

Rustet til bæredygtig ledelse?
*Afdækning af lederes
kompetencebehov*

Resultater fra survey i Lederpanelet, 2022

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Om undersøgelsen	3
Definitioner og begrebsafklaring	3
Resultater	4
Del 1: Ledernes nye virkelighed	4
Et flertal af lederne oplever at virksomhederne har fokus på bæredygtighed	5
Stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed	5
Ledere vil arbejde for virksomheder med fokus på bæredygtighed	7
Et flertal af Lederne er involveret i virksomhedens arbejde med bæredygtighed	8
Bæredygtighed er en del af personaleledelsen	10
Del 2: Er lederne rustet til bæredygtig ledelse?	11
Potentiale for mere kursus- og uddannelsesudvikling inden for bæredygtig ledelse	12
Hvor oplever lederne at de mangler kompetencer?	14
Hvilke områder arbejder lederne mest med i dag?	17
Appendiks: Hvem er populationen?	18

Indledning

Om undersøgelsen

Alle resultater bygger på en spørgeskemaundersøgelse foretaget i Ledernes faste panel, som tæller ledere fra hele landet på alle ledelsesniveauer, hovedsagelig fra den private sektor. I alt 895 ledere har gennemført undersøgelsen og indgår i de præsenterede resultater.

Spørgerammen er udviklet i et samarbejde med Deloitte ifm. to projekter som kortlægger lederes kompetencebehov inden for bæredygtig ledelse og afrapporteret i rapporterne hhv. "*Bæredygtig Ledelse: Kortlægning af kompetencebehov blandt ledere i AMU-målgruppen og anbefalinger til kursusudbud*" (oktober 2022), foretaget af Deloitte på vegne af Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation & Ledelse (HAKL), samt kortlægningen '*Bæredygtig ledelse: Kortlægning af kompetencebehov blandt ledere med lang videregående uddannelse*' (oktober 2022), foretaget af Deloitte på vegne af Lederne.

Definitioner og begrebsafklaring

Bæredygtig ledelse er i undersøgelsen konceptualiseret inden for rammerne af ESG-rammeværket – dvs. inden for de tre dimensioner *miljø og klima (Environment)*, *sociale forhold (Social)* og *god selskabsledelse (Governance)*.

Resultater

På de følgende sider præsenteres undersøgelsens hovedresultater, som alle baserer sig på surveydata. Resultaterne præsenteres i to dele:

Undersøgelsens første del præsenterer ledernes oplevelse af bl.a. en række nye krav til virksomhederne og ledelsesopgaven.

Anden del zoomer ind på kompetenceudvikling og afdækker i hvilket omfang lederne føler sig rustet til at udøve bæredygtig ledelse: På hvilke områder oplever de især at mangle kompetencer, og hvordan vurderer de det aktuelle udbud af kurser og uddannelse på området?

Hovedresultater

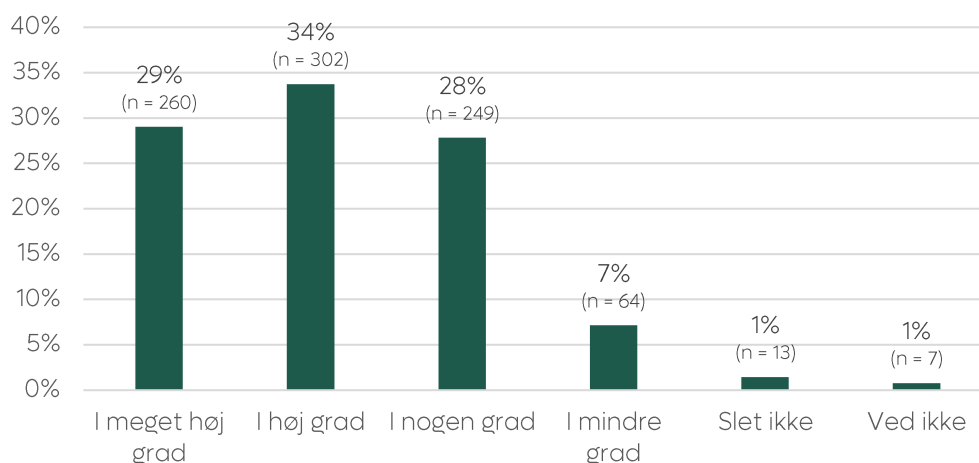
- **Lederne oplever stigende forventninger til at tage et bæredygtigt ansvar.** Forventningerne kommer især fra virksomhedens kunder (77 pct.) og lovgivning (58 pct.). Over halvdelen af Lederne angiver desuden, at det er vigtigt for dem selv at arbejde i en virksomhed med strategisk fokus på bæredygtighed.
- **Ledere på alle niveauer er involveret i bæredygtighedsindsatser** (67 pct.). Også som en del af personaleledelsen spiller bæredygtighed en rolle hos flertallet af lederne (62 pct.).
- **Lederne oplever især, at de mangler kompetencer til at håndtere klimaregnskab og bæredygtighedsrapportering** (hhv. 35 og 25 pct.). Til gengæld er de stærkere rustet til at håndtere medarbejdernære ledelsesdiscipliner som trivsel og kompetenceudvikling.
- **Tre ud af fire ledere har ikke deltaget i kursus eller uddannelse med fokus på bæredygtig ledelse.** Hver fjerde leder har slet ikke kendskab til sådanne kurser eller uddannelse.

Del 1: Ledernes nye virkelighed

Et flertal af lederne oplever at virksomhederne har fokus på bæredygtighed

63 pct. af de adspurgte ledere vurderer at deres virksomheder i høj eller meget høj grad har fokus på bæredygtighed. 7 pct. af lederne siger at deres virksomhed kun i mindre grad er optaget af dagsordenen, mens blot 1 pct. oplever at deres virksomhed slet ikke har fokus på bæredygtighed (figur 1).

Figur 1: Har din virksomhed fokus på bæredygtighed? (fx ved at bidrage til grøn omstilling, sikre medarbejdertrivsel eller møde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv.)



N: 895

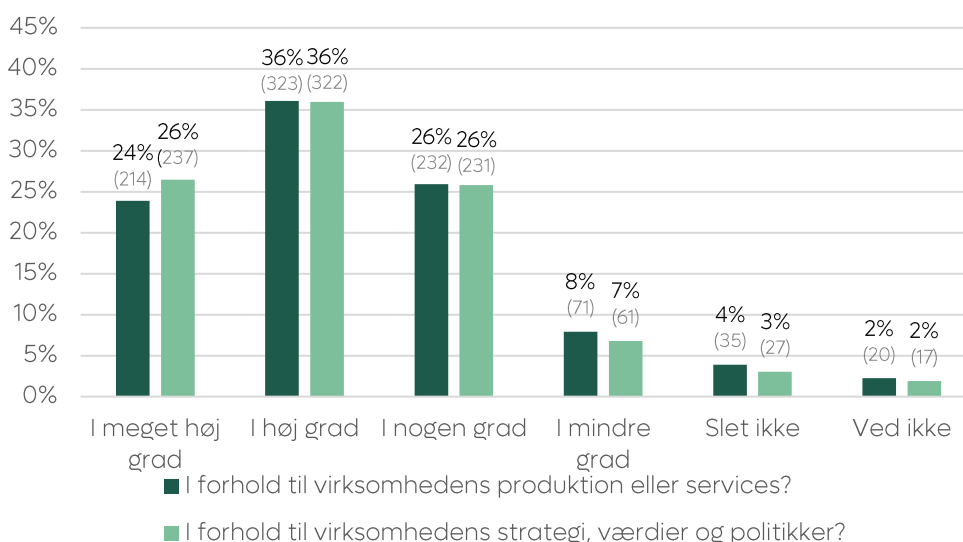
Stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed

Over halvdelen af lederne i undersøgelsen oplever, at deres virksomhed møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed. Det gælder i stort set lige stort omfang fsva. *virksomhedens produktion eller services* som for *virksomhedens strategi, værdier og politikker*. 60 procent vurderer at

det i høj eller meget høj grad gør sig gældende for virksomhedens strategi, værdier eller politikker, mens 62 procent mener, at det i samme grad gør sig gældende for virksomhedens produktion eller services. Ca. hver fjerde af lederne (26 pct.) angiver, at det kun i nogen grad gælder for deres virksomheder (figur 2).

Henholdsvis 10 og 12 pct. oplever kun i mindre grad eller slet ikke disse forventninger til hhv. virksomhedens strategi, værdier og politikker og dens produktion eller services. I det næste afsnit ser vi på, hvor disse forventninger kommer fra.

Figur 2: Oplever du, at din virksomhed møder stigende forventninger til at tage ansvar som bæredygtig virksomhed? (Fx bidrage til grøn omstilling, sikre medarbejdertrivsel og møde nye etiske og miljømæssige standarder fra kunder mv.)

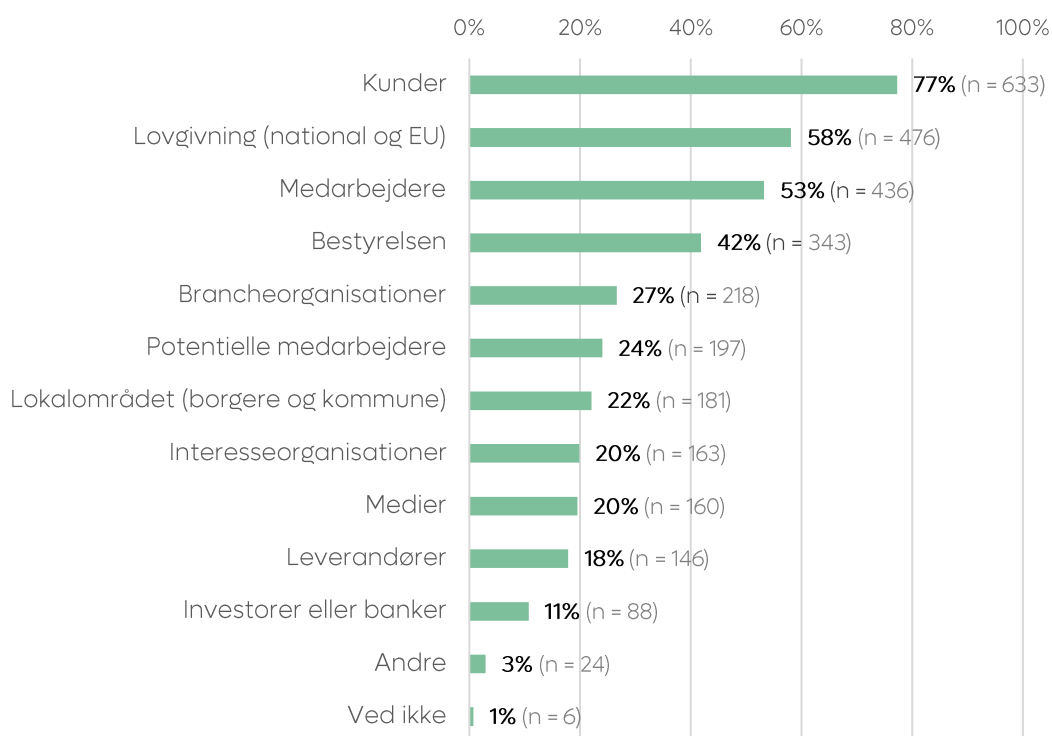


N = 895

Stigende krav kommer især fra kunder og lovgivning, men også medarbejderne stiller flere krav til virksomhederne

Adspurgte om hvor de stigende krav til bæredygtighed kommer fra, peger flest ledere (77 pct.) på *virksomhedens kunder* som en kilde til nye krav. Herefter kommer *lovgivning* (national- eller EU-lovgivning), som 58 pct. af lederne peger på. 53 pct. af lederne oplever, at virksomhedens *medarbejdere* stiller nye krav, som dermed indtager tredjepladsen. I bunden af listen finder vi hhv. *leverandører og investorer eller banker*, som færrest ledere peger på (hhv. 18 og 11 pct.). 3 pct. har angivet andre kilder end de i spørgsmålet foreslåede.

Figur 3: Hvor oplever du, at forventningerne kommer fra? Mulighed for flere svar.



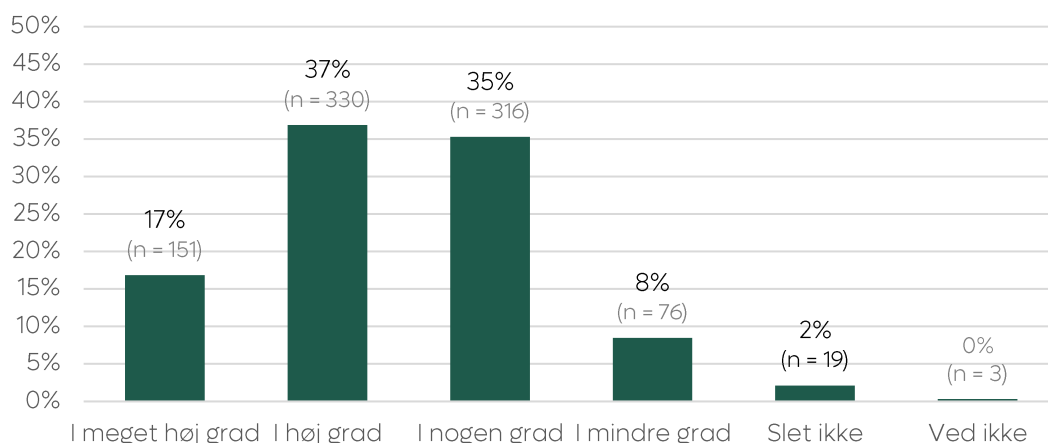
N: 819¹

Ledere vil arbejde for virksomheder med fokus på bæredygtighed

Undersøgelsen vidner om, at det er vigtigt for de danske ledere at arbejde for virksomheder som tager bæredygtighed alvorligt. I hvert fald er det blot 10 pct. af de adspurgte ledere der vurderer, at det i mindre grad eller slet ikke er vigtigt for dem at arbejde for en virksomhed som har bæredygtighed som en erklæret del af sin strategi (figur 4). Over halvdelen (54 pct.) af lederne angiver, at det i høj eller meget høj grad er vigtigt for dem at arbejde for virksomheder med strategisk fokus på bæredygtighed. Lige omkring en tredjedel (35 pct.) angiver, at det kun i nogen grad er vigtigt for dem.

¹ Spørgsmålet er kun stillet til respondenter som i tidligere spørgsmål har angivet at deres virksomheder møder stigende forventninger til tage ansvar som bæredygtig virksomhed.

Figur 4: Er det vigtigt for dig at arbejde i en virksomhed, hvor bæredygtighed er en del af virksomhedens strategi?

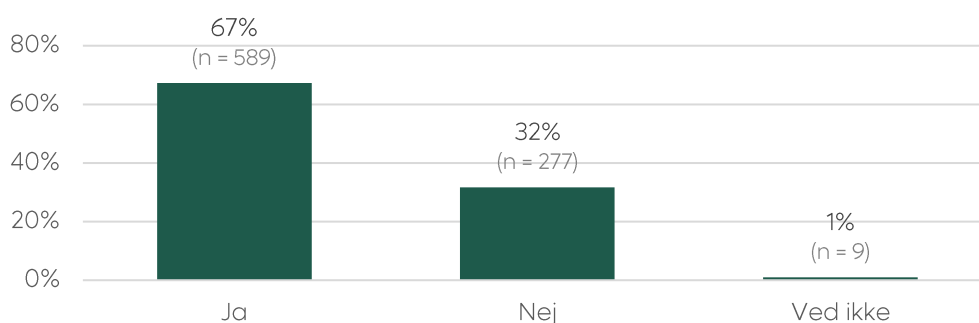


N: 895

Et flertal af Lederne er involveret i virksomhedens arbejde med bæredygtighed

I hvor høj grad er lederne selv involveret i virksomhedens bæredygtighedsindsatser? Det er lederne også blevet spurgt om, og her svarer 68 procent af lederne, at de selv er involveret i virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området.

Figur 5: Er du involveret i arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området?



N: 875²

² Spørgsmålet er kun stillet til respondenter som i tidligere spørgsmål har angivet at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed (875 respondenter).

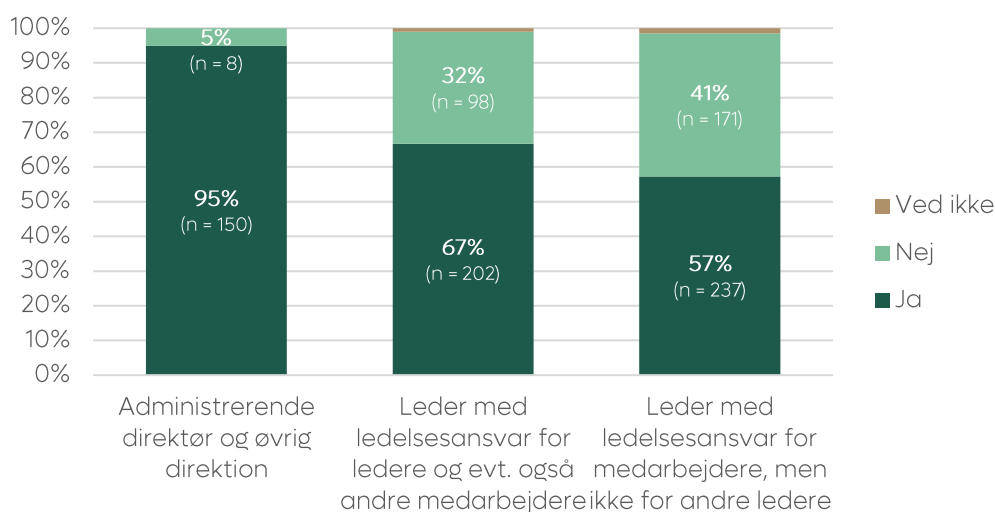
Ledere på alle niveauer er involveret i virksomhedens bæredygtighedsindsatser – men især ledere på direktionniveau er involveret

Der er på alle ledelsesniveauer et flertal af ledere, som selv er involveret i virksomhedens arbejde bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området, om end lederne på direktionniveau i højere grad er involveret.

95 pct. af lederne på direktionniveau er involveret i arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området, mens det gælder for 67 pct. af ledere med *ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere*, og for 58 pct. af lederne med *ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere* (figur 6).

At stort set alle ledere på de øverste ledelseslag er involveret i arbejdet med bæredygtighed understreger, hvor vigtig en strategisk agenda bæredygtighedsdagsordenen er for ledere i dag – men tallene viser også, at arbejdet med bæredygtighed ikke kun er en toplederøvelse, men også fylder hos lederne på de øvrige ledelseslag.

Figur 6: Er du involveret i arbejdet med virksomhedens bæredygtighedsstrategi eller indsatser på området?



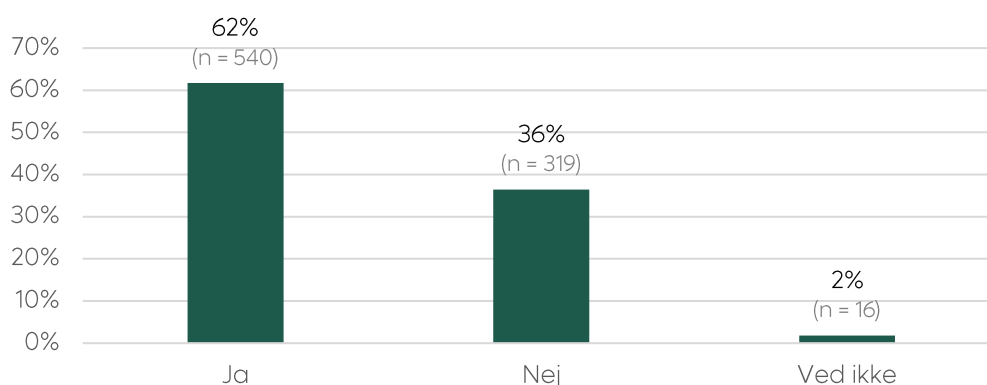
N: 875³

³ Spørgsmålet er kun stillet til respondenter som i tidligere spørgsmål har angivet at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed (875 respondenter).

Bæredygtighed er en del af personaleledelsen

Ledere på alle niveauer oplever, at det er en del af deres lederrolle at engagerer medarbejderne i bæredygtighedsindsatser. 62 pct. af lederne angiver, at det også gælder for deres ledelsesopgave (figur 7).

Figur 7: Er det en del af din lederrolle at engagere medarbejderne i bæredygtighedsindsatser? (Fx via initiativer eller konkrete bæredygtighedsmål i din afdeling)



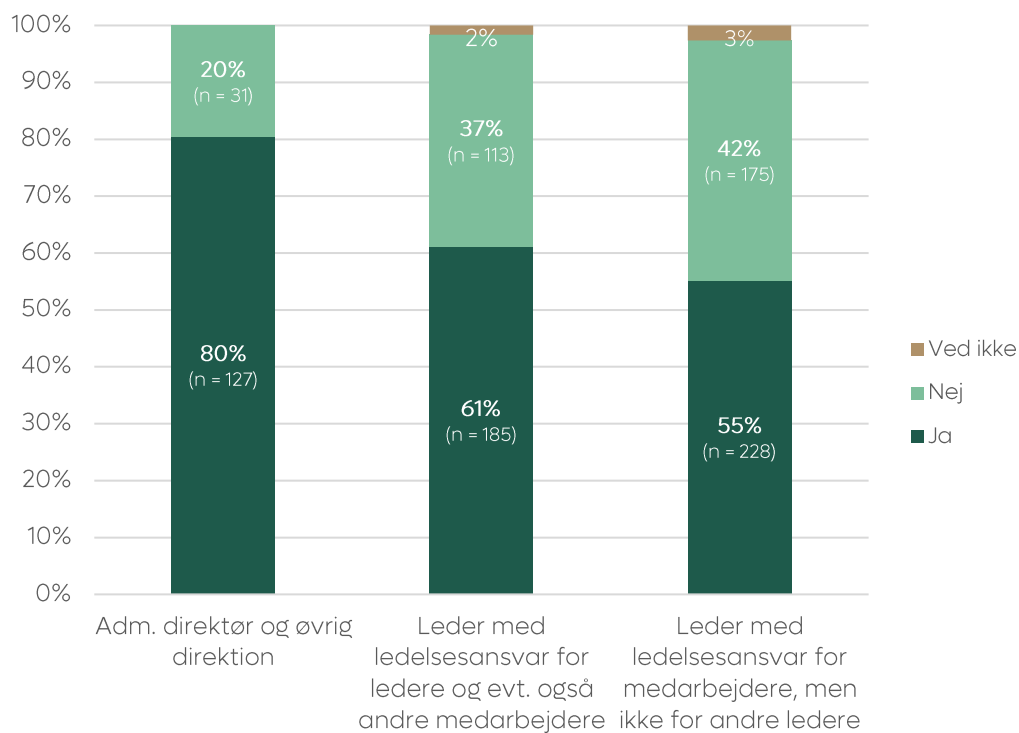
N: 875⁴

Lederne på direktionsniveau er i højere grad involveret i at engagere medarbejderne

Lederne på direktionsniveau er i højere grad involveret i at engagere medarbejderne i bæredygtighedsindsatser end lederne på de øvrige ledelseslag (figur 8). Andelen af ledere som svarer at de har til opgave at engagere medarbejderne i bæredygtighedsindsatser er 80 pct. blandt lederne på direktionsniveau. På de øvrige ledelsesniveauer er andelen hhv. 61 og 55 pct. Der er statistisk ingen forskel indbyrdes mellem de to øvrige ledelsesniveauer i figuren.

⁴ Spørgsmålet er kun stillet til respondenter som i tidligere spørgsmål har angivet at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed (875 respondenter).

Figur 8: Er det en del af din lederrolle at engagere medarbejderne i bæredygtighedsindsatser? (Fx via initiativer eller konkrete bæredygtighedsmål i din afdeling).



N: 875⁵

⁵ Spørgsmålet er kun stillet til respondenter som i tidligere spørgsmål har angivet at deres virksomhed har fokus på bæredygtighed (875 respondenter).

Del 2: Er lederne rustet til bæredygtig ledelse?

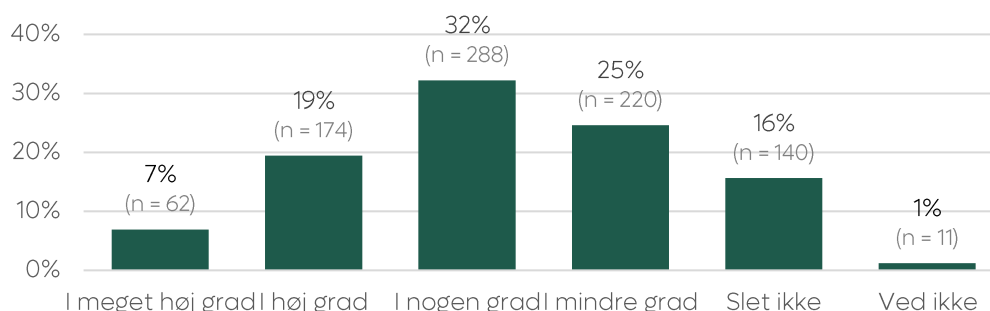
I notatets første del træder det tydeligt frem, at bæredygtighed fylder i ledernes hverdag. I denne del ser vi nærmere på, i hvilket omfang lederne føler sig klædt på til opgaven med at stå i spidsen og udøve bæredygtig ledelse. Først undersøges ledernes vurdering af det aktuelle udbud af kurser og uddannelser. Herefter zoomer vi ind på hvilke konkrete områder som lederne oplever, at de mangler kompetencer indenfor.

Potentiale for mere kursus- og uddannelsesudvikling inden for bæredygtig ledelse

Ledernes vurdering af de virksomhedsinterne tilbud

Knap halvdelen af lederne (41 pct.) oplever kun i mindre grad eller slet ikke at deres virksomhed tilbyder dem relevante og konkrete værktøjer, som ruster dem til bæredygtig ledelse. Ca. en tredjedel af lederne (32 pct.) siger at deres virksomhed i nogen grad tilbyder dette, mens 26 pct. oplever at det i høj eller meget høj grad gør sig gældende (figur 9).

Figur 9: I hvor høj grad tilbyder din virksomhed dig relevante og konkrete værktøjer, sparing, viden, kurser mv., der klæder dig på til bæredygtig ledelse?

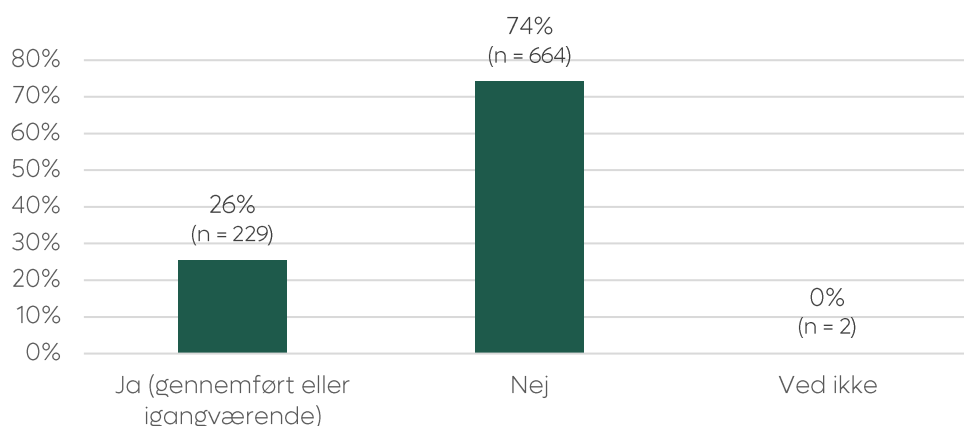


N: 895

Tre ud af fire ledere har ikke deltaget i kurser eller uddannelsesforløb med fokus på bæredygtig ledelse.

Et flertal af lederne i undersøgelsen har ikke deltaget på kursus eller uddannelse med fokus på bæredygtig ledelse (figur 10). Det gælder for 3 ud af 4 ledere (74 pct.), uanset ledelsesniveau og uddannelsesbaggrund. Der er således et potentiale for at løfte kompetenceudviklingen af alle ledere på alle ledelses- og uddannelsesniveauer.

Figur 10: Har du deltaget i kurser eller uddannelsesforløb med fokus på bæredygtig ledelse?

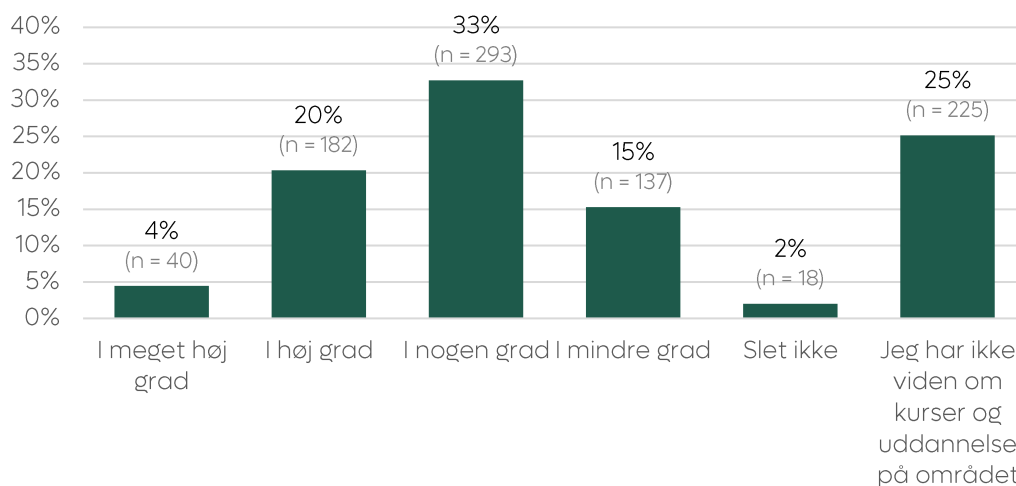


N: 895

Hver fjerde leder kender ikke til kurser eller uddannelse inden for bæredygtig ledelse

Flest ledere - en tredjedel af lederne - vurderer at det nuværende udbud af kurser og uddannelser inden for bæredygtig ledelse kun i nogen grad er tilstrækkeligt. Hver fjerde leder har slet ikke kendskab til kurser eller uddannelser på området (figur 11). Ca. hver fjerde leder (24 pct.) oplever at der i høj eller meget høj grad er et tilstrækkeligt udbud af kurser eller uddannelse inden for bæredygtig ledelse. Tendensen er den samme uanset ledelsesniveau og uddannelsesbaggrund.

Figur 11: I hvor høj grad er der efter din mening tilstrækkeligt med relevante kurser eller uddannelsestilbud inden for bæredygtig ledelse?



N: 895

Hvor oplever lederne at de mangler kompetencer?

Respondenterne er i undersøgelsen blevet bedt om at angive hvilke konkrete områder inden for de tre ESG-dimensioner de hhv. allerede arbejder med og oplever at mangle kompetencer indenfor. Her følger først en præsentation af de områder som lederne vurderer at de mangler kompetencer indenfor⁶. Afslutningsvis præsenteres også de områder som lederne allerede arbejder med.

Ledere oplever især at mangle kompetencer inden for klimaregnskab og bæredygtighedsrapportering

Det generelle billede af kompetencebehovet inden for bæredygtig ledelse er, at flest ledere angiver kompetencebehov på de nyere områder inden for *miljø og klima* (E) og *god selskabsledelse* (G). Lederne oplever, måske ikke overraskende, i lidt mindre grad at mangle kompetencer inden for de mere klassiske,

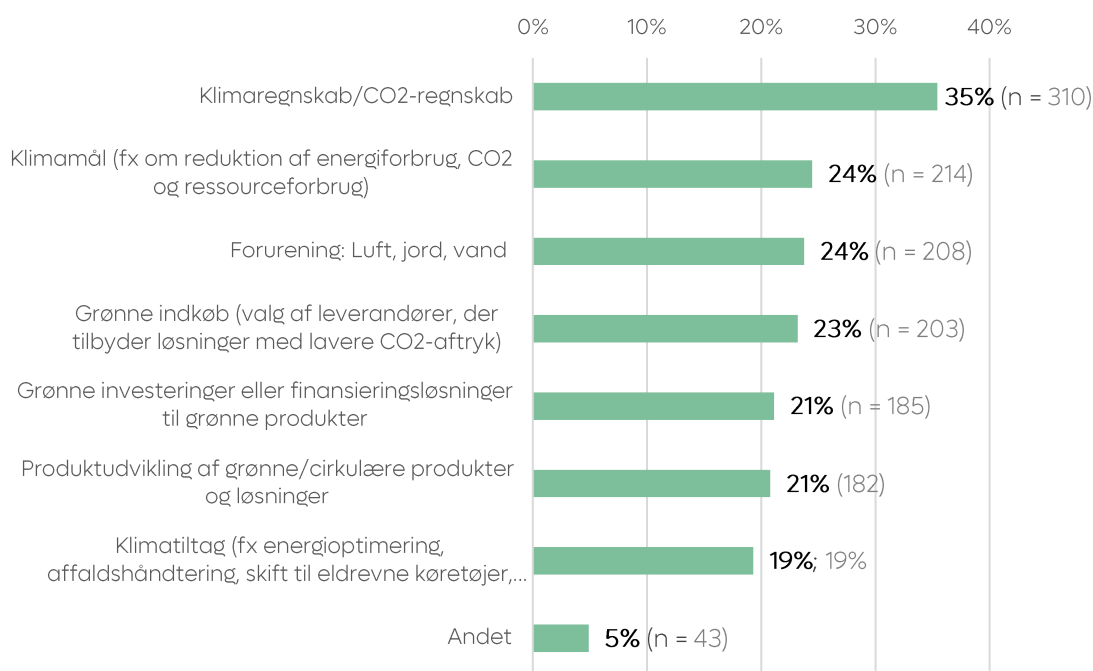
⁶ Spørgsmålet er kun stillet til ledere som har angivet at deres virksomhed i en eller anden grad har fokus på bæredygtighed (875 respondenter). Spørgsmålet er besvaret ved afkrydsning og respondenteren har haft mulighed for at efterlade felter tomme eller at springe spørgsmålet over.

medarbejdernære ledelsesdiscipliner i den sociale dimension af det bæredygtige lederskab.

Flest ledere angiver at de mangler kompetencer inden for *klimaregnskab/CO²-regnskab* (miljø og klima, figur 12). Det gælder for lidt over en tredjedel af lederne (35 pct.) Dernæst kommer *bæredygtighedsrapportering* (god selskabsledelse, figur 14), hvor hver fjerde leder (25 pct.) oplever at mangle kompetencer. På tredjepladsen kommer *klimamål* (24 pct.) (miljø og klima, figur 12).

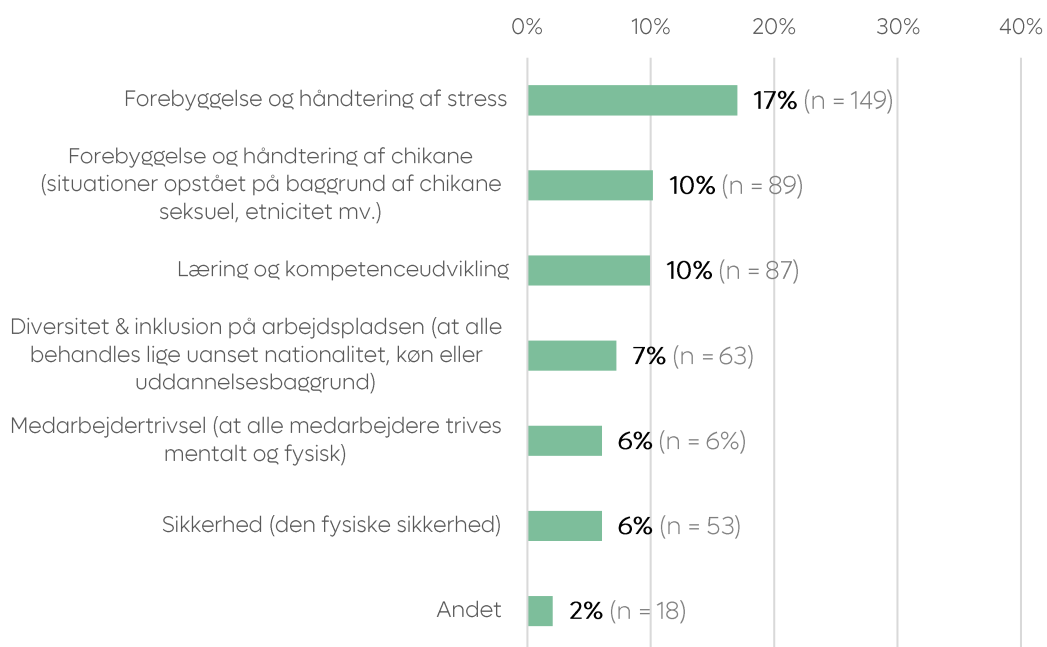
Der er færrest ledere som oplever at mangle kompetencer inden for *medarbejdertrivsel* (6 pct.), *sikkerhed* (6 pct.) og *diversitet og inklusion på arbejdspladsen* (7 pct.) (sociale forhold, figur 13).

Figur 12: Hvor oplever lederne at mangle kompetencer *inden for miljø og klima?*



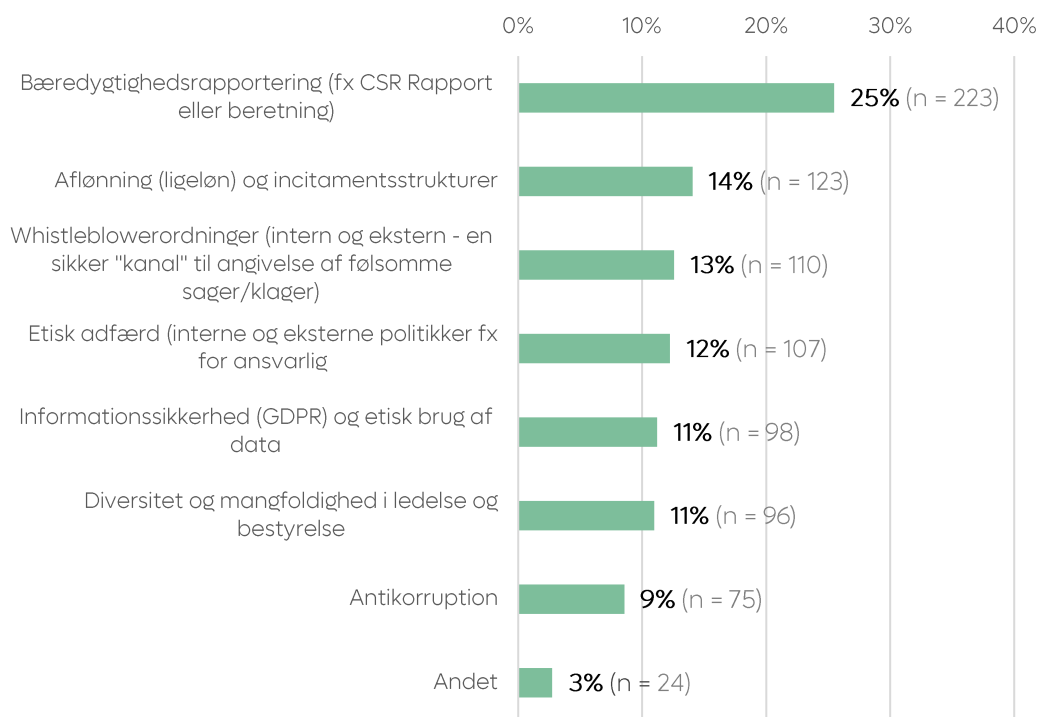
N: 875

Figur 13: Hvor oplever lederne at mangle kompetencer *inden for sociale forhold?*



N: 875

Figur 14: Hvor oplever lederne at mangle kompetencer *inden for god selskabsledelse?*

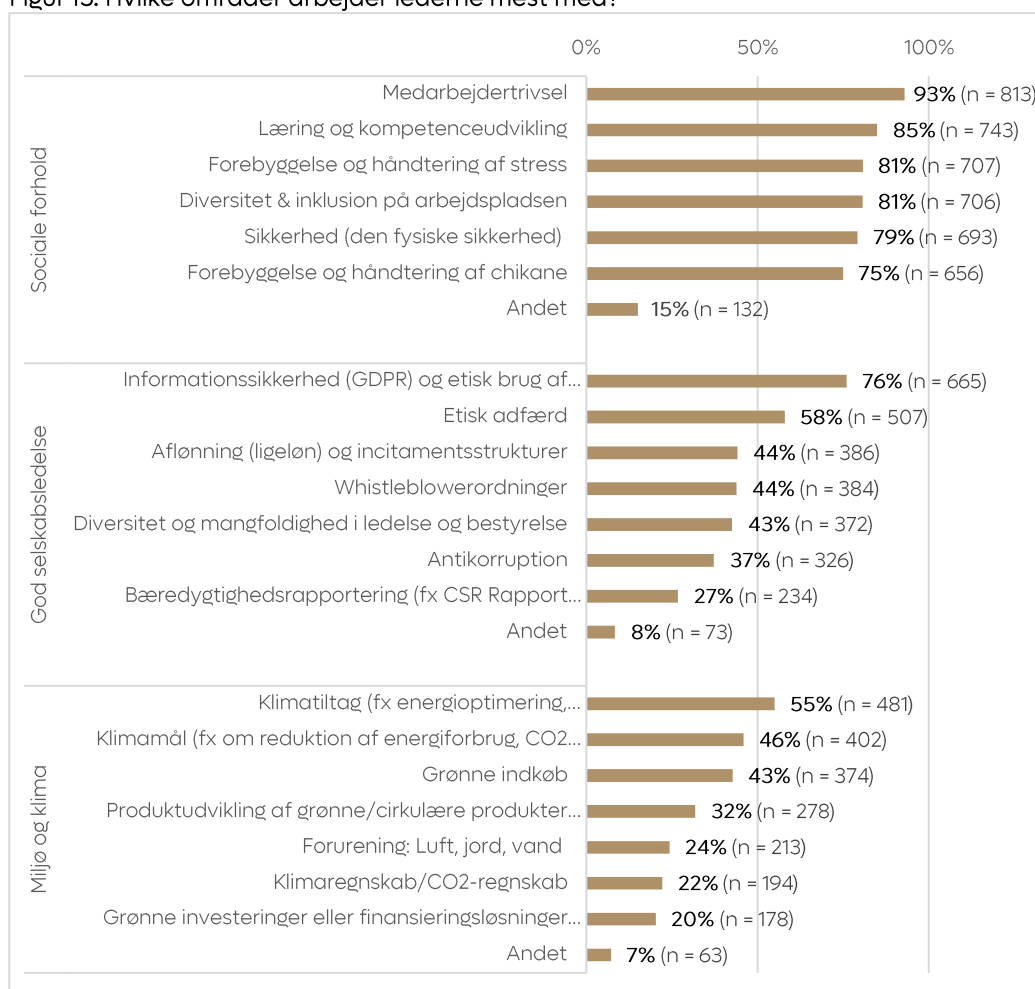


N: 875

Hvilke områder arbejder lederne mest med i dag?

Afslutningsvis følger her en oversigt over hvor mange af lederne der allerede arbejder med de enkelte områder inden for E, S og G som indgår i de afdækkede kompetenceområder. Flest ledere arbejder med *medarbejdertrivsel* (93 pct.), *læring og kompetenceudvikling* (85 pct.) og *forebyggelse og håndtering af stress* (81 pct.). Færrest ledere arbejder derimod med *grønne investeringer* (20 pct.), *klimaregnskab/CO²-regnskab* (22 pct.) og *forurening* (24 pct.).

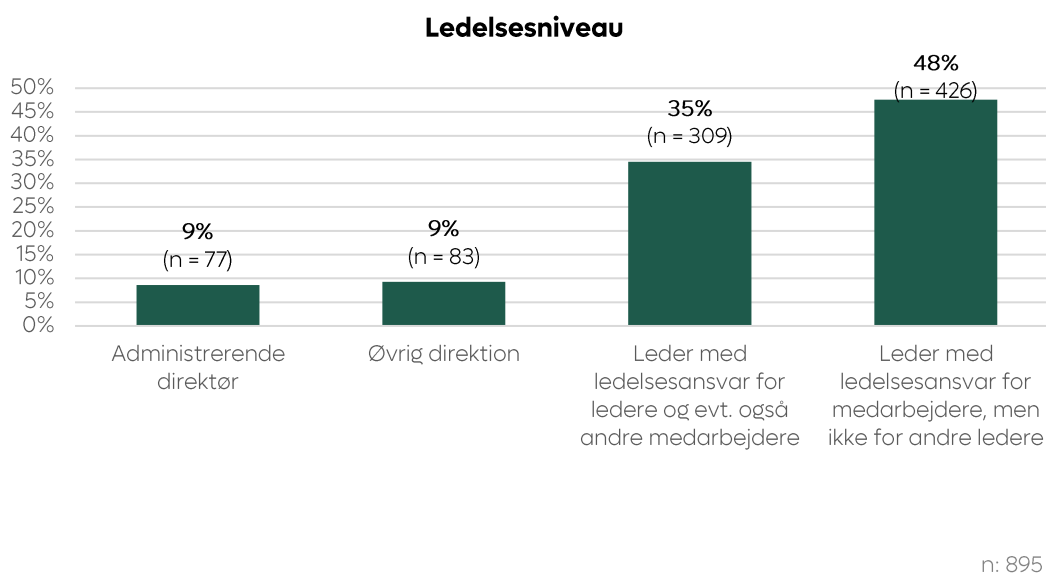
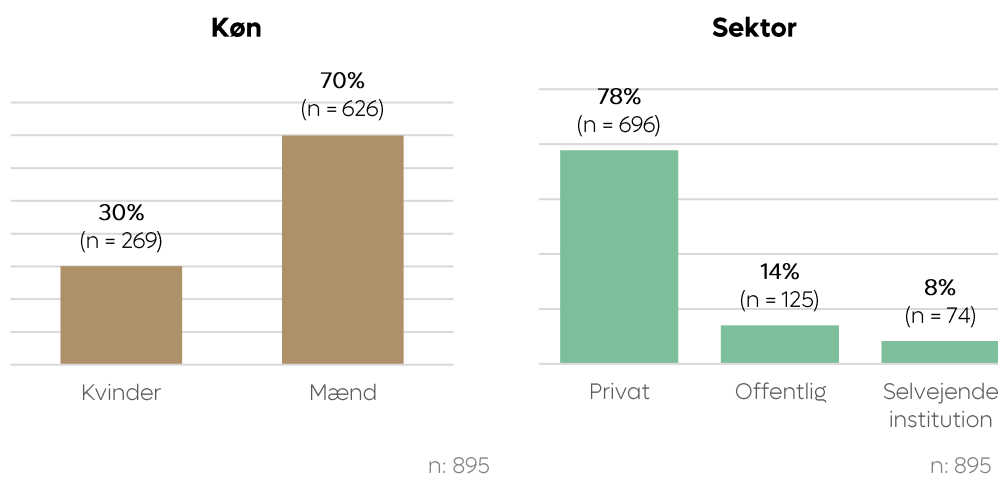
Figur 15: Hvilke områder arbejder lederne mest med?



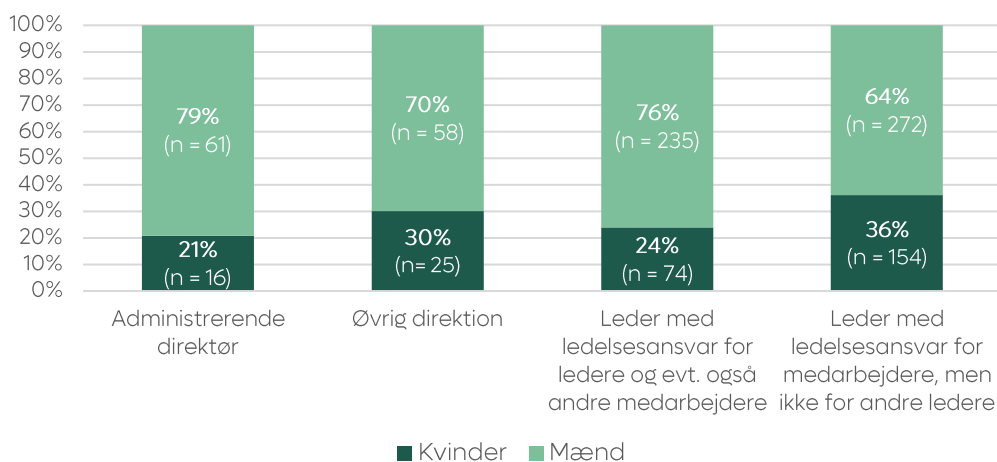
N: 875⁷

⁷Spørgsmålet er kun stillet til ledere som har angivet at deres virksomhed i en eller anden grad har fokus på bæredygtighed (875 respondenter). Spørgsmålet er besvaret ved afkrydsning og respondenteren har haft mulighed for at efterlade felter tomme eller at springe spørgsmålet over.

Appendiks: Hvem er populationen?

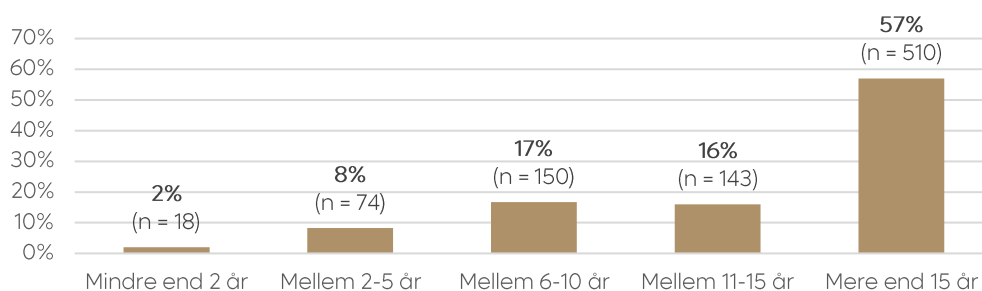


Ledelsesniveau og køn



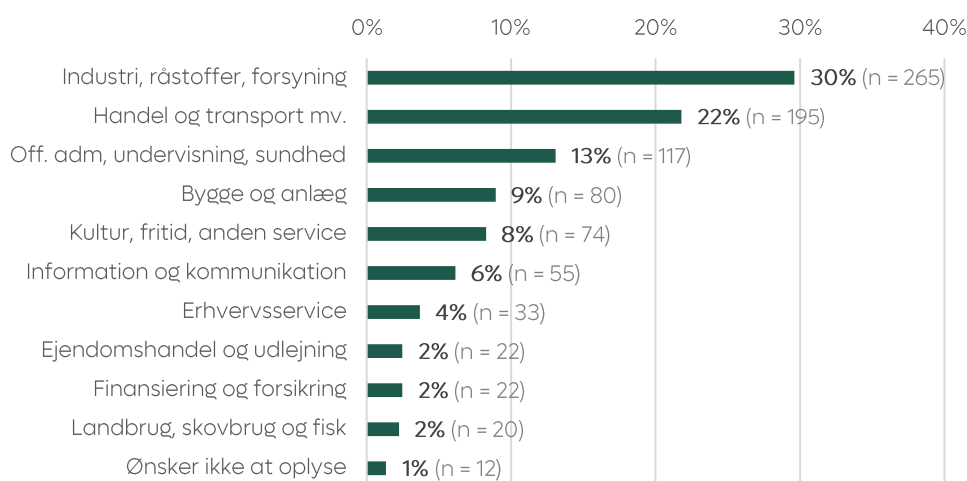
N: 895

Lederanciennitet



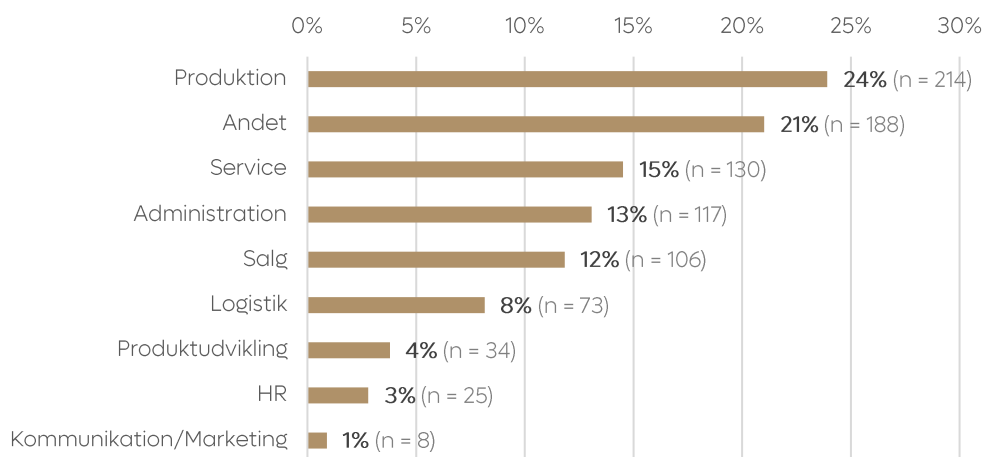
N: 895

Brancher



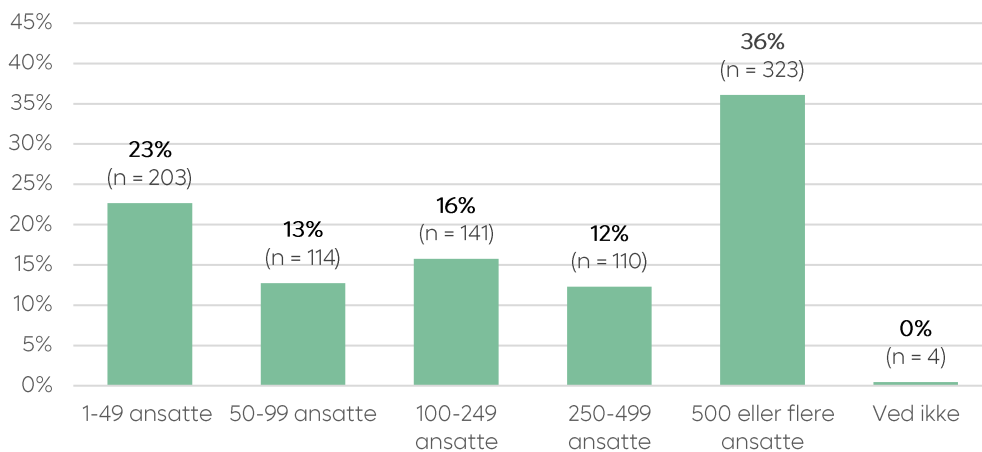
N: 895

Hvilket område i virksomheden er du leder indenfor?



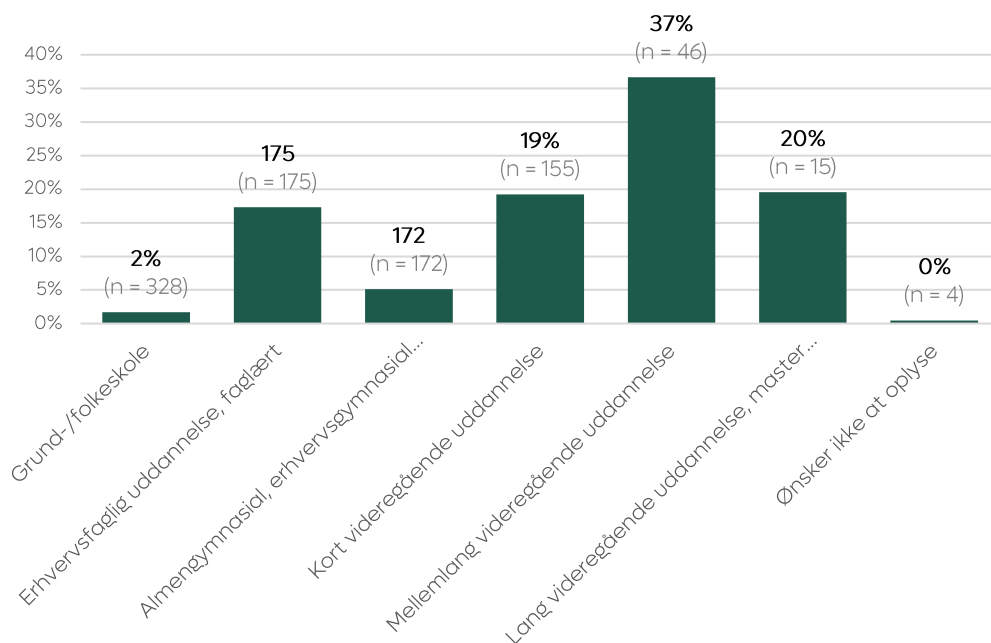
N: 895

Virksomhedsstørrelse



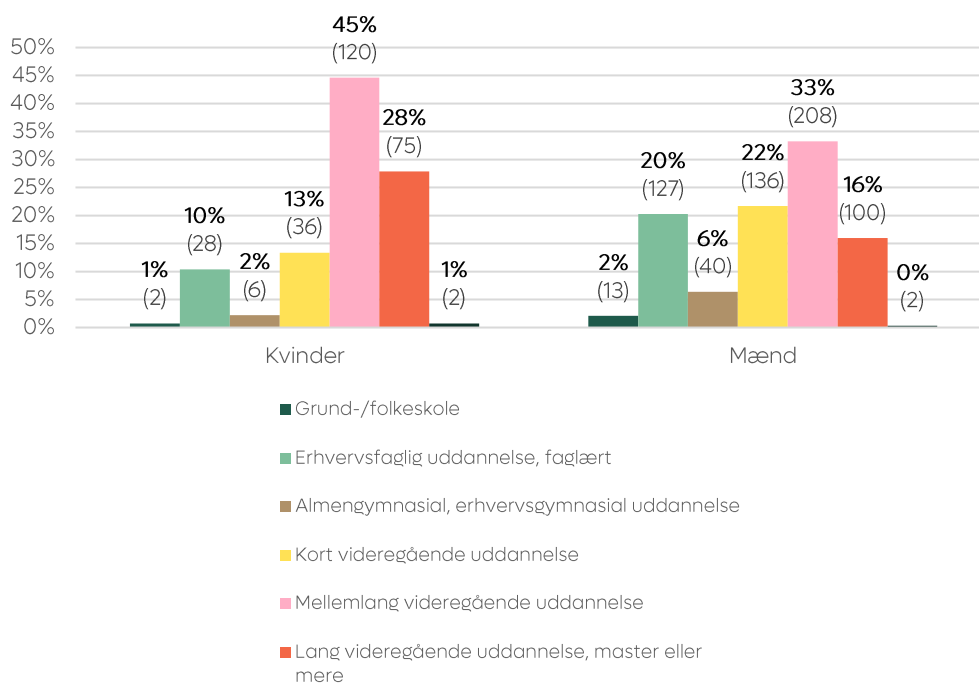
N: 895

Højest fuldførte uddannelse



N: 895

Højest fuldførte uddannelse og køn



N: 895



Lederne
Vermlandsgade 65,
2300 København S

Tfl: 3283 3283
www.lederne.dk

Lederne
- en verden til forskel