



## Bæredygtig ledelse

SLUTRAPPORT til Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation & Ledelse (HAKL)

Kortlægning af kompetencebehov blandt ledere i AMU-målgruppen og anbefalinger

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Baggrund og formål</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baggrund for undersøgelsen og rapporten</li><li>• Rapportens formål</li></ul>	s. 3
<b>2</b>	<b>Metode &amp; introduktion til rapporten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afgrænsning og definitioner</li><li>• Introduktion til analyseelementerne og metode</li><li>• Sådan er rapporten opbygget</li></ul>	s. 6
<b>3</b>	<b>Hovedkonklusioner og sammenfatning</b>	s. 12

<b>4</b>	<b>Redegørelse &amp; analyse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afsnit A - Forventninger til forandrede kompetencebehov og pres fra virksomhedens interessenter</li><li>• Afsnit B - Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse, ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer</li><li>• Afsnit C - Vurdering af nuværende uddannelsestilbud</li></ul>	s. 16
<b>5</b>	<b>Input fra undervisere</b>	s. 53
<b>6</b>	<b>Anbefalings- og idékatalog</b>	s. 57
<b>7</b>	<b>Appendiks</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeramme for spørgeskemaundersøgelsen</li><li>• Beskrivelse af respondentgruppen</li><li>• Lederne kompetencebehov vs. tilfredshed med uddannelsestilbud</li><li>• Deloitte-team</li></ul>	s. 65

# 01

BAGGRUND &  
FORMÅL





## Bæredygtig omstilling kræver bæredygtig ledelse

En bæredygtig omstilling af dansk erhvervsliv og det danske samfund 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 derfor 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, der samtidig styrker deres forretning. Det gælder både i ledelsen af produktion, nye produkter, services, processer, reduktion af affald og 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 klimamæssig, social og ledelsesmæssig bæredygtighed, især inden for grøn omstilling, aktualiserer behovet for, at ledere opkvalificeres og uddannes i bæredygtig ledelse – også AMU-systemet. For at sikre denne udvikling og at kunne udvikle de bedst mulige kursusforløb, har Referencegruppen for Ledelse\* taget initiativ til at få udarbejdet en evalueringsanalyse og -rapport, som kortlægger relevante kompetencer og uddannelsesbehov, og kommer med bud på, hvordan bæredygtig ledelse bedst integreres i aktuelle kurser og forløb på ledelsesområdet. I denne delrapport leveres ikke anbefalinger.

Projektledelse og koordinering i forbindelse med analyse og rapportering er varetaget af Deloitte i tæt samspil med projektgruppen fra Lederne.

\*Dansk Industri, Dansk Erhverv, Lederne og HK



## Formål

Hovedformålet med rapporten er, at Referencegruppen for Ledelse ønsker at bidrage til implementeringen af en bæredygtig omstilling i danske virksomheder gennem udvikling og udbud af relevante lederkurser i AMU-systemet.

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

Rapporten kommer derfor med et anbefalings- og idékatalog med indsatsområder, der kan implementeres for at styrke kursusudbuddet.



## Hvorfor?

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



## Hvordan?

Rapporten afdækker, om ledere i AMU-målgruppen føler sig klædt på til bæredygtig ledelse, hvilket erfaringsgrundlag de har, og hvilke konkrete kompetencer de efterspørger. Ledernes egne vurderinger sammenholdes med eksperter forventninger til forandrede kompetencebehov og AMU-underviseres vurderinger.

I forlængelse heraf kommer slutrapporten med anbefalinger til, hvordan bæredygtig ledelse kan integreres i det aktuelle AMU-kursusudbud og forløb, som i dag udbydes under FKB Ledelse. Denne viden skal formidles bredt til udbydere af FKB Ledelse og anvendes som afsæt for at udvikle nye kurser eller justere og videreudvikle eksisterende AMU-kurser under FKB Ledelse.

# 02

METODE &  
INTRODUKTION  
TIL RAPPORTEN





## Afgrænsning

- I denne analyse fokuseres der på **AMU-målgruppen**, men der er ingen yderligere afgrænsninger i forhold til f.eks. brancher eller særlige demografiske variabler i fokus.
- 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, sikre et bæredygtigt arbejdsmiljø og om at opfylde nye 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).
- **AMU-målgruppen:** Ledere i AMU-målgruppen er defineret som ledere med en uddannelsesmæssig baggrund med enten en grund-, folkeskole-, almengymnasial eller erhvervsgymnasial uddannelse, en erhvervsfaglig uddannelse eller faglært baggrund.

## Introduktion til analyseelementerne og metode I

Rapporten er udformet på baggrund af fire datakilder

Grundlaget for rapporten består af fire datakilder:

1. Ekspertinterviews
2. En spørgeskemaundersøgelse
3. Fokusgrupper og interviews med AMU-undervisere
4. Fokusgruppeinterview med ledere

### 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. Ekspertene 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 og metode II

Rapporten er udformet på baggrund af fire datakilder

Grundlaget for rapporten består af fire datakilder:

1. Ekspertinterviews
2. En spørgeskemaundersøgelse
3. Fokusgrupper og interviews med AMU-undervisere
4. Fokusgruppeinterview med ledere

### 2. Spørgeskemaundersøgelse - fortsat

#### Respondentgruppe på 216 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 om de har ledelsesansvar, og på baggrund heraf blev resultaterne grupperet i en respondentbase med ledere i AMU-segmentet svarende til en gruppe af respondenter på 216 personer. Alle ledere, der svarede, var i beskæftigelse. Se mere om respondentbasen i appendiks.

#### Om spørgeskemaet:

- Spørgeskemaet indeholdt 15 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. Fokusgrupper og interviews med AMU-undervisere

Deloitte har gennemført dialog med 10 undervisere; semistrukturerede interviews med to undervisere og to fokusgrupper med fire deltagere i hver. Dialogen med undervisere fra skoler, der udbyder AMU-kurser. Interviews og workshops har haft til formål at få input om, hvordan underviserne vurderer ledere i AMU-målgruppen med hensyn til uddannelsesbehov, udbud og markedsføring af kurser, og hvor godt underviserne mener de er klædt på til at undervise i temaet bæredygtig ledelse.

## Introduktion til analyseelementerne og metode III

Rapporten er udformet på baggrund af fire datakilder

Grundlaget for rapporten består af fire datakilder:

1. Ekspertinterviews
2. En spørgeskemaundersøgelse
3. Fokusgrupper og interviews med AMU-undervisere
4. **Fokusgruppeinterview med ledere**

### 4. Fokusgruppeinterview med ledere

Der er foretaget interviews med 10 ledere i AMU-segmentet. 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 en halv times på enkeltinterview og en times varighed på fokusgrupper. Der blev afholdt et enkeltinterview samt fire fokusgrupper via Microsoft Teams i løbet af maj.

## Sådan er rapporten opbygget

### Afsnit 4A

Afdækker forventninger til fremtidens forandrede kompetencebehov hos ledere i AMU-målgruppen. Dette baseres på om, hvorvidt 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 i AMU-målgruppen belyses også.

### Afsnit 4B

Giver som det første 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. Endvidere belyses det, om de oplever barrierer i deres virksomhed for at kunne udøve bæredygtig ledelse. Dernæst belyses lederens nuværende ledelsesopgaver i relation til bæredygtighed og kendskab til bæredygtige initiativer og rapporteringsrammer.

### Afsnit 4C

Afdækker slutteligt lederens syn på udbuddet af kurser og uddannelsesstilbud inden for bæredygtig ledelse for ledere i AMU-målgruppen.

### Afsnit 5

Giver på baggrund af interviews og workshops med underviserne af ledere i AMU-målgruppen indblik i deres input i forhold til lederens uddannelsesbehov, udbud og markedsføring af kurser, og hvor godt underviserne mener de er klædt på til at undervise i temaet bæredygtig ledelse. Dermed bidrager temaanalysen af dialogen med underviserne til at forankre og perspektivere rapportens øvrige indsigter i et efterfølgende anbefalings- og idekatalog.

## 02 METODE OG INTRODUKTION TIL RAPPORTEN

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

Denne viden er afgørende, idet den danner udgangspunkt for af den opkvalificering, som ledere har behov for, hvis de skal dygtiggøre sig i disciplinen **bæredygtig ledelse** og dermed bedre kunne bidrage 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.

- Størstedelen af lederne oplever, at der er stigende forventninger til, at deres virksomhed tager et bæredygtigt ansvar. Både i forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker og i forhold til virksomhedens produkter/services.
- Denne tendens understreges også af eksperterne som værende en af fem hovedtendenser.
- 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 6 ud af 10 ledere siger, at deres virksomhed i en eller anden grad har fokus på bæredygtighed, og samtidig siger næsten 5 ud af 10 ledere siger, at det er vigtigt for dem at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er en del af virksomhedens strategi. Dette underbygges også af eksperternes forventning om, at bæredygtighed er morgendagens *license to operate*.
- Af de ledere, der arbejder i en virksomhed med bæredygtighed i fokus, er 62 pct. af lederne involveret i arbejdet hermed, og 58 pct. har til opgave at engagere deres medarbejdere heri.
- Der ses et billede af en ligelig fordeling mellem ledere, der arbejder i en virksomhed med fokus på bæredygtighed og ledere der selv mener at bæredygtighed er vigtigt.
- Der er dog markant flere ledere, der siger, at deres virksomhed i meget høj grad har fokus på bæredygtighed, end ledere der svarer, at det er vigtigt for dem selv.

## Oplever lederne forhindringer?

### Ja, et lille flertal gør.

- Lidt færre end halvdelen af lederne (46 pct.) oplever ikke forhindringer i forhold til at udøve bæredygtig ledelse.
- Ud af de 216 ledere i undersøgelsen angiver 79 ledere, at travlhed er en hindring.
- Dernæst peger lederne på virksomhedens kultur og manglede opbakning blandt øvrig ledelse som udfordringer.

## Hovedkonklusioner og sammenfatning II



### ESG-arbejdsområder

#### Det er de sociale forhold, som lederne mest arbejder med...

- Samlet set arbejder lederne mest med sociale forhold og derefter god selskabsledelse.
- Miljø og klima fylder mindre, hvilket er interessant, da det ifølge de interviewede eksperter - og i samfundsdebatten generelt - er miljø og klima, som fylder mest, mens sociale forhold og selskabsledelse i mindre grad er dominerende.



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, de mener, de mangler kompetencer.



### ESG-kompetencer

#### ... og som de mangler færrest kompetencer i

- 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 dette område sammenlignet med sociale forhold.
- De arbejdsområder, lederne arbejder mest med, er ligeledes de områder, som lederne mangler færrest kompetencer i.
- **Miljø og klima:** Flest ledere (57 pct.) arbejder med klimatiltag, og flest (29 pct.) mangler kompetencer inden for klima- og CO<sub>2</sub>-regnskaber.
- **Sociale forhold:** Flest ledere (88 pct.) arbejder med medarbejdertrivsel, og flest (21 pct.) mangler kompetencer til at håndtere og forebygge stress.
- **God selskabsledelse:** Flest ledere (74 pct.) arbejder med informationssikkerhed og etisk brug af data, og flest (23 pct.) mangler kompetencer til bæredygtighedsrapportering.



## 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 der sig et billede af, at bæredygtig omstilling er i fokus for virksomhederne og også er i fokus blandt de primære interessenter - og at kravene til virksomhederne og ledere øges.
- 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 lige så meget et samspil med et kompetenceløft på andre ledelsesmæssige aspekter, der kan understøtte lederne i deres rolle med bæredygtig omstilling i deres organisationer.



## Nuværende uddannelsestilbud i bæredygtig ledelse

**Lederne mangler uddannelse i bæredygtig ledelse, og kun et mindretal udtrykker tilfredshed med både deres virksomheds og de generelle tilbud inden for bæredygtig ledelse mens næsten en tredjedel ikke har kendskab til kurser om bæredygtig ledelse.**

- Kun 3 ud af 10 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. 17 pct. siger slet ikke.
- Næsten 8 ud af 10 ledere har aldrig deltaget i et kursus eller uddannelsesforløb i bæredygtig ledelse, og kun lidt mere end 1 ud af 4 ledere er godt tilfreds med udbuddet af de nuværende tilbud inden for bæredygtig ledelse.
- Næsten en tredjedel af lederne svarer, at de ikke har kendskab til kurser og uddannelsestilbud om bæredygtig ledelse.

# 04

## REDEGØRELSE & ANALYSE - AFSNIT A

Afdækker forventninger til fremtidens forandrede kompetencebehov hos ledere i AMU-målgruppen.





# Ekspertene 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.

### Ekspertene:

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 lovtiltag, 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

# Ekspertene 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

# Eksperterne 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 produktionsdriftsforhold. 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, CO<sub>2</sub> 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 tendenser, der aktualiserer 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 i AMU-segmentet selv om forventningerne til bæredygtig ledelse?



# Lederne oplever stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed

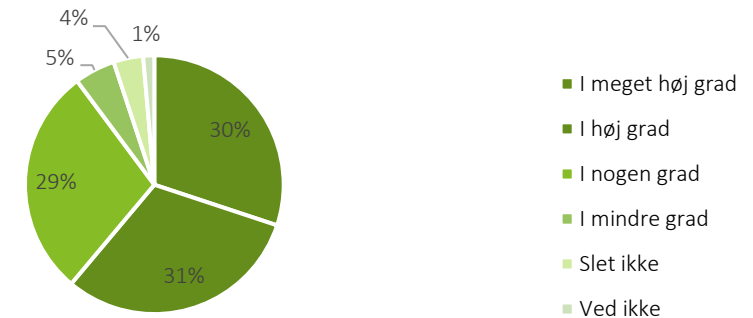
## A. Forventninger til virksomhedernes bæredygtige ansvar

Lederne er i spørgeskemaundersøgelsen 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 ift. dens produktion eller services.

**Lederne oplever, at deres virksomhed i stigende grad forventes at tage ansvar som bæredygtig virksomhed både hvad angår virksomhedernes strategiske indsats og i forhold til virksomhedernes produkter og services.**

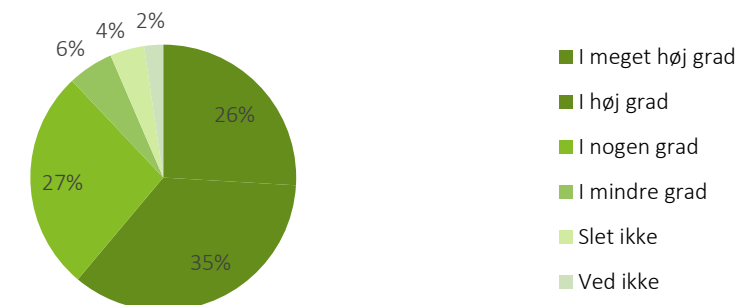
- 61 pct. af lederne svarer, at de i høj eller meget høj grad oplever det i forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker.
- 61 pct. af lederne svarer, at de i høj eller meget høj grad oplever den stigende forventning i forhold til virksomhedens produkter og services.

I forhold til virksomhedens strategi, værdier og politikker



N=216

I forhold til virksomhedens produkter og services?



N=216

## Lederne oplever stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed

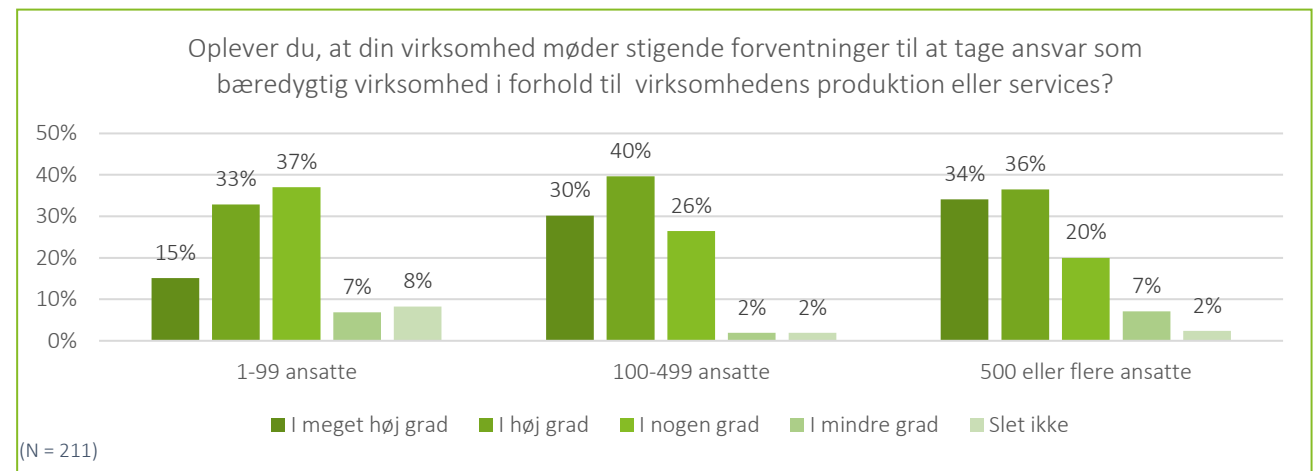
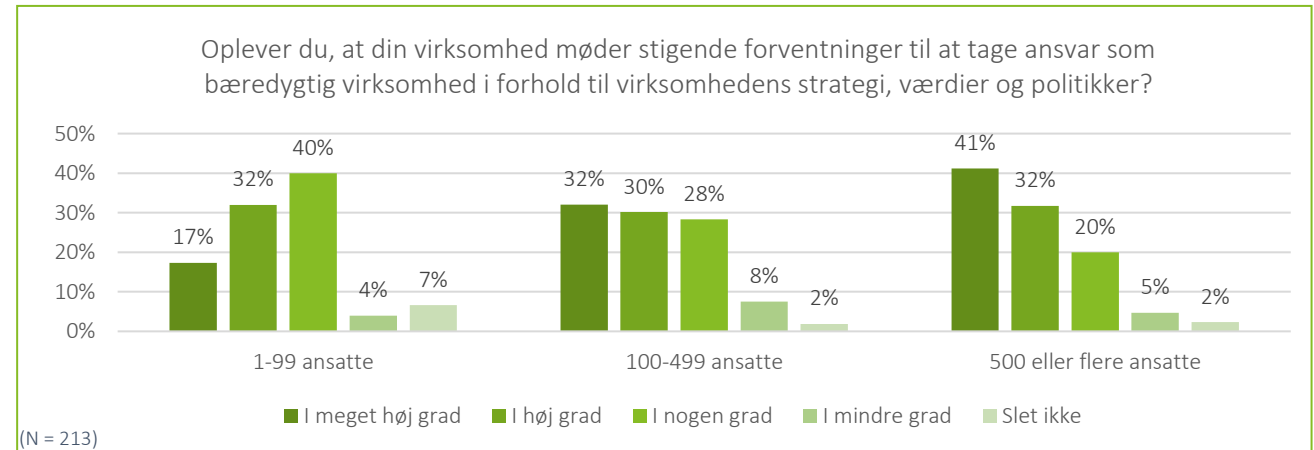
### A. Forventninger til virksomhedernes bæredygtige ansvar

For at nuanceret 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 seks ud af ti ledere i virksomheder med 100-499 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 næsten halvdelen af lederne. Uanset virksomhedens størrelse er det næsten halvdelen af lederne, der i meget høj eller høj grad beretter om denne type stigende forventninger til deres virksomhed.

Adspurg om det samme, men vurderet på forventninger til virksomhedens *produktion eller services* ses en lignende tendens, idet **flest ledere (70 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 100-499 ansatte tegner der sig et lignende billedet med 70 pct.

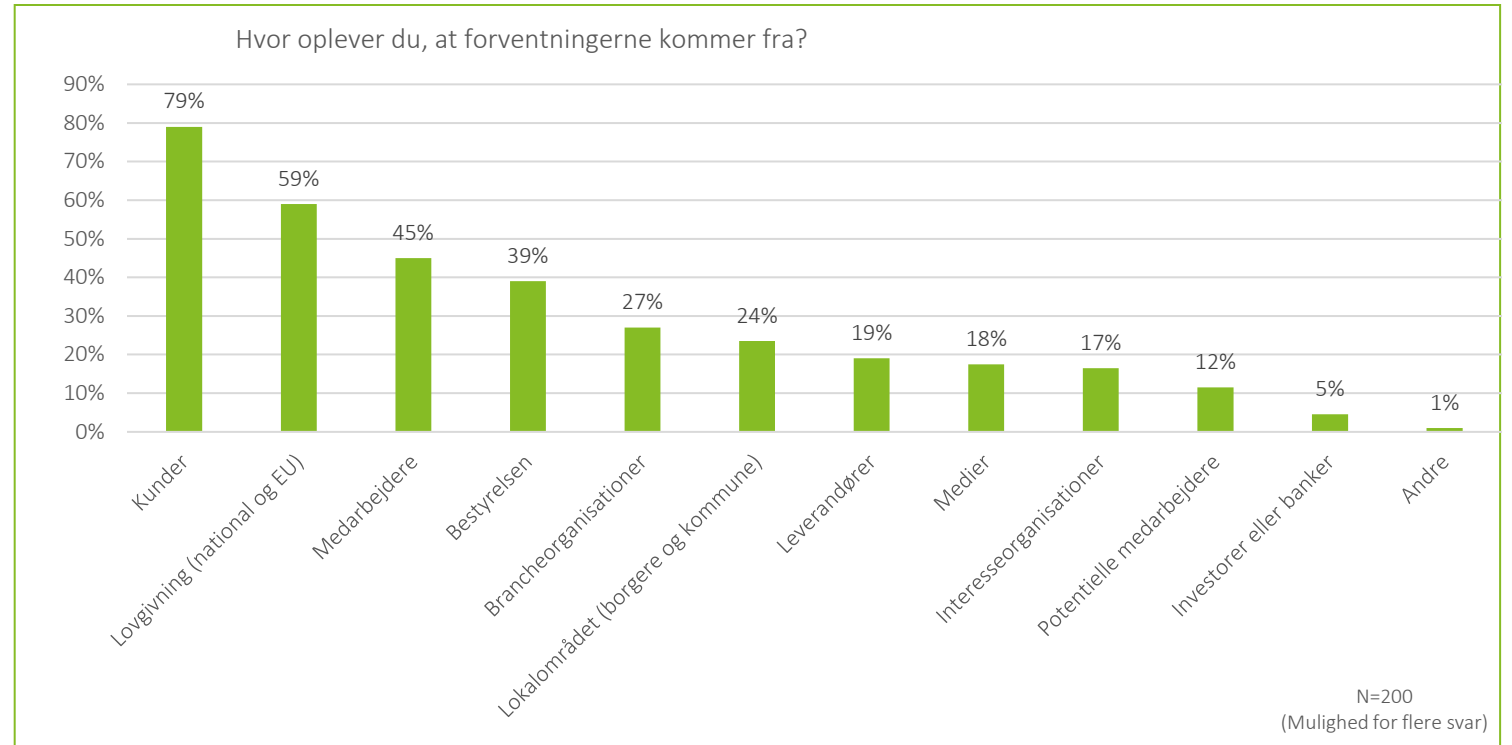
Sammenligner man ledernes oplevelse af forventninger til deres virksomhed for at tage bæredygtigt ansvar ses dermed en klar indikation på, at **det udefrakommende forventningspres er mest udbredt i de store virksomheder med mere end 100 ansatte**.



## Lederne oplever stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed

### A. Forventninger til virksomhedernes bæredygtige ansvar

- Der tegner sig et billede af, at lederne oplever, at de stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed primært kommer fra virksomhedernes kunder, hvilket 79 pct. af lederne peger på, og 59 pct. oplever, at lovgivning – såvel national som EU-lovgivning – spiller en stor rolle, mens 45 pct. oplever, at forventningen kommer fra virksomhedens medarbejdere, og 39 pct. fra virksomhedens bestyrelse.
- Ifølge lederne udgør medier, branche og interesseorganisationer samt leverandører også i nogen udstrækning interessenter, som forventer, at virksomhederne tager ansvar som bæredygtige virksomheder.



## Interviews med udvalgte ledere bekræfter, at stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed især kommer fra kunder, lovgivning og fra nuværende medarbejdere.

### A. Forventninger til virksomhedernes bæredygtige ansvar

#### Interviews med ti ledere med diverse baggrunde understreger og uddyber spørgeskemaundersøgelsens konklusioner:

**Kunderne presser på:** Nogle ledere fortæller om bæredygtighedsrelaterede spørgsmål, de får fra deres kunder, for eksempel er de interesserede i hvor produkterne kommer fra, og hvordan de bortskaffes. Deres fokus er ikke længere kun på pris og tid.

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

- **Forventninger fra andre interessenter** kommer uden klare formuleringer til, hvordan lederen konkret skal håndtere dem. Nogle af lederne beskriver det som mere uklart og udfordrende at håndtere sådanne forventninger, og det er noget, som de er meget optaget af, hvordan de skal håndtere.
- **Lov- og myndighedskrav** fylder mindre hos de adspurgte ledere. Forklaringen er især, at disse skal efterleves, og derfor ikke er til debat. Det beskrives at de kommer gradvist og kræver omstillingsparathed.

**Medarbejdere presser på:** Forventninger til bæredygtig omstilling i forhold til virksomheden og til udøvelse af bæredygtig ledelse fra lederen selv kommer især fra medarbejdere.

- **Medarbejdertilfredshed** er en parameter, der har fået større fokus. Medarbejderne ønsker indflydelse på deres eget arbejde og et øget behov for transparens. Flere ledere nævner forskellige initiativer som f.eks. whistleblowerordning til at understøtte øget transparens.
- **Unge medarbejdere:** Ifølge lederne har især yngre medarbejdere et mere markant fokus på og interesse for bæredygtighed på deres arbejdsplads. De har især på det sociale aspekt af ESG, hvor de blandt andet forventer frihed under ansvar samt at blive mødt med fleksibilitet i forhold til arbejdstider.
- **Corona – sociale forhold:** Lederne ser blandt andet coronakrisen som en faktor, der har gjort det sværere at lede, og som noget, der har ændret ledernes 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 andre former for mødefacilitering, stresshåndtering mv. har gjort det mere udfordrende at have føling med deres ansatte og sikre god trivsel.

## 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.

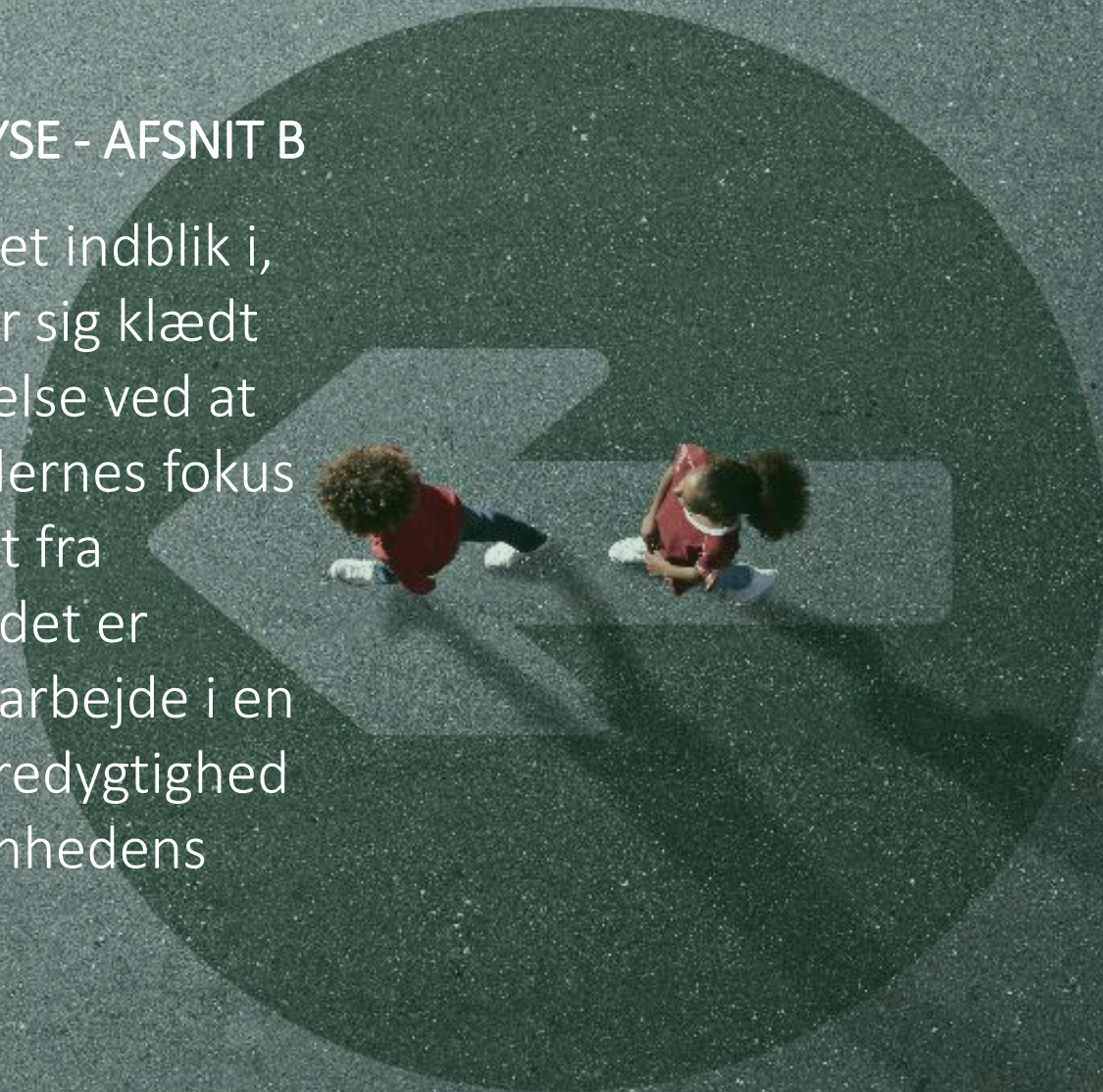
Det er muligt, at en årsag til, at det især er ledere i større virksomheder med mere end 100 ansatte, der beretter om stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed, skyldes, at den **øgede regulering, som eksperterne fremhæver, særligt rammer de større virksomheder**. På samme vis 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

Giver som det første 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.



## 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 angiver, at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed

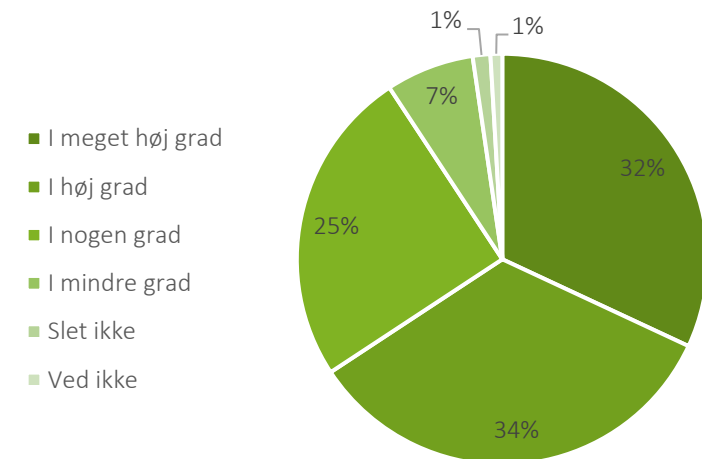
### B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

For at kunne belyse, hvorvidt ledere i AMU-segmentet føler sig klædt på til at udøve bæredygtig ledelse, er det interessant 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.

- 66 pct., svarende til næsten syv ud af ti ledere, mener, at deres virksomhed i meget høj eller høj grad har fokus på bæredygtighed, f.eks. ved at bidrage til den grønne omstilling, sikre medarbejdertrivsel eller overholde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv.
- En fjerdedel af lederne svarer, at dette i nogen grad gør sig gældende.

**Lederne i AMU-segmentet oplever dermed i langt overvejende grad at arbejde for virksomheder med bæredygtighed i fokus.**

#### Har din virksomhed fokus på bæredygtighed?



N=216

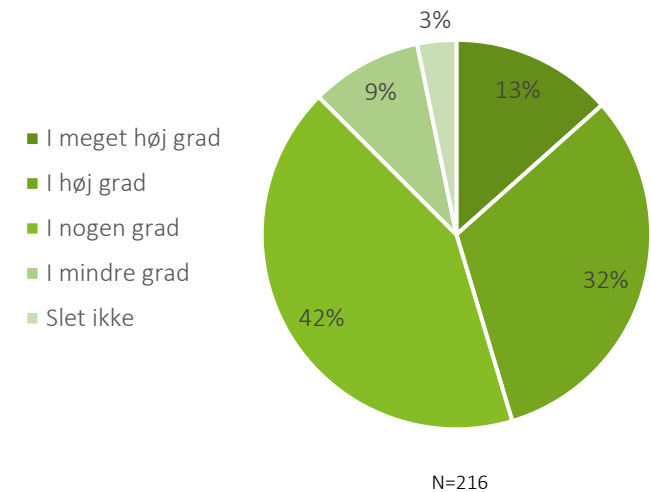


## Næsten 5 ud af 10 ledere siger, at det er vigtigt for dem at arbejde i en virksomhed med fokus på bæredygtighed

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

- 45 pct. af lederne angiver, at det i høj eller meget høj grad er vigtigt for dem at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er en del af virksomhedens strategi.
- 42 pct. af lederne angiver, at bæredygtighed som en del af virksomhedens strategi i nogen grad er vigtigt for dem.
- For 3 pct. er det ikke vigtigt at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed som en del af virksomhedens strategi er vigtig.

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

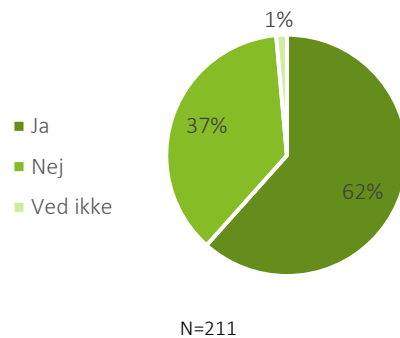


## 6 ud af 10 ledere er involveret i arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi og har til rolle at engagere medarbejdere heri

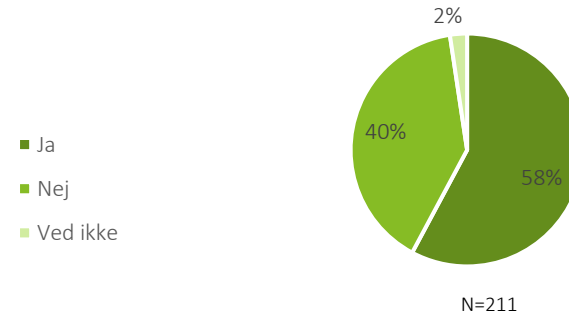
### B. Afdækning af, hvorvidt lederne føler sig klædt på til bæredygtig ledelse

- Af de ledere, som har angivet, at de arbejder i en virksomhed med fokus på bæredygtighed, svarer næsten 62 pct., at de også er involveret i selve arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området.
- 37 pct. er ikke involveret.
- I den samme gruppe af ledere angiver næsten 58 pct. også, at det er en del af deres lederrolle at engagere medarbejdere i bæredygtighedsindsatser, f.eks. via initiativer eller konkrete bæredygtighedsmål i deres afdeling. Omvendt svarer 40 pct., at det ikke er en del af deres rolle.

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



Er det en del af din lederrolle at engagere medarbejderne i bæredygtighedsindsatser?



Samlet set tegner der sig et tydeligt billede af, at ledere i AMU-segmentet arbejder i virksomheder med fokus på bæredygtighed, at det er vigtigt for dem, og at over halvdelen af de ledere, som svarer, at deres virksomhed har et bæredygtighedsfokus, også er involveret i arbejdet hermed og ledelsesmæssigt har til opgave at involvere medarbejdere.

Kort sagt er bæredygtighed vigtigt for ledere i AMU-segmentet, og mange har bæredygtighed som en del af deres arbejde. Det gør derfor spørgsmålet om, hvorvidt lederne så også føler sig klædt på til at udøve bæredygtig ledelse, endnu mere relevant at afdække. Det dykker rapporten ned i det følgende.



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

Samlet set tegner der sig et tydeligt billede af, at ledere i AMU-segmentet arbejder i virksomheder med fokus på bæredygtighed, og at det er vigtigt for lederne.

Samtidig svarer hhv. 62 pct. og 58 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 vigtigt for ledere i AMU-segmentet, 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 relevant at afdække. Har de den nødvendige viden og kompetencer, og oplever de barrierer? Det dykker rapporten i det følgende ned i.**

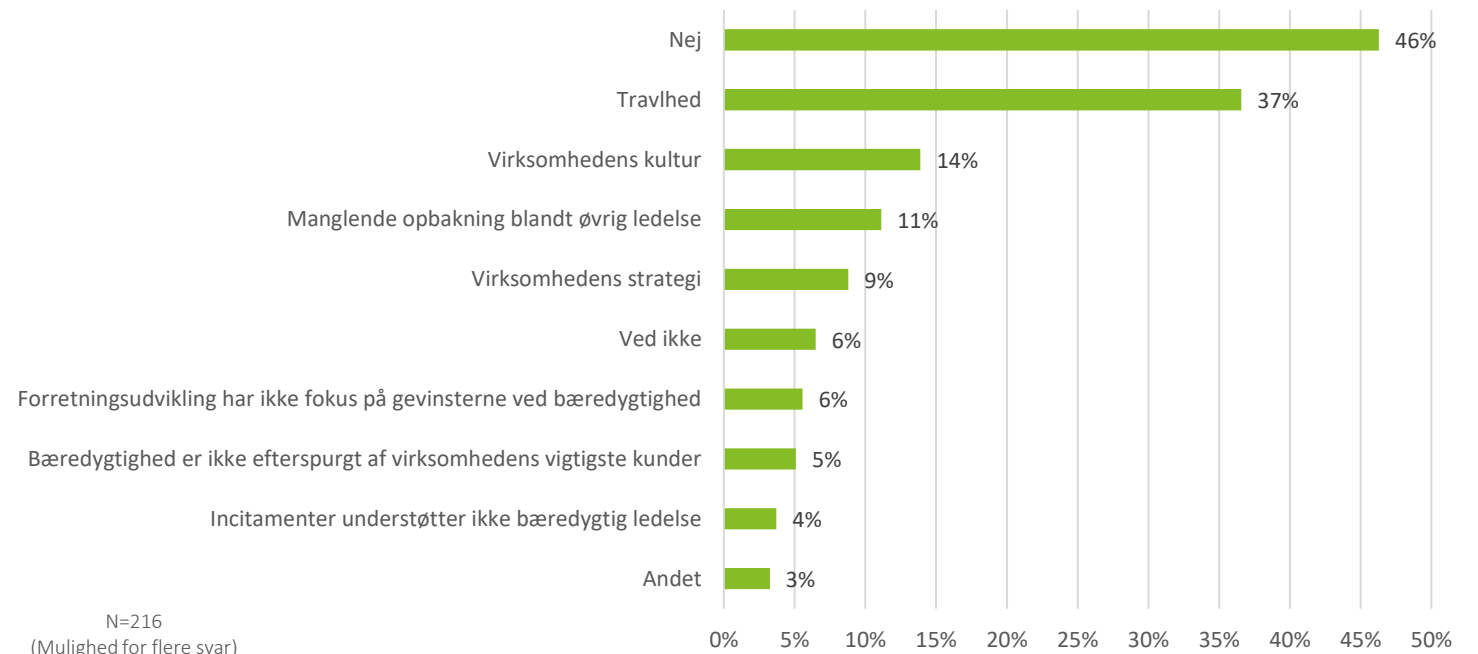
## Lidt over halvdelen af lederne oplever forhindringer med at kunne udøve bæredygtig ledelse

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

Det er blevet belyst, om lederne oplever forhindringer i deres udøvelse af bæredygtig ledelse, uanset om deres virksomheder har fokus på denne disciplin, og om det er vigtigt for lederne selv.

- 100 ledere svarende til cirka 46 pct. oplever ingen forhindringer i at udøve bæredygtig ledelse, men resten gør.
- Der var mulighed for at angive flere årsager, og flest peger på **travlhed som årsag**.
- En del peger også på **virksomhedens kultur som en forhindring** samt manglende opbakning blandt øvrig ledelse.

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



## 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 ti ledere med forskellige faglige 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, at det er en udfordring at skulle prioritere bæredygtighed mellem virksomhedens mange andre agendaer.

**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.

**Der er mange krav at forholde sig til – og det kan være uoverskueligt:** I forhold til krav om bæredygtighed fra myndigheder og EU siger flere af lederne, at det er mange regler, restriktioner og love at forholde sig til. Det er uoverskueligt og reglerne ændrer sig hurtigt. Forskellene i dansk og EU lovgivning nævnes også som en udfordring.

## De tre ESG-parametre

### B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

Fordelt på de tre ESG-parametre - de miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold - kortlægger rapporten status på ledernes erfaring med og kompetencebehov inden for specifikke områder.

#### 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

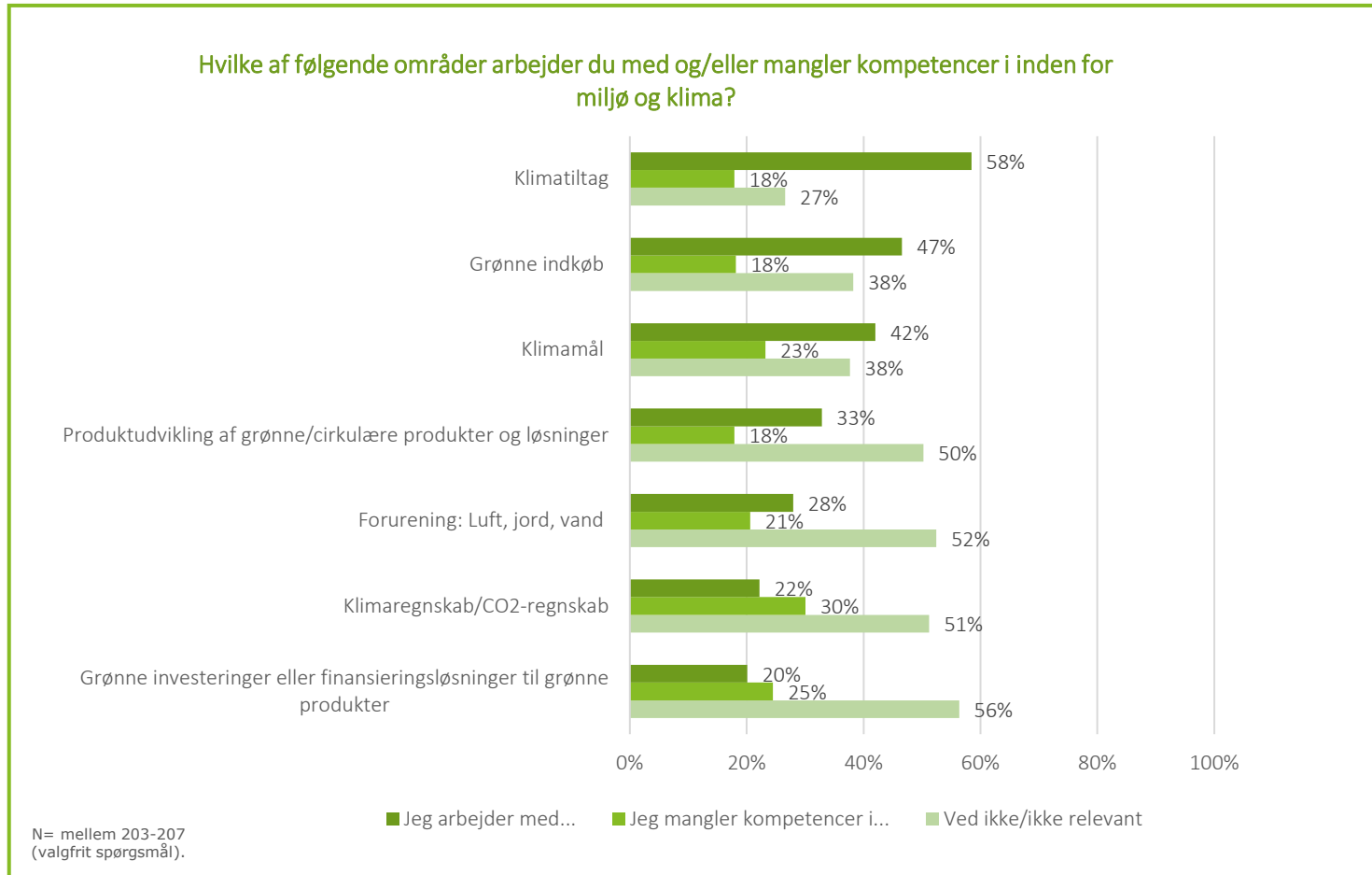
B. Hvad arbejder lederne allerede med og hvor mangler de kompetencer?

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)
<b>Top 3 Arbejdsområder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatiltag</li> <li>• Grønne indkøb</li> <li>• Klimamål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdertrivsel</li> <li>• Sikkerhed</li> <li>• Læring/kompetenceudvikling</li> <li>• Diversitet/inklusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssikkerhed</li> <li>• Etisk adfærd</li> <li>• Whistleblowerordninger og aflønning</li> </ul>
<b>Top 3 Manglende kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaregnskab</li> <li>• Grønne investeringer</li> <li>• Klimamål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forebyggelse/håndtering af stress</li> <li>• Forebyggelse og håndtering af chikane</li> <li>• Læring og kompetenceudvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bæredygtighedsrapportering</li> <li>• Whistleblowerordning</li> <li>• Aflønning og incitamentsstrukturer</li> </ul>

## Miljø og klima: Hvad arbejder lederne med, og hvilke kompetencer mangler de?

### B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer



**Ledernes top-3 arbejdsområder inden for miljø og klima er klimatiltag, grønne indkøb og klimamål.**

**De arbejdsområder, som lederne arbejder mest med, er ligeledes de områder, hvor lederne angiver, at de mangler færrest kompetencer.**



## Miljø og klima: Hvad arbejder lederne med, og hvilke kompetencer mangler de?

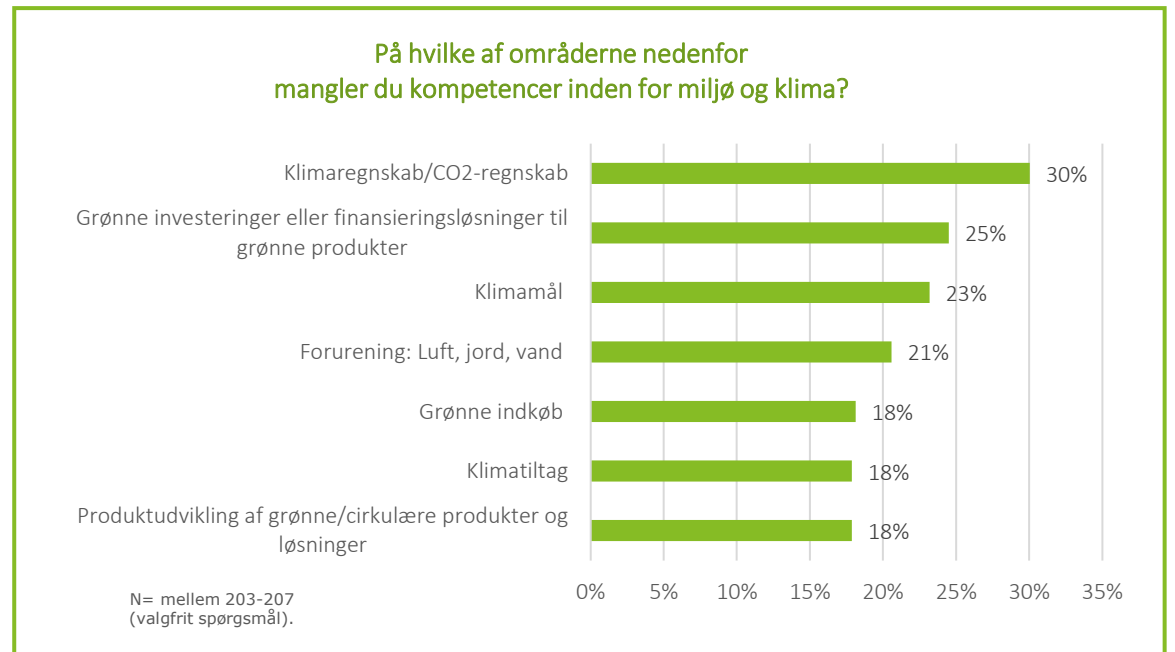
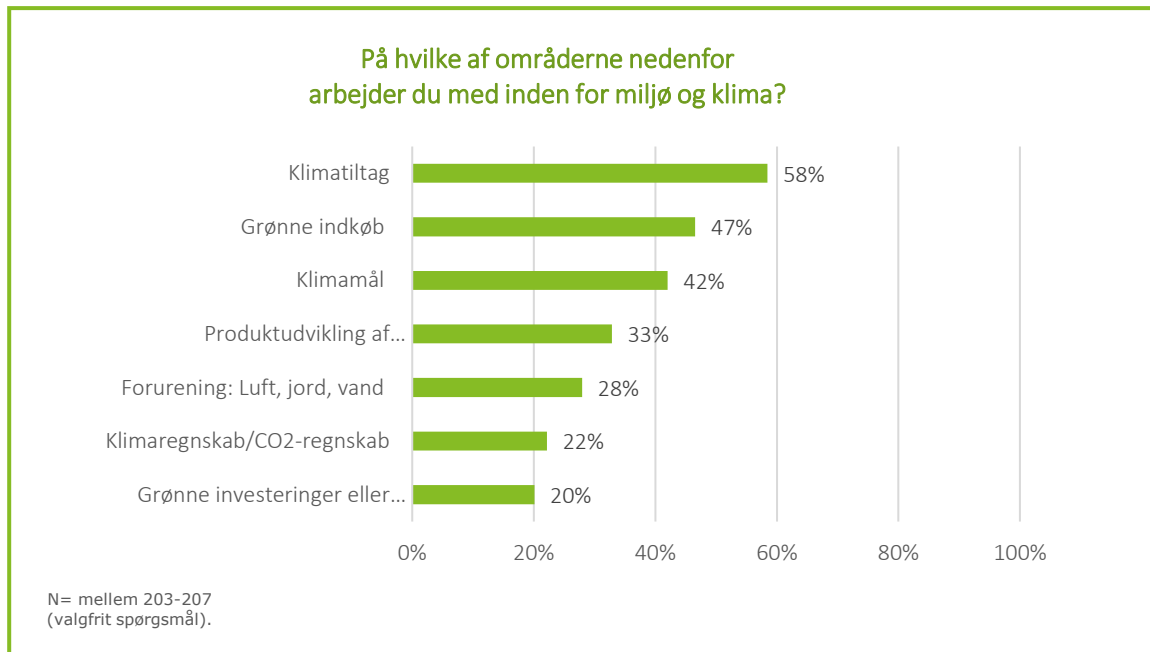
### B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

**For ledere, der arbejder i virksomheder med fokus på bæredygtighed, angiver flest af de adspurgte ledere, at de arbejder med klimatiltag, grønne indkøb og klimamål.**

Derudover arbejder hver tredje leder med produktudvikling, mens 2-3 ud af 10 ledere arbejder med forurening, klimaregnskab og grønne investeringer.

**For ledere, der arbejder i virksomheder med fokus på bæredygtighed, scorer klimaregnskab højest over arbejdsområder, de mangler kompetencer i.**

Et flertal af lederne svarer, at de mangler kompetencer i klimaregnskab, grønne investeringer og klimamål. De områder, der efterspørges færrest kompetencer til, er produktudvikling, grønne indkøb og klimatiltag.



## Sociale forhold: Hvad arbejder lederne med, og hvilke kompetencer mangler de?

### B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

Lederne er godt klædt på til at arbejde bæredygtigt med de sociale forhold på arbejdspladsen.

- Over halvdelen af lederne arbejder med alle adspurgte emner.

Medarbejdertrivsel fylder mest på ledernes arbejdsområder efterfulgt af sikkerhed.

- 9 ud af 10 ledere arbejder med medarbejdertrivsel efterfulgt af arbejdet med den fysiske sikkerhed.

Læring og kompetenceudvikling samt diversitet og inklusion på arbejdspladsen følger godt efter.

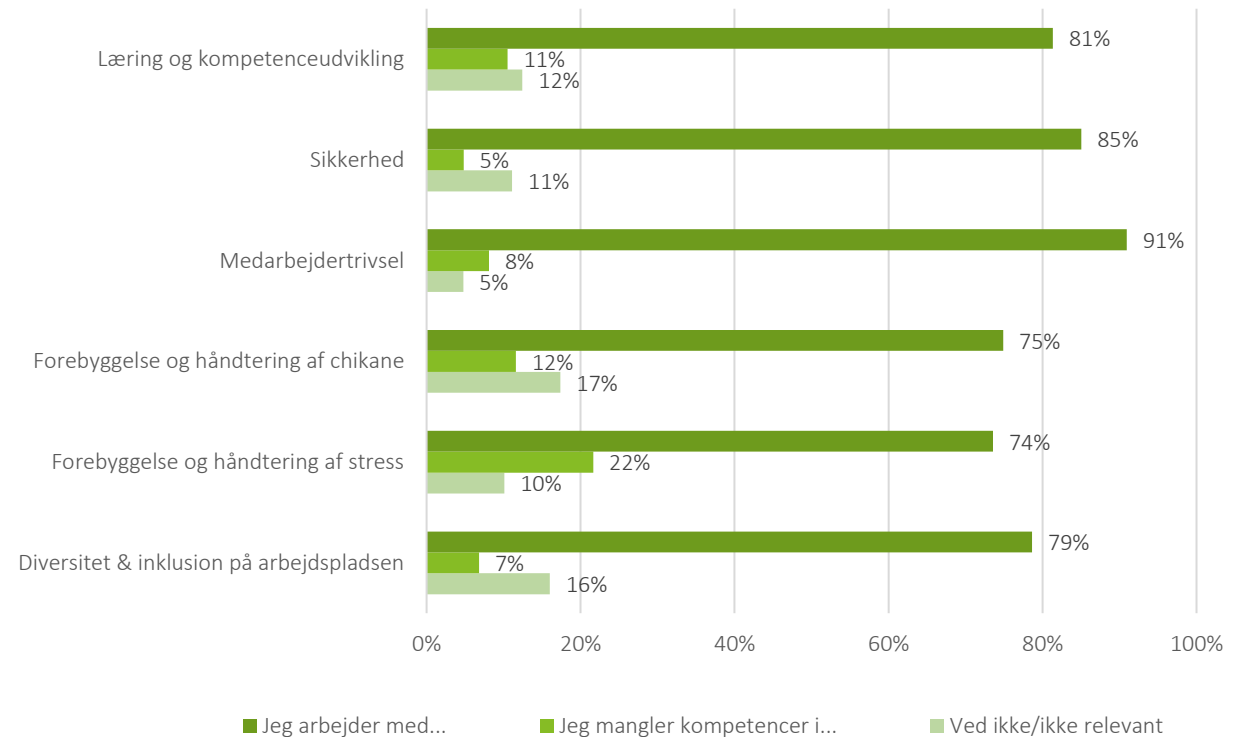
- En større andel af ledere arbejder med læring og kompetenceudvikling samt diversitet og inklusion.

Lederne er opmærksomme på forebyggelse og håndtering.

- Godt 7 ud af 10 ledere arbejder med forebyggelse og stresshåndtering.

Kun få ledere, der arbejder med bæredygtighed inden for det sociale område, har indikeret et behov for kompetencer på det givne område.

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



N= mellem 206-210 (valgfrit spørgsmål).

## Sociale forhold: Hvad arbejder lederne med, og hvilke kompetencer mangler de?

### B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

#### I virksomheder med fokus på bæredygtighed er lederne godt klædt på til at arbejde med sociale forhold.

Langt over halvdelen af lederne arbejder specifikt med de sociale forhold.

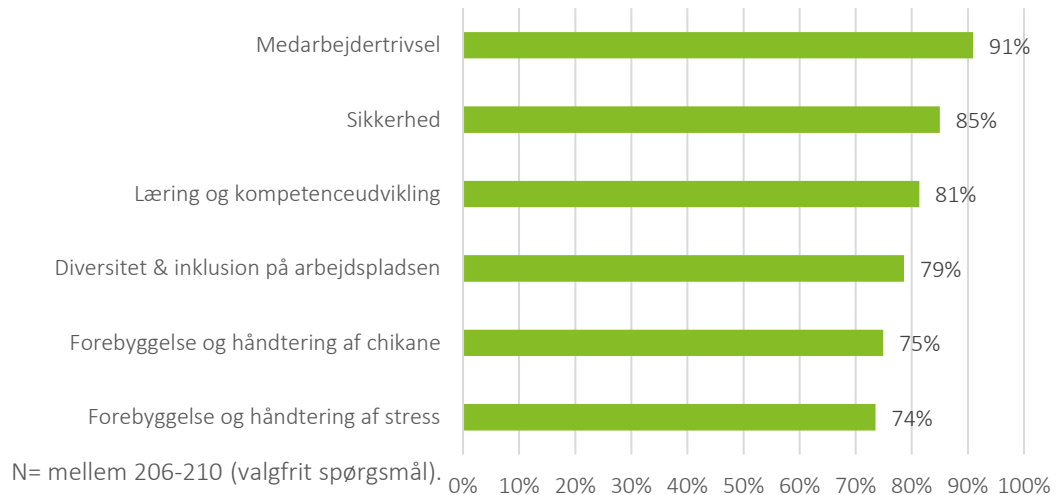
Medarbejdertrivsel er topscorer over områder, som godt 9 ud af 10 ledere arbejder med, efterfulgt af sikkerhed samt læring og kompetenceudvikling.

Dertil arbejder 7 ud af 10 ledere med forebyggelse og håndtering af chikane og stress.

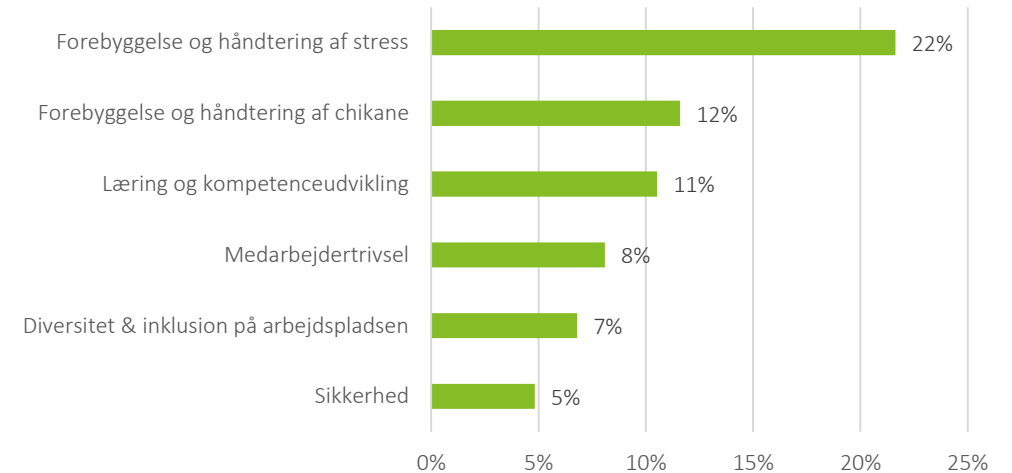
1 ud af 5 ledere mangler kompetencer inden for forebyggelse og håndtering af stress.

1 ud af 10 ledere angiver et kompetencebehov inden for forebyggelse og håndtering af chikane samt læring og kompetenceudvikling, og færrest ledere angiver et kompetencebehov inden for sikkerhed, diversitet/inklusion og medarbejdertrivsel.

På hvilke af områderne nedenfor arbejder du med inden for sociale forhold?



På hvilke af områderne nedenfor mangler du kompetencer inden for sociale forhold?

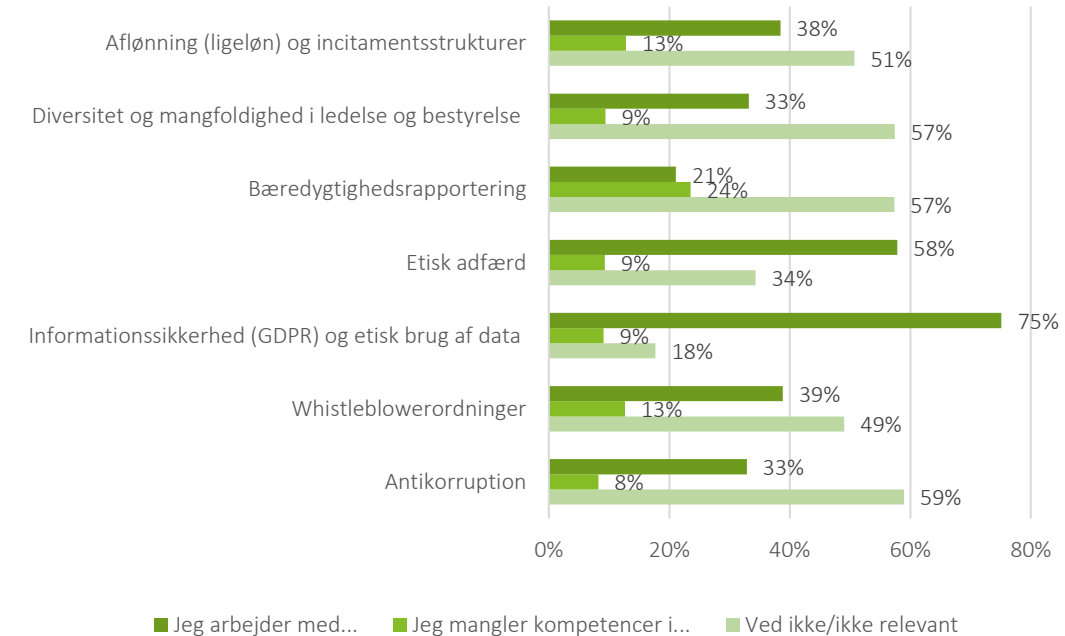


## God selskabsledelse: Hvad arbejder lederne med, og hvilke kompetencer mangler de?

### B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

I virksomheder som har fokus på bæredygtighed arbejder lederne med flere discipliner inden for god selskabsledelse, men der er stor variation på tværs af de enkelte underdiscipliner.

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



N= mellem 202-209  
(valgfrit spørgsmål).

#### IT og digital sikkerhed fylder meget.

- 3 ud af 4 ledere arbejder med informationssikkerhed (GDPR) og etisk brug af data.
- Knap 1 ud af 10 ledere angiver at mangle kompetencer på de samme områder.

#### Bæredygtighedsrapportering ligger i bunden.

- 1 ud af 5 ledere arbejder med rapportering, mens næsten hver fjerde leder indikerer et kompetencebehov heri.

#### Godt hver tredje leder arbejder med et bredt udvalg af emner inden for god selskabsledelse.

- 3-4 ud af 10 ledere arbejder med whistleblowerordninger, aflønning og incitamentsstrukturer, mangfoldighed og antikorruption.

## God selskabsledelse: Hvad arbejder lederne med, og hvilke kompetencer mangler de?

### B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

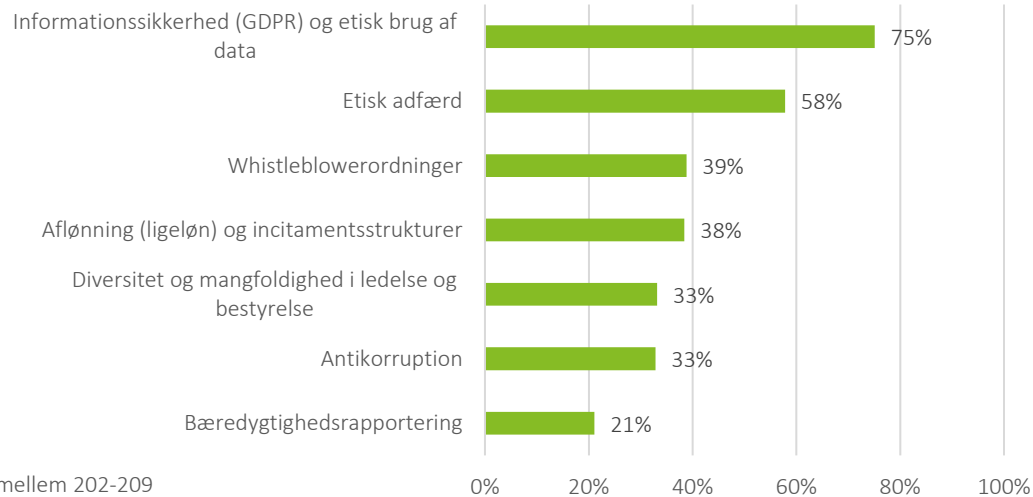
Flest ledere arbejder med informationssikkerhed efterfulgt af etisk adfærd, hvor over halvdelen af lederne angiver at arbejde med disse områder.

Dertil arbejder knap 4 ud af 10 ledere med whistleblowerordninger og aflønning, mens hver 3. leder arbejder med diversitet/mangfoldighed og antikorruption. Cirka 1 ud af 5 ledere arbejder med bæredygtighedsrapportering.

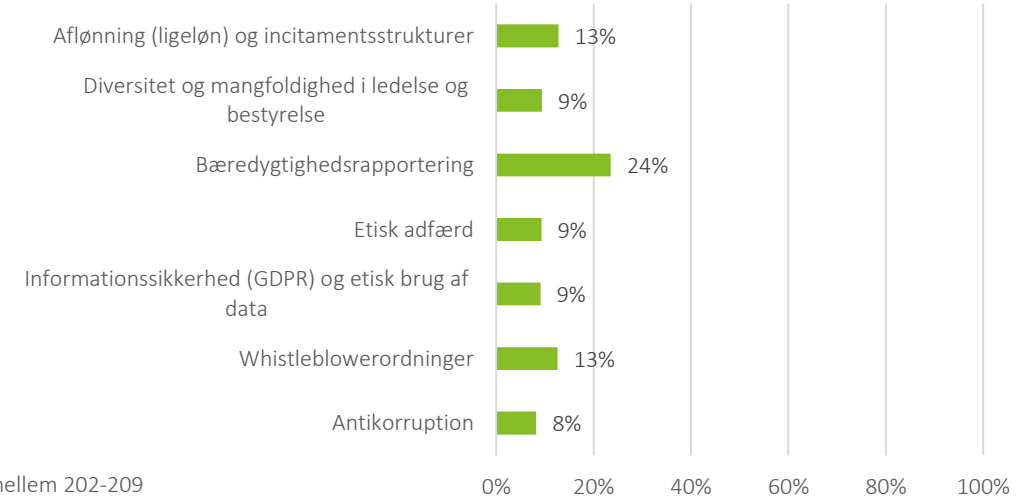
Flest ledere indikerer et kompetencebehov inden for bæredygtighedsrapportering.

Dette er efterfulgt af 1 ud 10 ledere der mangler kompetencer inden for områderne whistleblowerordninger og aflønning, mens færrest ledere angiver et behov inden for antikorruption, diversitet/mangfoldighed, etisk adfærd og informationssikkerhed.

På hvilke af områderne nedenfor arbejder du med inden for god selskabsledelse?



På hvilke af områderne nedenfor mangler du kompetencer inden for god selskabsledelse?





## 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 ti interviews med ledere med fokus på at kortlægge kompetencebehov og nuværende opgaver.

Betragtningerne på de kommende slides bygger på disse interviews.

Lederne er blevet interviewet om:

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

# Perspektivering af ESG kompetencer og ledelsesopgaver

## B. Ledernes nuværende ledelsesopgaver og efterspurgte kompetencer

### Interviews med ti ledere med forskellige faglige baggrunde understreger og beriger svarene.



#### VEDRØRENDE KOMPETENCER

##### Hvad er bæredygtig ledelse egentlig?

- Lederne udtrykker klart, at der er et behov for at definere begrebet ”bæredygtig ledelse”, og udbrede den forståelse.
- Ved dannelsen af rammen for bæredygtig ledelse skal det formidles, at bæredygtig ledelse ikke kun handler om miljø og klima, men også det sociale og menneskelige forhold. Flere af de interviewede ledere understreger betydningen af den sociale dimension, som de oplever har fået større betydning i de senere år.

##### ”Hvordan måler vi”?

- Lederne beretter også om et udtalt behov for at få konkrete værktøjer til at kunne måle på bæredygtighed. Her er der især tale om de mindre virksomheder, som ikke har samme ressourcer til at kunne udøve bæredygtig ledelse og dokumentere handlingen i praksis.



#### VEDRØRENDE 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, whistleblowerordninger, fleksibilitet (hjemmearbejde og forskellige arbejdstider) 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. Flere ledere nævner desuden at medarbejderne er engagerede og kommer med forslag til at nedbringe virksomhedens klimapåvirkning.

##### God selskabsledelse handler især om at opføre sig ordentlig som leder

- God ledelse virker i praksis til at hænge sammen med den sociale dimension for lederne og for flere af lederne er dette ikke noget nyt. 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 er opmærksomme på medarbejdernes trivsel samt deres egen opførsel.

# 04

## REDEGØRELSE & ANALYSE - AFSNIT C

Afdækker slutteligt ledernes syn på udbuddet af kurser og uddannelsestilbud inden for bæredygtig ledelse for ledere i AMU-målgruppen.





## Lederne er i nogen grad enige i at deres virksomhed tilbyder relevante og konkrete værktøjer inden for bæredygtig ledelse

### C. Vurdering af nuværende uddannelsesstilbud

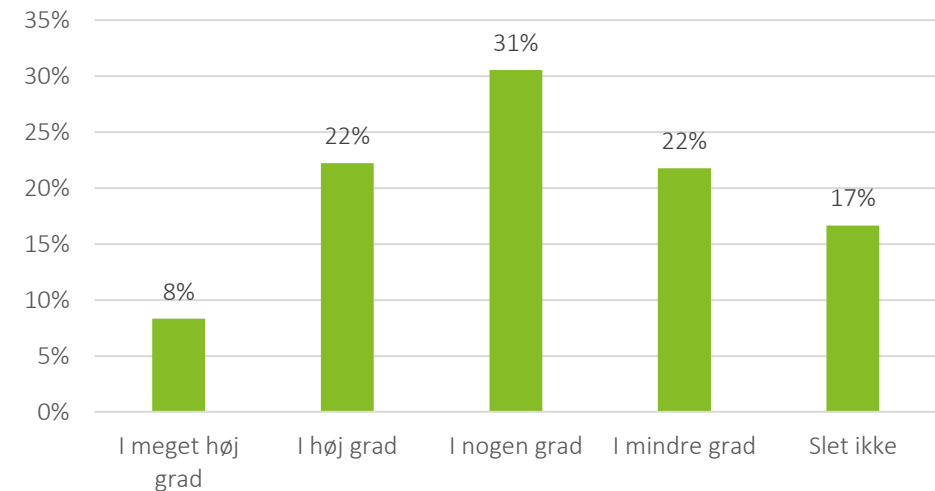
#### Der mangler et bedre udvalg af tilbud fra virksomhederne.

- Knap 4 ud af 10 ledere svarer, at deres virksomhed tilbyder relevante og konkrete værktøjer, kurser mv. inden for bæredygtig ledelse.

**En tredjedel af lederne er i nogen grad enige i at deres virksomhed tilbyder relevante værktøjer, kurser mv. i bæredygtig ledelse.**

**Et mindretal af lederne (3 ud af 10 ledere) udtrykker, at deres virksomhed tilbyder relevante og konkrete værktøjer i høj eller meget høj grad.**

I hvor høj grad tilbyder din virksomhed dig relevante og konkrete værktøjer, sparring, viden, kurser mv., der klæder dig på til bæredygtig ledelse?



N=215

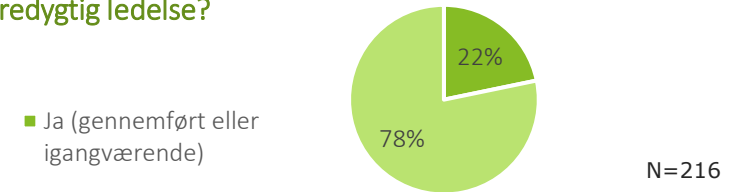
Næsten 8 ud af 10 ledere har ikke deltaget på kursus i bæredygtig ledelse, og cirka 1 ud af 3 har ikke kendskab til kurser og uddannelse i bæredygtig ledelse

C. Vurdering af nuværende uddannelsesstilbud

- **Lederne halter efter med at uddanne sig inden for bæredygtighed og den grønne omstilling.**

78 pct. af lederne har ikke deltaget i bæredygtige ledelsesuddannelser.

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



- **Et fåtal af lederne angiver at der er tilstrækkeligt med relevante kurser eller uddannelsesstilbud inden for bæredygtig ledelse.**

27 pct. af lederne mener i meget høj eller høj grad, at der er tilstrækkeligt med relevante kurser og tilbud i bæredygtig ledelse, mens 31 pct. af lederne i nogen grad mener, at der er tilstrækkeligt med relevante kurser og tilbud inden for feltet.

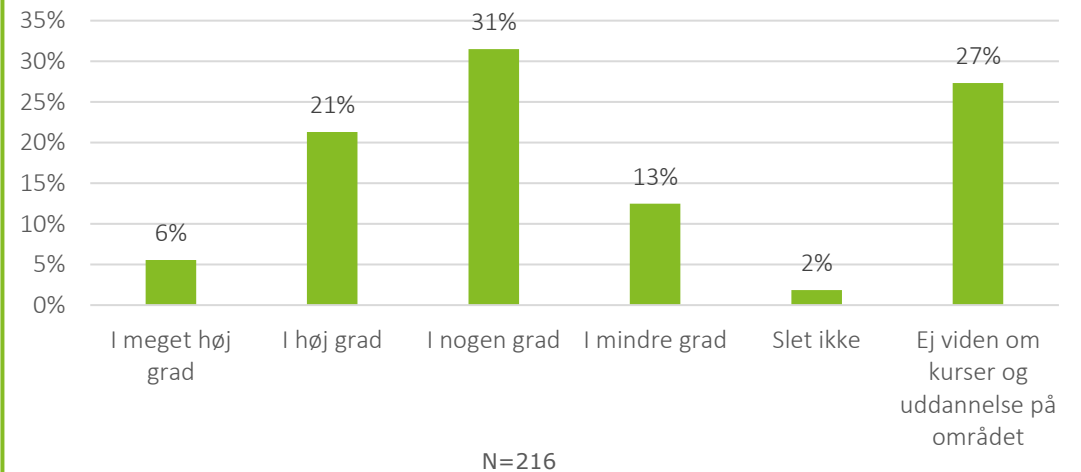
- **Manglende viden om det nuværende udbud af kurser i bæredygtig ledelse.**

27 pct. af lederne svarer, at de ikke har kendskab til kurser og uddannelsesstilbud om bæredygtig ledelse.

- **15 pct. af lederne svarer, at der i mindre grad eller slet ikke er tilstrækkeligt med relevante kurser eller uddannelsesstilbud inden for bæredygtig ledelse.**

15 pct. af lederne mener, at der i mindre grad eller slet ikke er tilstrækkeligt med relevante kurser og tilbud inden for bæredygtig ledelse.

I hvor høj grad er der efter din mening tilstrækkeligt med relevante kurser eller uddannelsesstilbud inden for bæredygtig ledelse?



## Ledere over 40 år halter bagud med kursus eller uddannelse i bæredygtig ledelse i forhold til de unge ledere

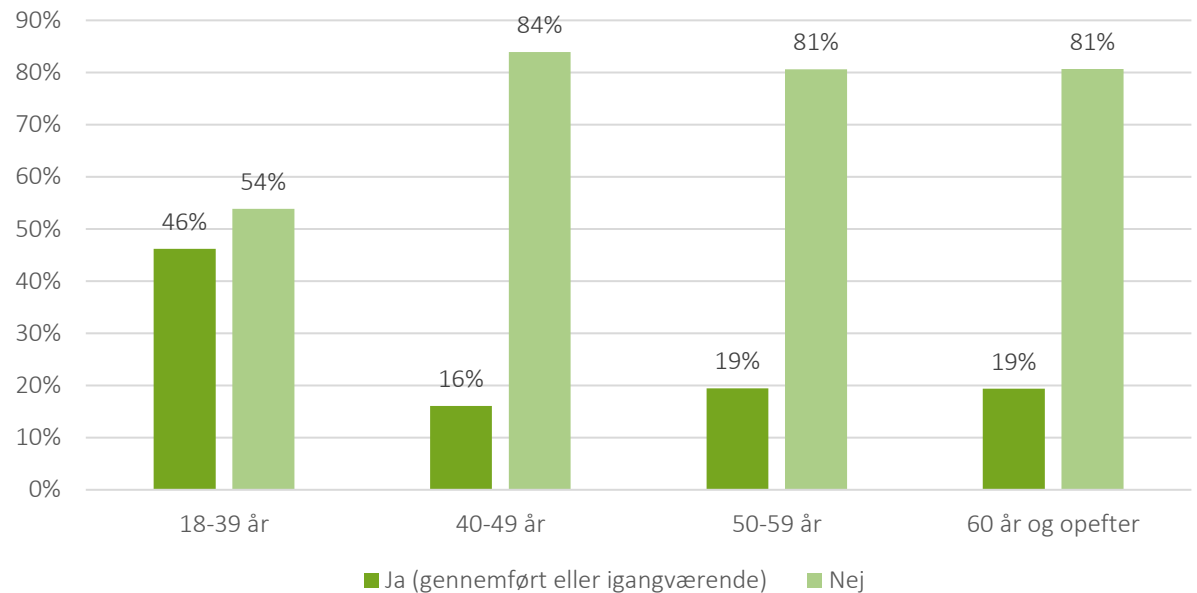
### C. Vurdering af nuværende uddannelsesstilbud

**Det er især de yngre ledere, som har uddannet sig inden for bæredygtighed, men det har godt 4 ud af 5 ledere over 40 år ikke.**

- 46 pct. af lederne i aldersgruppen 18-39 år har gennemgået et kursus eller en anden form for uddannelse med fokus på bæredygtig ledelse.
- Omvendt har kun 19 pct. af lederne over 60 år deltaget i kurser eller uddannelsesforløb med fokus på bæredygtig ledelse.
- Man kan dog ikke konkludere, at der er en sammenhæng mellem opkvalificering og lederens alder, da flere ledere i aldersgruppen 50-59 år har uddannet sig end ledere i aldersgruppen 40-49 år (19 pct. versus 16 pct.).

Analysen fandt tidligere, at ledere under 40 år lægger vægt på at arbejde i en virksomhed, der har fokus på bæredygtighed, og **der tegner sig derfor et billede af, at de ledere over 40 år interesserer sig noget mindre for bæredygtig ledelse end ledere i yngre aldersgrupper.**

Aldersfordeling på ledere i forhold til deltagelse på kurser eller uddannelsesforløb med fokus på bæredygtig ledelse



N = 216

## Lederne har en klar ide om, hvad et uddannelses tilbud i bæredygtighed ledelse skal tilbyde

### C. Vurdering af nuværende uddannelses tilbud

**Interviews med ti ledere med forskellige baggrunde viser meget lavt kendskab til uddannelses tilbud i bæredygtig ledelse, men de har i høj grad en fælles ide om, hvad et uddannelses tilbud 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, så kender ingen af lederne til nogen konkrete tilbud, og de har ikke benyttet sig af nuværende uddannelses tilbud. To ledere mener ikke at have behov for et kursus, da de mener at deres bæredygtighedsafdeling er tilstrækkelig til at håndtere det.



#### 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. **Konkret og inddragende:** Gennemgang af virkelig cases med udgangspunkt i aktuelle emner med konkrete værktøjer, der kan bruges efter deltagerne har været på kursus er essentielt. Desuden skal det være nytænkning fremfor gennemgang af eksisterende håndbøger. Kursisterne skal inddrages, og må gerne komme fra forskellige brancher, så de kan lære af hinanden.
2. **Lokation og omfang:** Flere nævner at de savner kurser, der ikke kun er lokaliseret i Københavnsområdet. Fordybelse og heldagskurser er foretrukket.



#### Samspil og bedre balance mellem udbud og efterspørgsel

Lederne udtrykker enighed om at der skal stilles krav til ledere om at imødekomme den grønne omstilling blandt andet igennem uddannelse. Dog skal det være realistisk. Udbuddet skal kunne følge med f.eks. hvis uddannelses tilbuddene lægger op til forandringer og mere (efter) uddannelse i bæredygtighed; så må samfundet imødekomme det f.eks. bedre infrastruktur og flere praksisorienteret kurser hvis ledere skal uddanne sig i bæredygtig ledelse. Flere ledere peger også på uddannelses tilbuddene skal udvikle dem til forandringsagenter i bæredygtighed for at kunne implementere radikal forandring i deres virksomhed.

# 05

INPUT FRA  
UNDERVISERNE



## AMU-underviserens vurdering af ledernes forudsætninger, krav og uddannelsesbehov samt kursusudbud og markedsføring af kurser i bæredygtig ledelse.

Deloitte har gennemført semistrukturerede interviews med to undervisere og to fokusgrupper med otte undervisere (fire deltagere i hver) med undervisere fra skoler, der udbyder AMU-kurser. Interviews og workshops har haft til formål at få input om, hvordan underviserne vurderer ledere i AMU-målgruppen med hensyn til uddannelsesbehov, udbud og markedsføring af kurser, og hvor godt underviserne mener de er klædt på til at undervise i temaet bæredygtig ledelse. I det følgende redegøres der for de primære konklusioner fra temaanalysen på baggrund af interviews og workshops med underviserne.

### Undervisere:

- Annette Vestergaard Bengtson, Tradium
- Eric Jansen, ZBC
- Anders Fodgaard, Roskilde Handelsskole
- Charlotte Gierahn, Tietgen Kompetencecenter
- Rikke Lunde Madsen, Køge Handelsskole
- Lene Glyngø, Learnmark
- Karen Engholm-Nørby, EUC Nordvest
- Karina Veng, Mercantec
- Mette Haack Christensen, Aalborg Handelsskole
- Tina Maybritt Nielsen, Køge Handelsskole

*Underviserne er udvalgt blandt alle de skoler, der udbyder AMU-kurser inden for ledelse. De har indsigt i og praktisk kendskab til kursisterne og deres forudsætninger og kan italesætte opmærksomheds-punkter vedrørende udvikling og integration af bæredygtig ledelse i kurser og uddannelsestilbud og markedsføringen heraf.*

*De har alle solid erfaring med undervisning i Grundlæggende Lederuddannelse (GLU) og repræsenterer forskellige erfaringer med og holdninger til, hvordan bæredygtig ledelse bedst kan sættes i spil i forhold til GLU og selvstændige kurser.*

*Flere af underviserne har enten begyndende erfaring med at undervise i de nye kurser "Ledelse af bæredygtig forretningsudvikling" og "Ledelse af grøn omstilling og bæredygtighed", som p.t. udbydes, og/eller har bidraget til at udarbejde de nævnte kurser.*

## Undervisere om ledernes forudsætninger, krav og uddannelsesbehov samt kursusudbud og markedsføring

### Bæredygtig ledelse skal primært integreres i eksisterende lederkurser og AMU-forløb

Undviserne peger på behovet for at **indtænke bæredygtighed i de eksisterende kurser og uddannelsesforløb**, blandt andet som led i den Grundlæggende Lederuddannelse. Der er ifølge dem **et begrænset behov for kursus- og uddannelsesforløb, der udelukkende fokuserer på specifikke emner inden for bæredygtig ledelse**, men der er et stort behov for, at bæredygtighed bliver målrettet tænkt ind i alle de former for kursus- og uddannelsesforløb, der udbydes.

Ligesom eksperterne peger undviserne også på, at bæredygtig ledelse er et "stort emne" og det handler om at omfavne den bæredygtige dagsorden. Derfor pointerer flere, at det at give kursisterne en introduktion til området, f.eks. ud fra FN's verdensmål eller andre relevante referencerammer, vil give et vigtigt afsæt til at kunne bygge anden emne- og fagspecifik viden om området ovenpå. Ifølge flere af undviserne er det desuden helt centralt ikke blot at udbrede kendskabet til bæredygtig ledelse, men også tydeliggøre og styrke lederens position som rollemodel for en bæredygtig udvikling i virksomheden og samfundet, da de ligesom eksperterne peger på, at behovet for bæredygtig ledelse og kompetenceudvikling for alvor stiger i disse år.

Ifølge flere af undviserne er det helt centralt at forstå, at lederne repræsenterer organisationer og virksomheder, som er forskellige steder på deres bæredygtighedsrejse, og at de udfordringer, de står over for, derfor er meget forskellige. Med integration af bæredygtighed i de eksisterende kurser vil det blive muligt for ledere at få brugbar information og viden, uanset hvor de er i processen, og forbedre deres evne til at indarbejde bæredygtighed i alt fra forretningsstrategi til virksomhedskulturen mv.

### Behov for at bygge bro til det lokale erhvervsliv og gøre undervisningen kontekstnær

Bæredygtighed er for mange ledere stadig et bredt og uklart begreb, hvorfor det bliver en kerneopgave for undviserne at bygge bæredygtighed ind i ledernes virkelighedsopfattelse og dermed få det omsat til noget, der er operationaliserbart og praktisk anvendeligt i deres dagligdag. At give kursisterne en forståelse af, hvorfor bæredygtig ledelse som tilgang er aktuel og relevant – for derefter at dykke ned i nogle kontekstnære områder af feltet. Det anbefales at opbygge undervisningen som en flertrinsraket, hvor forståelse af og kendskab til bæredygtig ledelse er første trin, og næste trin zoomer ind på det mere kontekstnære, f.eks. i forhold til en specifik branche eller et særligt kompetenceområde, som en kursist har brug for at dygtiggøre sig inden for. Her bliver det afgørende at være bedre til at bruge virkelighedsnære og eventuelt gerne lokale eksempler (cases).

Undvisere peger på et stort potentiale i tættere kontakt mellem (de lokale) virksomheder og kursusudbydere i bæredygtig ledelse for at tilpasse undervisningen til eksempelvis særlige industriers situation/behov, f.eks. retail eller produktion. Der peges blandt andet på et stort potentiale i muligheden for innovative samarbejds-/partnerskabsformer med virksomhederne - også i forhold til at søge inspiration til undervisningen.

## Undervisere om ledernes forudsætninger, krav og uddannelsesbehov samt kursusudbud og markedsføring

### Opkvalificering af underviserne: Viden om bæredygtig ledelse skal indgå i efteruddannelse af undervisere

Alle undervisere peger på behovet for at blive opkvalificeret i bæredygtig ledelse i forlængelse af deres primære fag- eller ledelsesområde, navnlig med afsæt i kursisternes og virksomhedernes kontekst. Flere peger på konkrete behov for øget viden om eksempelvis ny lovgivning på området og nye tendenser, men især også et bedre praksisnært afsæt. For eksempel nævnes muligheden for at komme i praktik eventuelt som observatør i virksomheder eller organisationer for dels at opnå et øget kendskab til området generelt samt konkrete eksempler på, hvilke udfordringer lederne står over for i forbindelse med øgede krav om bæredygtig ledelse og grøn omstilling.

Endvidere peges der på værdien af faciliterede ERFA-grupper blandt undervisere, hvor viden og cases mv. kan deles, drøftes og udvikles.

### Kursus- og uddannelsestilbud skal markedsføres bedre

Underviserne er alle enige om, at de forskellige tilbud skal markedsføres bedre. Det dækker især over to forhold. Dels bliver der peget på et behov for generel "forårsoprydning" i kursuskataloget, og dels handler det om mere præcise og bedre kursusformålsbeskrivelser – der også har fokus på det mere praksisnære – og at fortælle de gode historier i markedsføringen af kurserne.

Ingen af underviserne er overrasket over, at hele 27 pct. af de adspurgte ledere i undersøgelsen siger, at de ikke har viden om kurserne/vurdering af udbud.



# 06

## ANBEFALINGS- & IDEKATALOG







## Anbefalings- og idékatalog

I det følgende sammenfattes konklusioner fra de forskellige analysedele i fire overordnede temaer

Med udgangspunkt i de forventede behov til hvordan den bæredygtige leder skal agere fremover som følge af udviklingen på den bæredygtige dagsorden generelt følger her en række anbefalinger til, hvordan bæredygtig ledelse og bæredygtighed kan integreres i kursusudbuddet bedst muligt.

På baggrund af interviews med ledere, undervisere og eksperter på området samt de øvrige konklusioner i denne undersøgelse er der identificeret fire områder, som dette anbefalings- og idékatalog inddeles efter:

-  Kompetence- og uddannelsesbehov i kursusudbuddet (*konkrete anbefalinger til nuværende og nye kurser*)
-  Klart kursusindhold & bedre kendskab (*4 anbefalinger*)
-  Kursusevaluering & partnerskaber (*2 anbefalinger*)
-  Undervisernes kompetencer & uddannelsesmaterialer og –værktøjer (*2 anbefalinger*)

Det første område kortlægger de relevante kompetence- og uddannelsesbehov og kommer med et bud på, hvordan bæredygtig ledelse bedst muligt integreres i det aktuelle kursusudbud inden for AMU samt forslag til nye kurser. Dette uddybes på de efterfølgendes slides. Det bemærkes her, at i forhold til det aktuelle kursusudbud afgrænses oversigten til de specifikke kurser, hvor der er identificeret konkrete tiltag til implementering.

Derefter følger en række anbefalinger til selve kursusudbuddet og –indholdet samt kendskabet til disse.

Udover selve udbuddet og indholdet i kurserne har Deloitte også identificeret to områder, der kan styrke ledernes udbytte af kurserne i form af kursusevaluering & partnerskaber samt en styrkelse af undervisernes kompetencer, herunder kursusmaterialer og værktøjer.

Det er Deloitte's vurdering, at implementering af disse tiltag og idéer kan skabe et endnu bedre fundament for at uddanne ledere inden for disciplinen *bæredygtig ledelse fremover*.



## Anbefalings- og idékatalog

### Identificerede kompetence- og uddannelsesbehov

På baggrund af den gennemførte analyse har Deloitte identificeret relevante kompetencer og uddannelsesbehov inden for rammerne af bæredygtig ledelse som vurderes aktuelle, relevante og/eller nødvendige for det videre arbejde og tilrettelægning af de pågældende AMU-kurser og forløb som i dag udbydes under FBK Ledelse for den pågældende leder i AMU-målgruppen. Det er Deloitte's vurdering og anbefaling, at et målrettet fokus på integration af disse kompetencer og dertilhørende tiltag vil forbedre AMU-kurser og forløb i forhold til det nuværende øjebliksbillede og den fortsatte hastige udviklingen inden for bæredygtig ledelse.

Analysen beror på eksperter's indblik i tendenser og deres forventninger til fremtiden, lederens perspektiv på deres arbejde, herunder oplevede udfordringer inden for bæredygtig ledelse og disses ønsker til kompetenceløft. Sidst favner analysen i samarbejde med sammen med undervisere fra AMU-lederkurser en betragtning, hvorpå bæredygtig ledelse bedst integreres med det eksisterende udbud af AMU-kurser.

Givet emnets omfattende karakter er det Deloitte's anbefaling, at der etableres to nye lederkurser, der igennem grundlæggende introduktion, forståelse og værktøjer inden for bæredygtighed forbereder og løfter lederens evner til at agere forandringsagenter. Dette fraviger derfor ønsket fra undviserne fra AMU-lederkurserne om at sammenfatte nye kompetenceområder i eksisterende AMU-kurser. Vi har opsummeret de nye lederkurser, samt hvilke eksisterende kurser der anbefales at der fokuseres på bæredygtig ledelse.

#### Forslag til nye kurser

- Introduktion til bæredygtighed og bæredygtig ledelse
- ESG-rapportering

#### Fokus på bæredygtig ledelse i eksisterende kurser

- Lederens rekrutteringsværktøjer
- Ledelse af bæredygtig forretningsudvikling
- Ledelse af grøn omstilling og bæredygtighed
- Lederens værktøjer til at udvikle ledertalenter
- Arbejdsmiljøledelse
- Lederens værktøjer til at forebygge stress
- Ledelse på afstand
- Ledelse og det personlige lederskab



## Anbefalings- og idékatalog

### Anbefaling til etablering af nye lederkurser

#### Introduktion til bæredygtighed og bæredygtig ledelse

Der stilles i stigende grad krav til at ledere favner den bæredygtige dagsorden i praksis, hvilket har været medvirkende til at begrebet *bæredygtig ledelse* anses som en vigtig ledelsesdisciplin. Bæredygtig ledelse forudsætter, at lederen er klædt på til at forstå, hvilke emner bæredygtighed rummer samt formår at omsætte denne viden inden for rammerne af den pågældende virksomhed. FN's verdensmål og andre relevante referencerammer kan give lederen et vigtigt afsæt til at kunne udbygge anden emne- og fagspecifik viden om området. Det er ligeledes relevant at tydeliggøre og styrke lederens position som rollemodel/forandringsagent for en bæredygtig udvikling/omstilling i virksomheden og samfundet. Et centralt aspekt er at forstå, at lederne repræsenterer organisationer og virksomheder, som er forskellige steder på deres bæredygtighedsrejse, og at de udfordringer, de står over for, er meget forskellige. Ved etableringen af et grundlæggende introduktionskursus bliver det muligt for ledere at få brugbar information og viden, uanset hvor de er i processen og forbedre deres evne til at indarbejde bæredygtighed i alt fra forretningsstrategi til virksomhedskulturen mv. Dette hænger sammen med de eksisterende AMU-kurser. Undervisningen bør faciliteres gennem konkrete cases med udgangspunkt i aktuelle emner og med konkrete værktøjer, der kan bruges, efter deltagerne har været på kursus. Deltagerne bør inddrages og kan med fordel repræsentere forskellige brancher, så de kan dele erfaringer og viden dele på tværs.

#### ESG-rapportering

ESG-rapportering er i takt med et øget fokus på bæredygtighed, også fra lovgivernes side, et område, som fortsat mange ledere mangler indsigt og kompetencer inden for. For hvad er ESG-rapportering, hvad giver mening for lederens og dennes virksomhed at rapportere, og hvordan kommer man i gang med at rapportere? Disse spørgsmål er typiske for mange ledere, hvorfor vi anbefaler at der etableres en kursus, som en grundlæggende introduktion til internationale standarder og rammeværk, f.eks. CSRD, GRI, SASB, Global Compact, m.fl. Formålet er at give lederne en indføring i emnet, således at de vil kunne identificere relevante områder inden for deres virksomhed samt introduktion til værktøjer til at måle på bæredygtighedsparametre. Fokus vil være på mindre virksomheder, som ikke har samme ressourcer til at kunne udøve bæredygtig ledelse og dokumentere handlingen i praksis.

## Anbefalings- og idékatalog

### Anbefalinger til eksisterende kurser



- **Lederens rekrutteringsværktøjer:** Det anbefales, at kurset inddrager perspektiver på emnet 'diversitet og inklusion', som rummer overvejelser omkring bl.a. nationalitet, køn, kultur, generation.
- **Ledelse af bæredygtig forretningsudvikling:** Det anbefales at kursister deltager i kurset ' Introduktion til bæredygtighed og bæredygtig ledelse'. Det anbefales derudover at kurset inddrager perspektiver omkring bæredygtighed som en konkurrenceparameter i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, markedsføring samt produkt- og forretningsudvikling.
- **Ledelse af grøn omstilling og bæredygtighed:** Det anbefales at kurset fokuserer på ledelsesparadigmeskiftet, hvor emergende værdier og samarbejds måder skal i fokus for at kunne lykkes som virksomhed i den bæredygtige omstilling. Organisering af teams og opgaver kræver fundamentalt anderledes tilgange, der først og fremmest tager afsæt i en rammesættende, værdibaseret tilgang, hvor holistisk ledelse med fokus på det hele menneske, empati og feminine værdier er i fokus.
- **Lederens værktøjer til at udvikle ledertalenter:** Det anbefales at kurset styrker den kontekstuelle ramme, der tager stilling til hvordan kan ledere i dag kan blive klædt bedre på til at understøtte kommende ledere/ledertalenter, som har en grundlæggende anderledes forståelse og holdning til bæredygtighed?
- **Arbejds miljøledelse:** Det anbefales at kurset udvider lederens værktøjskasse med henblik på at arbejde strategisk såvel som operationelt med et øget fokus og krav til arbejdsmiljø.
- **Lederens værktøjer til at forebygge stress:** det anbefales at kurset i højere grad indtænker hvordan ledere kan bidrage med udviklingen af præventive tiltag på baggrund af virksomhedens politik og italesættelse af stress.
- **Ledelse på afstand:** Det anbefales at kurset, med udgangspunkt i COVID-19, stiller skarpt på tendenser og konkrete værktøjer der kan hjælpe ledere med at omstille sig og navigere nye krav fra medarbejdere i forhold til motivation, trivsel og rammer for fællesskab.
- **Ledelse og det personlige lederskab:** Det anbefales at kursister deltager i kurset ' Introduktion til bæredygtighed og bæredygtig ledelse'. Formålet vil være at koble ny viden og indsigt omkring bæredygtighed og bæredygtig ledelse sammen, således at det giver anledning til refleksion og kompetencer mod at lede med fokus på bæredygtighed

# Anbefalings- og idékatalog

Klart kursusindhold & bedre kendskab



## 1. Forbedring af formålsbeskrivelserne til de specialiserede kurser, så de ikke virker for generelle

- Der kan inkluderes konkrete værktøjer inden for hvert emne (E, S og G), og hvordan lederne direkte kan arbejde mere bæredygtigt i deres daglige virke.
- Det kan også overvejes klart at formidle, at bæredygtighed er mere end det grønne. For en AMU-leder vil arbejdsmiljø ofte være direkte relevant – også selvom lederen måske ikke ser det som en del af bæredygtighedsbegrebet.
- Det samme gør sig gældende med diversitet; både i form af køn, alder, kompetencer, m.m. På baggrund af vores interviews med lederne kan det anbefales at sætte fokus på, hvordan diversitet kan bruges som en styrke f.eks. i rekrutteringsprocessen.

## 2. Behov for oprydning i kursuskataloget generelt

- Underviserne peger på, at der er for mange kurser, hvilket også kan besværliggøre kursusvalget for deltagere.
- Flere af kurserne, som ikke direkte eksplicit omtaler bæredygtighed, relaterer sig også til E, S og G. Det gælder f.eks. kurserne "Arbejdsmiljøledelse" og "Lederens værktøjer til at forebygge stress". Disse kan overveje at nævne S'et eksplicit eller henvise til Verdensmålene, som "Ledelse af bæredygtig forretningsudvikling" samt "Ledelse af grøn omstilling og bæredygtighed" allerede gør.

## 3. Analysen af ESG-temaer på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen giver en indikation på konkrete relevante kursusemner som f.eks. rapportering og arbejdet med at opstille og anvende KPI'er

- Ved at fokusere kurserne på de forhold, som lederne direkte kan måles på inden for det bæredygtige område, opnår lederne en større forståelse for, hvordan de skal bruge bæredygtig ledelse i dagligdagen.

## 4. Iværksættelse af initiativer for at adressere manglende kendskab til udbud af de to kurser inden for bæredygtig ledelse

- 27 pct. af lederne har indikeret, at de ikke kender til udbuddet af kurser inden for bæredygtig ledelse. Der bør igangsættes initiativer til at øge kendskabet.



# Anbefalings- og idékatalog

## Kursusevaluering & partnerskaber

### 1. Kursusevaluering og opfølgning bør fylde mere

- Der er et behov for opfølgningskurser og evt. kurser rettet særligt mod de ældre ledere.
- Det anbefales at udsende en opfølgning en måned efter kursusafslutning, så deltagerne hele tiden opgraderer deres viden om bæredygtighed.
- Derudover kan der etableres ERFA for kursister, hvilket kan styrke udbyttet af kurset under og efter kursus.
- Der kan initieres gå-hjem møder som del af kurserne og betalingen dertil som incitament til at deltage i yderligere møder end hovedkurset. Dermed sikres det også, at emnerne omkring bæredygtig ledelse holdes aktuelle.

### 2. Etablering af partnerskaber

- Der kan etableres en formaliseret ramme for partnerskaber mellem lokale virksomheder og underviserne/uddannelsesstederne f.eks. med henblik på virksomhedsbesøg som en integreret del af kursusforløbet og/eller "praktik-besøg" af undervisere.
- Der kan partnerskaberne udbygges og styrkes gennem forpligtende samarbejde mellem undervisere og virksomheder på tværs af sektorer relevante for de lokale skoler.

# Anbefalings- og idékatalog

## Undervisernes kompetencer & uddannelsesmaterialer og –værktøjer



### 1. Opgradering af undervisernes kompetencer

- Det anbefales at styrke undervisernes fokus, så tilgangen til bæredygtighed bliver mere virkelighedsnært og praksisorienteret med henblik på, at deltagerne kan anvende kurserne direkte på deres arbejdsplads.
- Der kan f.eks. anvendes eksterne oplæg og inspiration fra eksperter i bæredygtighed og grøn omstilling samt best case eksempler fra virksomheder, der har erfaring med arbejdet med bæredygtighed og bæredygtig ledelse. Dette vurderes både at være nemt at implementere og klæde kursisterne på til at kunne bruge undervisningen direkte på arbejdspladsen.
- Det anbefales, at der sættes fokus på at facilitere ERFA grupper for undervisere, således at der skabes bedre muligheden for videndeling underviserne imellem.

### 2. Udvikling af undervisningsmaterialer

- Det anbefales, at der udvikles ”plug ‘n play” materialer med introduktion til bæredygtig ledelse, indføring i relevant lovgivning i både Danmark og EU samt anvendelse af relevante cases, der også kan anvendes i GLU (grundlæggende lederuddannelse) sammenhænge.



# 07

## 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. 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
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 produkter og services
7. Hvor oplever du, at forventningerne kommer fra? Mulighed for flere svar

# Appendiks

## Spørgeramme for spørgeskemaundersøgelsen (2/2)



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

# Appendiks

## Beskrivelse af respondentgruppen (1/6)



216 ledere i AMU-målgruppen, dvs. ledere, der enten har en grund-, folkeskole-, almengymnasial eller erhvervsgymnasial uddannelse, en erhvervsfaglig uddannelse eller faglært baggrund, deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Respondentgruppen kan beskrives som følger

### **Den typiske lederprofil i AMU-målgruppen, der har deltaget i undersøgelsen:**

- Er en mand mellem 50-59
- Har mere end 15 års ledelseserfaring og arbejder inden for produktion eller service
- Arbejder i en privat virksomhed inden for brancherne handel og transport mv. eller industri, råstoffer og forsyning i enten hovedstaden eller Syddanmark..

# Appendiks

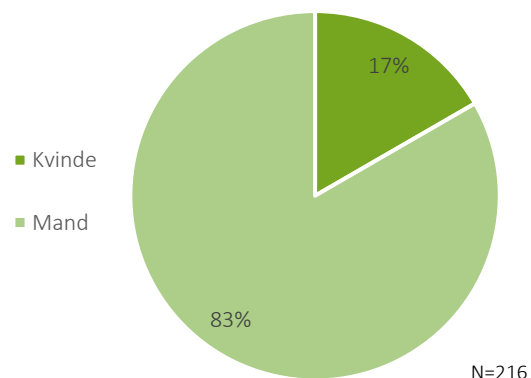
## Beskrivelse af respondentgruppen (2/6)



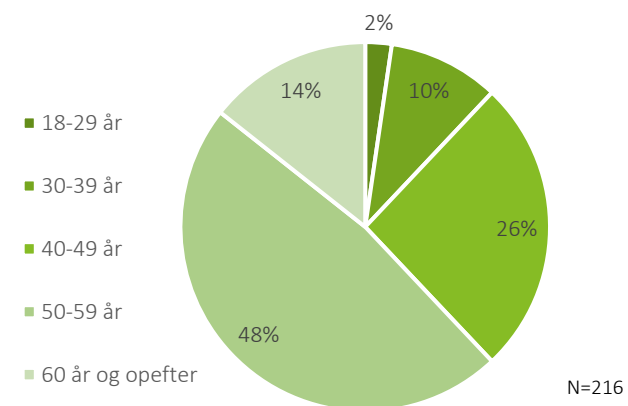
### Demografi

- **Køn:** 83 pct. af lederne i undersøgelsen var mænd, og 17 pct. kvinder. Ingen identificerer sig med intetkøn eller et andet køn.
- **Alder:** Cirka halvdelen er i aldersgruppen 50-59 år, mens en fjerdedel er 40-49 år. 15 pct. er mere end 60 år, og 10 pct. 30-39 år. Cirka 2 pct. af lederne er 18-29 år.

### Kønsfordeling



### Aldersfordeling



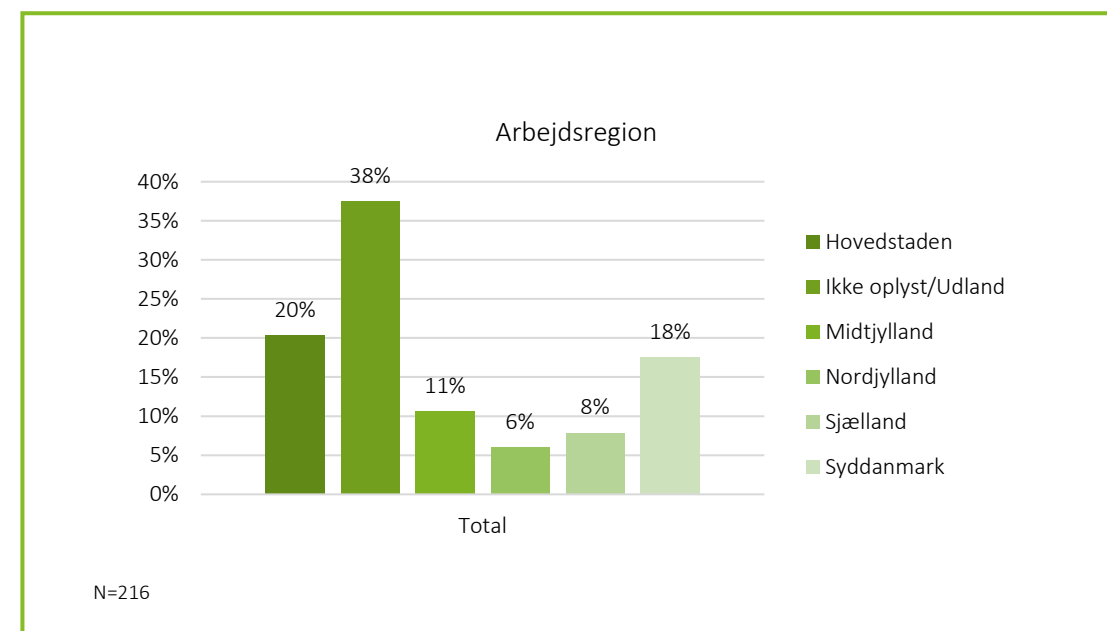
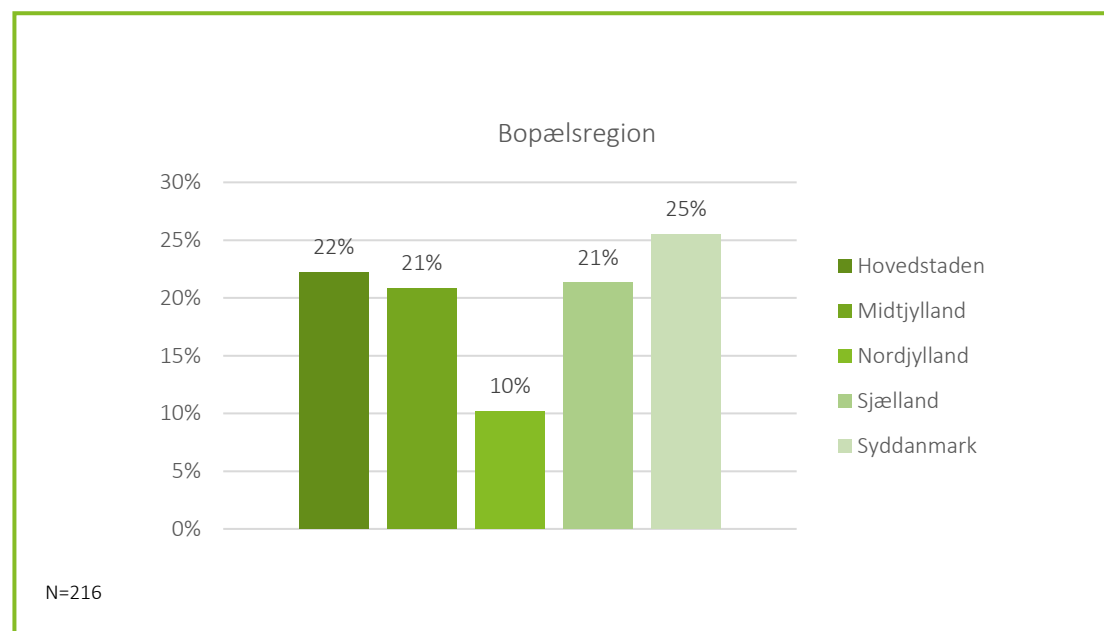
# Appendiks

## Beskrivelse af respondentgruppen (3/6)



### Demografi

- **Bopæl:** Lederne fordeler sig med en undtagelse stort set i alle landets regioner. En fjerdedel bor i Syddanmark, 22 pct. i hovedstaden, og 21 pct. bor på Sjælland eller i Midtjylland. 10 pct. er bosat i Nordjylland.
- **Arbejdsregion:** Størstedelen af lederne arbejder i hhv. hovedstaden (33 pct.) og i Syddanmark (28 pct.), mens 17 pct. arbejder i Midtjylland, 13 pct. på Sjælland, og lidt under 10 pct. i Nordjylland.



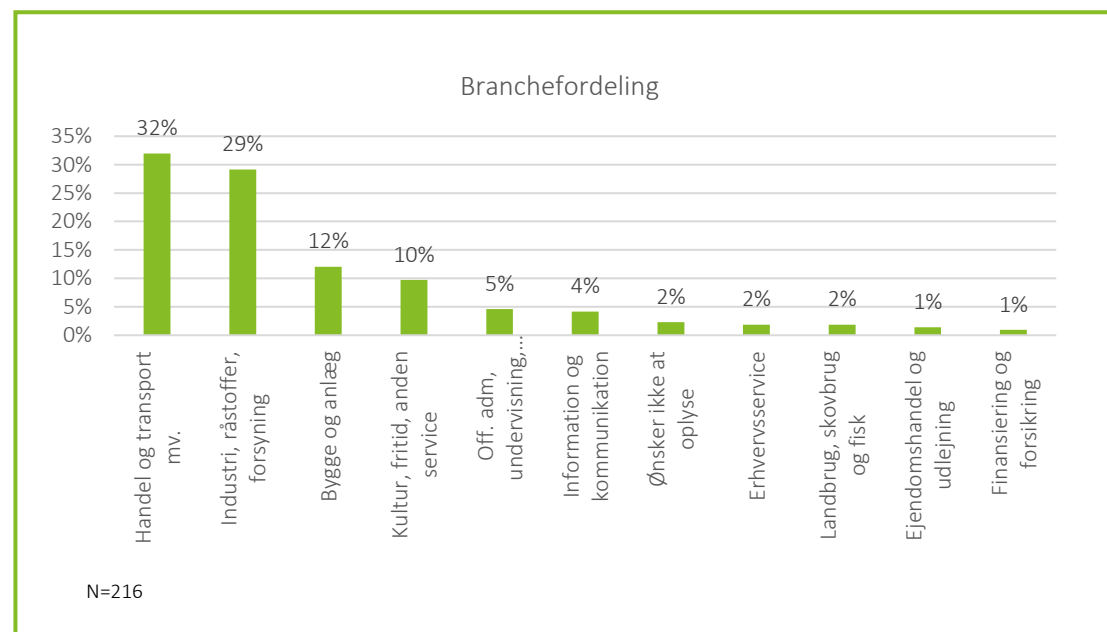
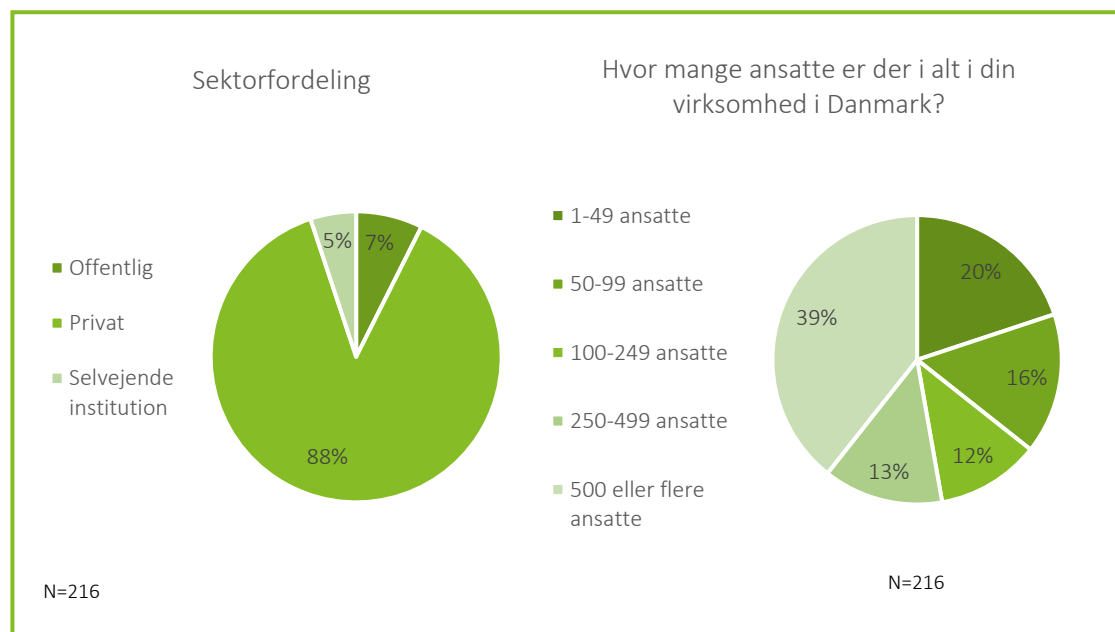
# Appendiks

## Beskrivelse af respondentgruppen (4/6)



### Arbejdsplads

- **Sektorfordeling:** Næsten ni ud af ti ledere arbejder i en privat virksomhed. Lidt mere end 7 pct. arbejder i det offentlige, og 5 pct. i en selvejende institution.
- **Branchefordeling:** Langt størstedelen af lederne arbejder inden for hhv. handel og transport mv. samt industri, råstoffer og forsyning. Hhv. 32 pct. og 29 pct. arbejder i disse brancher. Dernæst følger brancherne bygge og anlæg (12 pct.) og kultur, fritid og anden service (10 pct.). Færrest arbejder inden for erhvervs-service og landbrug, skovbrug, fiskeri (begge cirka 2 pct.) og inden for ejendomshandel og udlejning samt finansiering og forsikring (begge cirka 1 pct.).
- **Virksomhedsstørrelse:** 39 pct. af lederne arbejder i virksomheder med 500 eller flere ansatte, mens hver femte leder arbejder i en virksomhed med under 50 ansatte. 41 pct. arbejder i virksomheder med mellem 50-499 ansatte.



# Appendiks

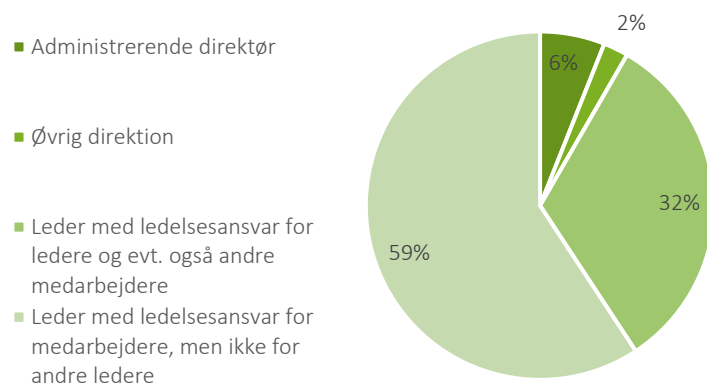
## Beskrivelse af respondentgruppen (5/6)



### Lederbeskrivelse

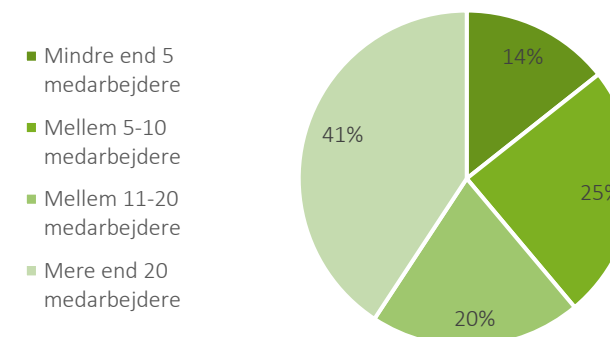
- **Ledelsesniveau:** Seks ud af ti ledere svarende til 60 pct. i undersøgelsen har ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere. 32 pct. er ledere med ledelsesansvar for ledere og eventueltogså andre medarbejdere, mens kun godt hhv. 6 pct. og 2 pct. er administrerende direktør eller medlem af den øvrige direktion i virksomheden.
- **Personaleansvar for medarbejdere:** Godt 40 pct. af lederne har personale

Ledelsesniveau



N=216

Personaleansvar for antal medarbejdere



N=216



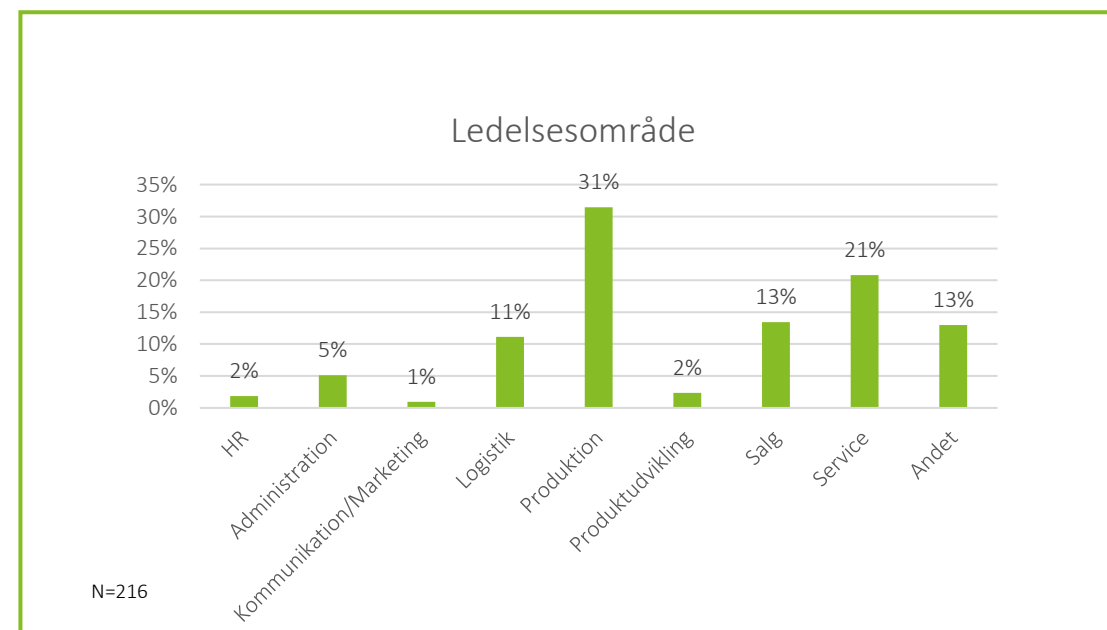
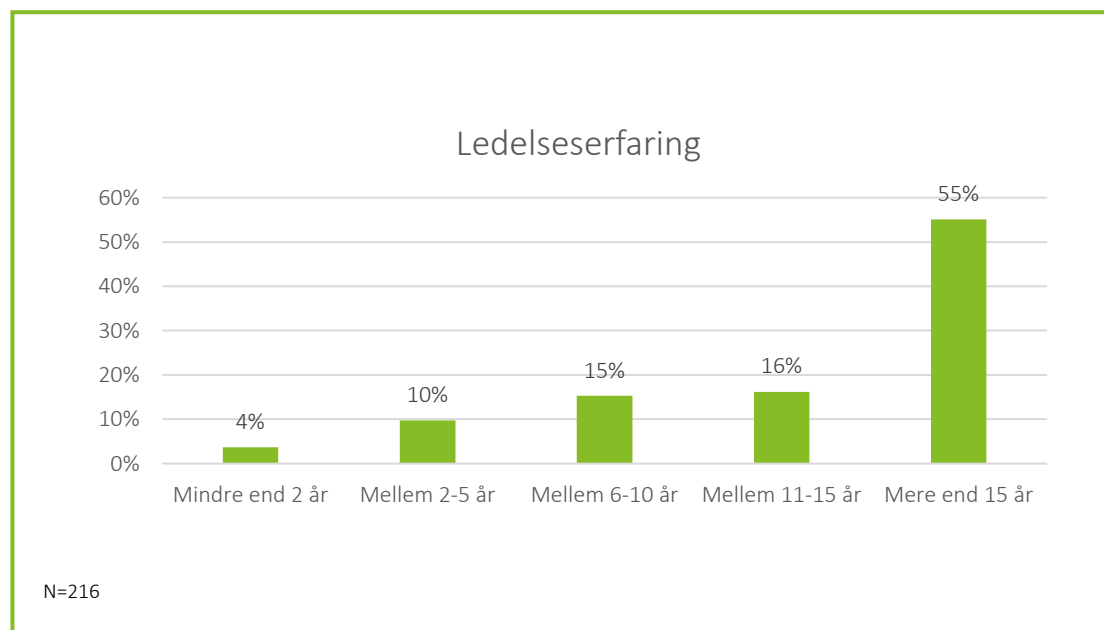
# Appendiks

## Beskrivelse af respondentgruppen (6/6)



### Lederbeskrivelse

- **Ledelseserfaring:** Over halvdelen af lederne har mere end 15 års ledelseserfaring. 16 pct. har 11-15 år, mens lidt færre, 15 pct., har 6-10 års erfaring. Hhv. 10 pct. og 4 pct. har 2-5 års eller mindre end 2 års ledelseserfaring.
- **Ledelsesområde:** Lidt færre end en tredjedel er leder inden for produktion, mens 21 pct. er inden for service. Over 13 pct. er leder inden for salg, mens 11 pct. er leder inden for logistik. 13 pct. angiver et andet ledelsesområde, som ikke er medtaget i undersøgelsens svarmuligheder. Mellem 5 og 1 pct. er leder inden for administration, produktudvikling, HR eller kommunikation og marketing.



# Appendiks

## Deloitte-team

### 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](http://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](http://www.deloitte.com/about) for nærmere oplysninger.

© 2022 Kontakt Deloitte Global for yderligere oplysninger.