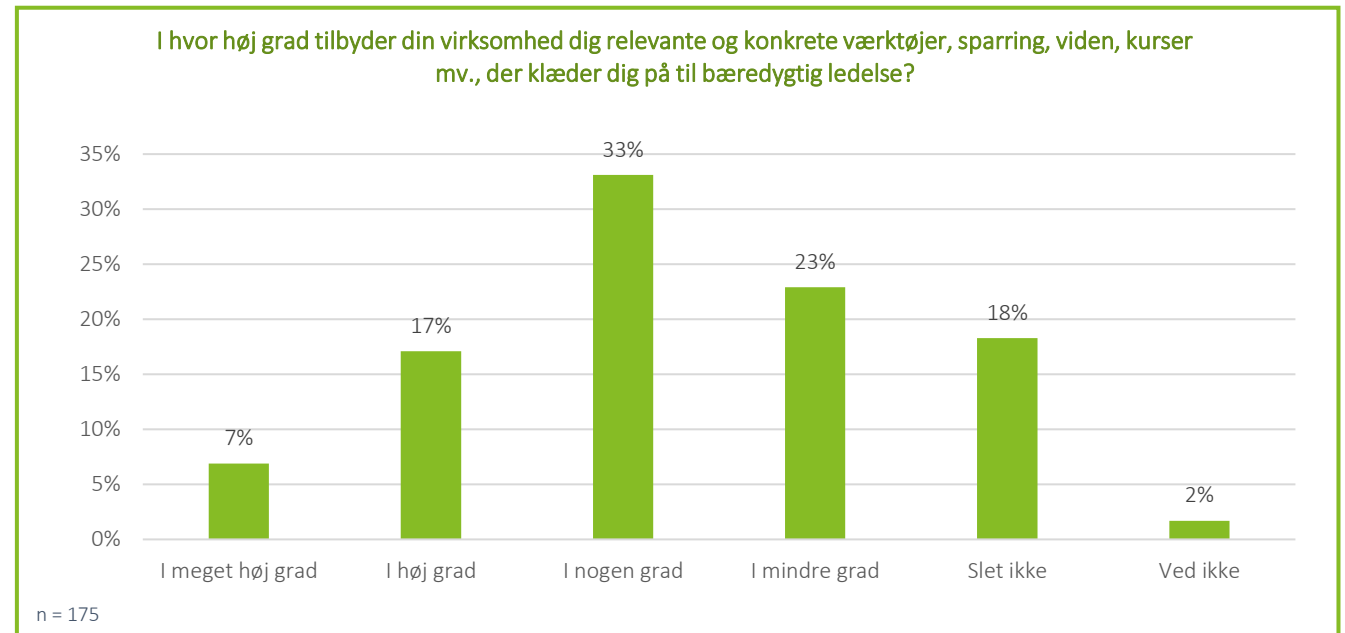
C. Vurdering af nuværende uddannelsesstilbud

Der mangler bedre tilbud fra virksomhederne i opkvalificering i bæredygtig ledelse.

- Kun en fjerdedel af lederne mener, at virksomhederne i høj grad eller meget høj grad tilbyder relevante og konkrete værktøjer, sparring, viden, kurser mv. inden for bæredygtig ledelse.
- Samtidig svarer 41 pct. af lederne, at virksomhederne i mindre grad eller slet ikke tilbyder disse.

En tredjedel af lederne oplever i nogen grad, at deres virksomhed tilbyder relevante og konkrete værktøjer, kurser, mv. i bæredygtig ledelse.

- 33 pct. af lederne svarer, at deres virksomheder i nogen grad tilbyder relevante og konkrete værktøjer mv., der klæder lederen på til bæredygtig ledelse.



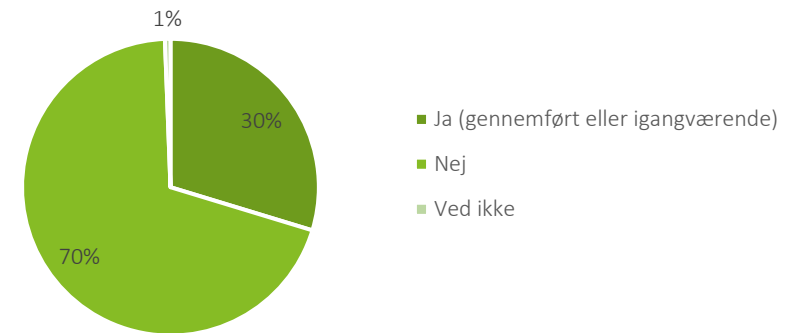
7 ud af 10 har ikke deltaget på kursus eller uddannelse i bæredygtig ledelse

C. Vurdering af nuværende uddannelsesstilbud

Lederne halter efter med at uddanne sig inden for bæredygtighed

70 pct. af lederne har ikke deltaget i bæredygtige ledelseskurser eller uddannelsesforløb.

Har du deltaget i kurser eller uddannelsesforløb med fokus på bæredygtig ledelse?



N = 175

Over en femtedel af lederne mener, at der er i meget høj grad eller i høj er tilstrækkeligt med relevante kurser inden for bæredygtig ledelse, men en fjerdedel har slet ikke har kendskab til nogen

C. Vurdering af nuværende uddannelsestilbud

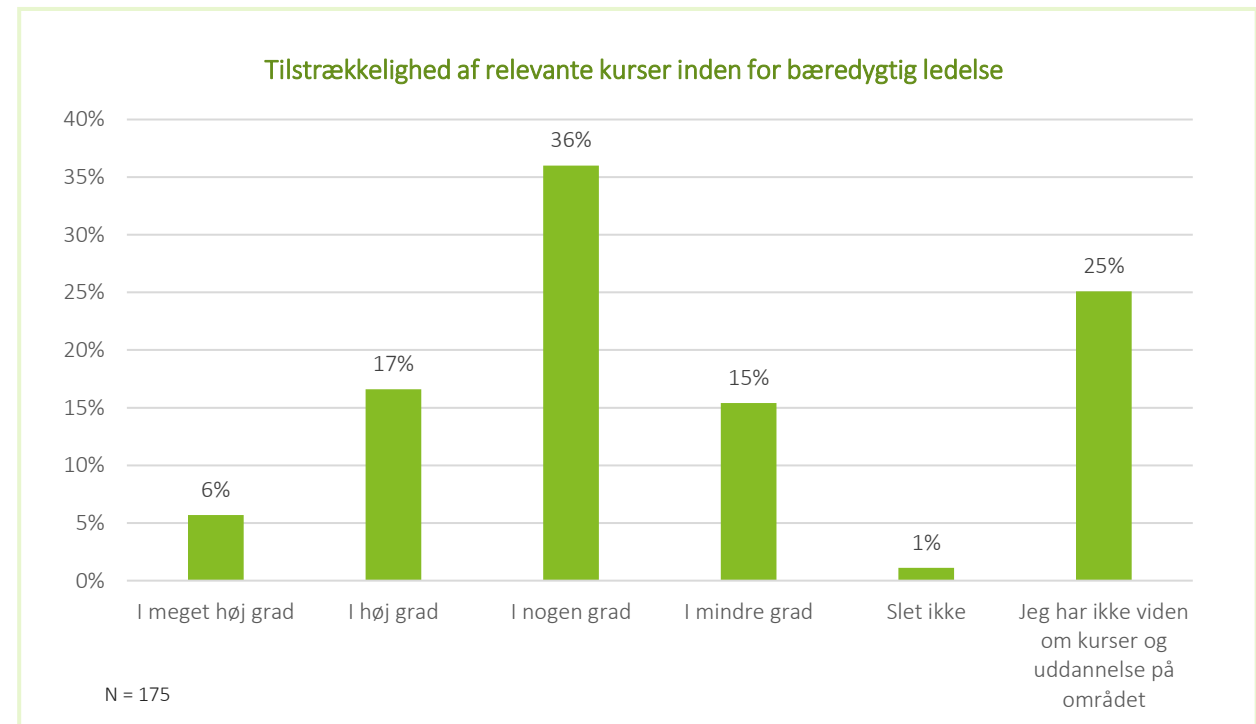
Mere end en ud af fem ledere mener, at der er i meget høj grad eller i høj er tilstrækkeligt med relevante kurser inden for bæredygtig ledelse.

- 22 pct. af lederne mener i høj eller meget høj grad, at der er tilstrækkeligt med relevante kurser og tilbud i bæredygtig ledelse, mens 36 pct. svarer, at der i nogen grad er tilstrækkeligt med relevante kurser og tilbud.

Manglende viden om det nuværende udbud af kurser i bæredygtig ledelse.

- Hele 25 pct. af lederne svarer, at de ikke har kendskab til kurser og uddannelsestilbud om bæredygtig ledelse.

16 pct. af lederne mener, at udbuddet af relevante kurser inden for bæredygtig ledelse i mindre grad eller slet ikke er tilstrækkeligt.



Lederne har en klar ide om, hvad et uddannelsestilbud i bæredygtighed ledelse skal tilbyde

C. Vurdering af nuværende uddannelsestilbud

Interviews med otte ledere med forskellige baggrunde fra spørgeskemaundersøgelsen viser meget lavt kendskab til uddannelsestilbud i bæredygtig ledelse, men de har i høj grad en fælles ide om, hvad et uddannelsestilbud skal indeholde for at skabe reel værdi for dem som ledere.



Lavt kendskab

Mens kun én af de interviewede ledere har været på et eksternt kursus, og en anden leder har mulighed for at benytte interne online kurser, så kender ingen af lederne til nogen konkrete tilbud, og de har ikke benyttet sig af nuværende uddannelsestilbud.



Et kursus i bæredygtig ledelse skal særligt kunne to ting:

Alligevel er der blandt de interviewede ledere en klar holdning til, hvad et kursus i bæredygtig ledelse skal kunne, hvis det skal skabe værdi for dem:

1. **Give plads til dialog og netværk:** Det er samtalen imellem deltagerne, der er meget givende. Dialogen hjælper til at undgå, at det hele bliver "varm luft" og i stedet bliver konkret.
2. **Give lederne noget konkret med hjem, som de reelt kan omsætte:** Man må ikke komme tomhændet hjem og have "kursuskuller". Det hele omkring bæredygtighed og bæredygtig ledelse opleves som meget "fluffy" – hvad er f.eks. scope 1, 2 og 3? Det er derfor rigtig vigtigt for lederne, at et kursus er praksisnært og gør begreber konkrete og håndterbare.

05

APPENDIKS



Appendiks

Spørgeramme for spørgeskemaundersøgelsen (1/2)



1. Har din virksomhed fokus på bæredygtighed, f.eks. ved at bidrage til grøn omstilling, sikre medarbejdertrivsel eller møde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv.?
2. Er det vigtigt for dig at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er en del af virksomhedens strategi?
3. Er du involveret i arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området?
4. Er det en del af din lederrolle at engagere medarbejderne i bæredygtighedsindsatser, f.eks. via initiativer eller konkrete bæredygtighedsmål i din afdeling?
5. Hvilke af følgende initiativer, rapporteringsrammer mv. for bæredygtighed og bæredygtig performance har du kendskab til? Mulighed for flere svar.
6. Oplever du, at din virksomhed møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed, f.eks. bidrage til grøn omstilling, sikre medarbejdertrivsel og møde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv. - i forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker?
7. Oplever du, at din virksomhed møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed, f.eks. bidrage til grøn omstilling, sikre medarbejdertrivsel og møde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv. - i forhold til virksomhedens produkter og services?
8. Hvor oplever du, at forventningerne kommer fra? Mulighed for flere svar.

Appendiks

Spørgeramme for spørgeskemaundersøgelsen (2/2)



9. Hvilke af følgende områder arbejder du med og/eller mangler kompetencer i inden for miljø og klima?
10. Hvilke af følgende områder arbejder du med og/eller mangler kompetencer i inden for sociale forhold?
11. Hvilke af følgende områder arbejder du med og/eller mangler kompetencer i inden for god selskabsledelse?
12. Er der områder inden for bæredygtig ledelse, som du forventer at arbejde mere med i de kommende år? Hvis ja, noter gerne.
13. I hvor høj grad tilbyder din virksomhed dig relevante og konkrete værktøjer, sparring, viden, kurser mv., der klæder dig på til bæredygtig ledelse?
14. Har du deltaget i kurser eller uddannelsesforløb med fokus på bæredygtig ledelse?
15. I hvor høj grad er der efter din mening tilstrækkeligt med relevante kurser eller uddannelses tilbud inden for bæredygtig ledelse?
16. Er der noget som forhindrer dig i at udøve bæredygtig ledelse? Mulighed for flere svar.

Appendiks

Beskrivelse af respondentgruppen (1/5)



OPSUMMERING

176 ledere med en lang videregående uddannelse deltog i spørgeskemaundersøgelsen.

De fordeler sig overvejende således:

- Mænd og kvinder primært i alderen mellem 40 og 59 år.
- 7 ud af 10 har mindst 11 års ledelseserfaring og over halvdelen er i brancher inden for administration eller et område, som ikke indgik i undersøgelsen.
- Der ses en stor spredning på ledelsesniveau.
- Arbejder i en privat virksomhed i enten hovedstaden eller udlandet (eller en ikke-oplyst lokation). Der ses en god spredning på deres arbejdsbrancher, men flest arbejder inden for industri, råstoffer og forsyning eller handel og transport.

Appendiks

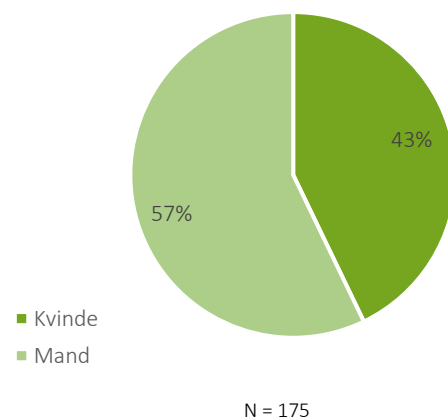
Beskrivelse af respondentgruppen (2/5)



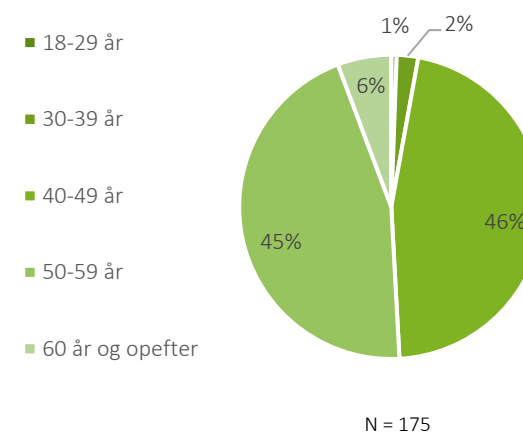
Demografi

- **Køn:** Cirka 6 ud af 10 ledere i undersøgelsen er mænd (57 pct.), mens 4 ud af 10 er kvinder (43 pct.).
- **Alder:** Mere end 9 ud af 10 ledere er hhv. i aldersgruppen 40-49 år og 50-59 år. 46 pct. er nemlig mellem 40-49 år og 45 pct. er mellem 50-59 år. Cirka 6 pct. er over 60 år, mens godt 2 pct. er i alderen 30-39 år. Næsten ingen er yngre, idet kun lidt over 0,5 pct. er mellem 18-29 år.

Kønsfordeling



Aldersfordeling



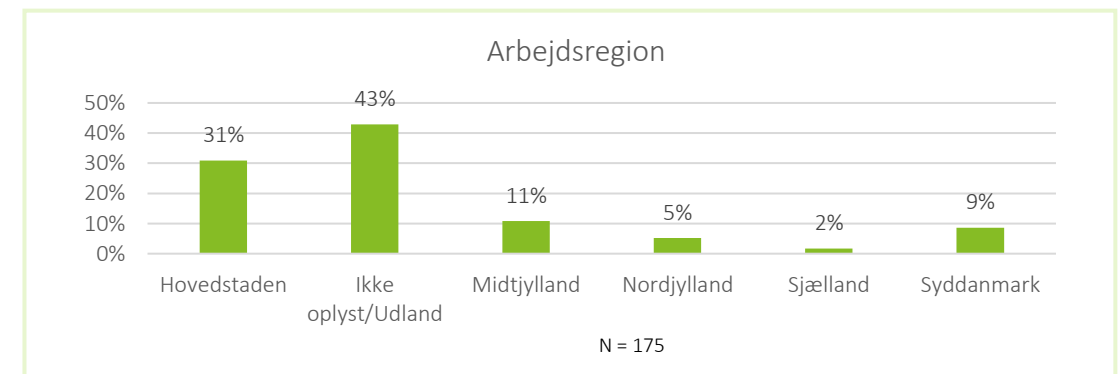
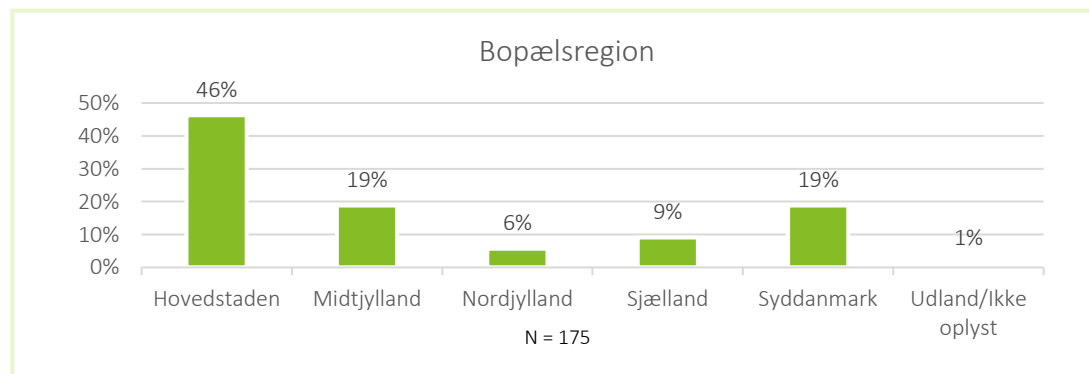
Appendiks

Beskrivelse af respondentgruppen (3/5)



Demografi

- **Bopæl:** Næsten halvdelen af lederne bor i hovedstaden (46 pct.). Derefter bor både 19 pct., dvs. en femtedel, af lederne i hhv. Midtjylland og Syddanmark. Cirka hver tiende leder bor på Sjælland. 6 pct. bor i Nordjylland og 1 pct. i udlandet eller vil ikke oplyse bopæl.
- **Arbejdsregion:** Mere end 4 ud af 10 af lederne arbejder i udlandet eller vil ikke oplyse, hvor de arbejder. Hver tredje leder arbejder i hovedstaden, mens cirka hver tiende arbejder i hhv. Midtjylland og Syddanmark, hvilket svarer til den samme andel, som også bor i disse landsdele. Cirka 5 pct. arbejder i Nordjylland, og færre end 2 pct. arbejder på Sjælland.



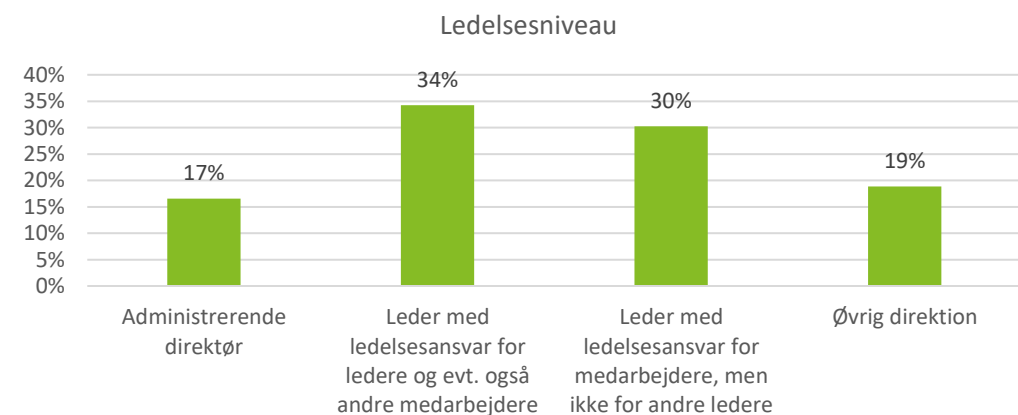
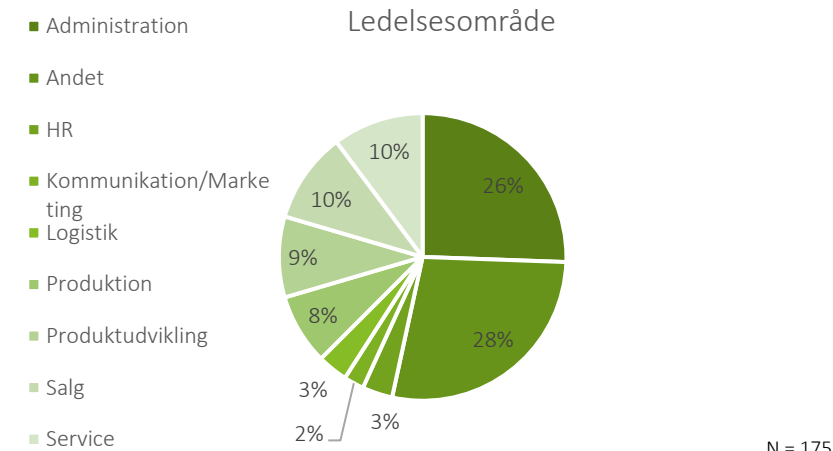
Appendiks

Beskrivelse af respondentgruppen (4/5)



Lederbeskrivelse

- Ledelsesniveau:** 35 pct. af lederne i undersøgelsen er ledere med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere, mens lidt færre – 30 pct. – er såkaldte førstelinjeledere, dvs. ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere. 19 pct., svarende til hver femte leder, er medlem af den øvrige direktion i virksomheden og lidt mere end 16 pct. er administrerende direktør.
- Ledelsesområde:** Over halvdelen af lederne er leder inden for enten administration eller et ledelsesområde, som ikke indgik i undersøgelsen. Derefter fordeler 8-10 pct. af ledernes ledelsesområder sig på service, salg, produktudvikling og produktion.



Appendiks

Beskrivelse af respondentgruppen (5/5)

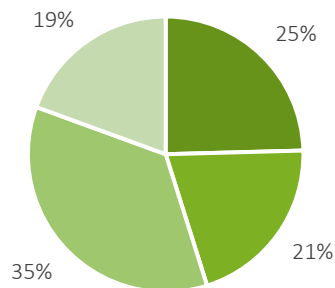


Lederbeskrivelse

- **Personaleansvar for medarbejdere:** Lidt mere end hver tredje leder har personaleansvar for mere end 20 medarbejdere, mens hver fjerde har for mellem 11-20 medarbejdere. 21 pct. har personaleansvar for mellem 5-10 medarbejdere, mens cirka 20 pct. har for mindre end 5 medarbejdere.
- **Ledelseserfaring:** Lidt færre end halvdelen af lederne har mere end 15 års ledelseserfaring. 23 pct. har mellem 6-10 års erfaring, mens 18 pct. har mellem 11-15 års erfaring. 9 pct. har mellem 2-5 års erfaring inden for arbejdsområderne service, salg, produktudvikling eller produktion. Mellem 2-3 pct. er leder inden for logistik, HR eller kommunikation og marketing.
- **Virksomhedsstørrelse:** 32 pct. af lederne arbejder i virksomheder med 500 eller flere ansatte, mens hver fjerde leder arbejder i en lille eller mellemstor virksomhed med under 50 ansatte. 39 pct. arbejder i virksomheder med 50-499 ansatte.

Personaleansvar for antal medarbejdere

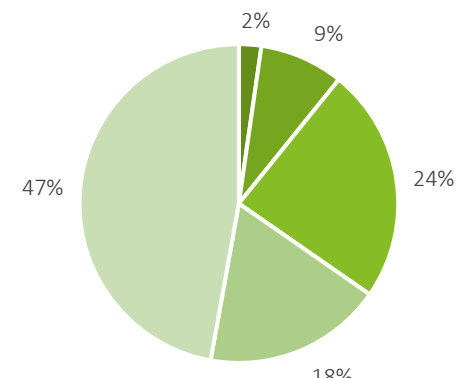
- Mellem 11-20 medarbejdere
- Mellem 5-10 medarbejdere
- Mere end 20 medarbejdere
- Mindre end 5 medarbejdere



N = 175

Ledelseserfaring

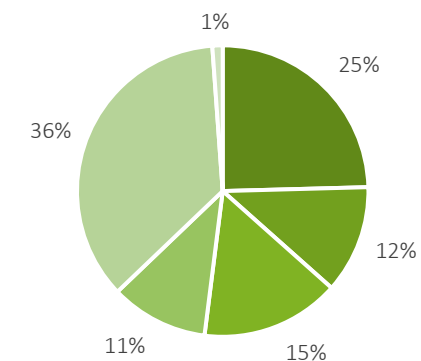
- Mindre end 2 år
- Mellem 2-5 år
- Mellem 6-10 år
- Mellem 11-15 år
- Mere end 15 år



N = 175

Antal ansatte i virksomheden

- 1-49 ansatte
- 50-99 ansatte
- 100-249 ansatte
- 250-499 ansatte
- 500 eller flere ansatte
- Ved ikke



N = 175

Projektteam



Helena Barton

hbarton@deloitte.dk

Partner



Mads Berendt Søndergaard

mberendt@deloitte.dk

Senior Manager



Kirstine Eltved Rasmussen

kierasmussen@deloitte.dk

Manager



Majbritt Skov

maskov@deloitte.dk

Partner



Sahar Afzal Butt

sahbutt@deloitte.dk

Senior Consultant



Trine Ahnstrøm Hansen

trihansen@deloitte.dk

Consultant



Denne publikation indeholder udelukkende generelle oplysninger. Indholdet er ikke udtryk for professionel rådgivning, og ingen af Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer eller disses tilknyttede virksomheder (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") kan holdes ansvarlig herfor. Inden du træffer beslutninger på baggrund af indholdet, bør du derfor kontakte en rådgiver med de fornødne faglige kompetencer. Der afgives ingen erklæringer, garantier eller tilsagn (hverken direkte eller indirekte) vedrørende nøjagtigheden eller fuldstændigheden af oplysningerne i denne publikation, og ingen af DTTL, dets medlemsfirmaer, tilknyttede virksomheder, medarbejdere eller repræsentanter er ansvarlige for tab eller krav af nogen art, som direkte eller indirekte følger af, at personer støtter ret på denne publikation. DTTL og ethvert af dets medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder er selvstændige og uafhængige juridiske enheder.

Deloitte er en førende global leverandør af revision og erklæringsopgaver, konsulentytelser, finansiel rådgivning, risikostyring, skatterådgivning og dertil knyttede ydelser. Vores netværk af medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder findes i over 150 lande og territorier (samlet betegnet "Deloitte-organisationen") og servicerer fire ud af fem virksomheder fra listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®. Læs mere på www.deloitte.com om, hvordan Deloittes omkring 345.000 medarbejdere gør en forskel.

Deloitte er en betegnelse for et eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limiteds ("DTTL") medlemsfirmaer, dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder (der samlet betegnes "Deloitte-organisationen"). DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder udgør selvstændige og uafhængige juridiske enheder, som ikke kan forpligte hinanden over for tredjemand. DTTL og de enkelte DTTL-medlemsfirmaer og tilknyttede virksomheder er kun ansvarlige for egne handlinger og/eller udeladelser. DTTL leverer ikke ydelser til kunder. Vi henviser til www.deloitte.com/about for nærmere oplysninger.

© 2022 Kontakt Deloitte Global for yderligere oplysninger.