

Omstil bæredygtigt eller dø lyder advarsel til virksomheder: Kun en tredjedel ser et stort behov for at ændre forretningsmodel

Sustainable Leadership er hovedtemaet for det såkaldte VL-døgn, hvor virksomhedsledere mødes for at diskutere moderne ledelse. Emnet kommer til at adskille fremtidens tabere fra fremtidens vindere i dansk erhvervsliv, mener professor.

[FINANS](#)

24.05.2022 KL. 18:00



Ifølge en undersøgelse blandt VL's medlemmer mener 64 pct. af de adspurgte virksomhedsrepræsentanter, at deres virksomhed i øjeblikket er socialt bæredygtig. Arkivfoto: Torben Stroyer



KRESTEN ANDERSEN

Når 500 virksomhedsledere onsdag sætter sig til rette i de bløde stole i Tivoli Congress Center i det centrale København til Dansk Selskab for Virksomhedsledelses (VL) årlige stormøde er der ét emne på agendaen: *Sustainable leadership* - bæredygtig ledelse.

Dagen tager udgangspunkt i ledelse ud fra FN's 17 verdensmål. Her er klimaindsatsen, ligestilling mellem køn og ansvarligt forbrug og produktion blandt de centrale piller.

Men allerede nu buldrer bæredygtighedstoget fra perronen. Og det er de færreste virksomheder der er stået på toget. Lidt flere står på perronen og diskuterer bæredygtighed, mens størstedelen knap tænker på toget, mener Steen Hildebrandt, professor emeritus i organisations- og ledelsesteori ved Aarhus Universitet.

»Vi har en meget stor gruppe af især små- og mellemstore virksomheder, som slet ikke er i gang. De er enten ignorante eller vælger at leve livet farligt,« siger han, som dog stadig mener, at det er dansk erhvervsliv og ikke Folketinget, som i øjeblikket er de mest amibiøse, når det kommer til grøn omstilling.

Men hvis virksomhederne ikke når en af de sidste afgang, så kommer det til at ramme tilbage med en kraft som et godstog, mener han:

»Dem, der ikke tager bæredygtighed alvorligt, er fremtidens tabere. De kommer ikke til at tjene penge, de kommer ikke til at have en forretning. De går nedenunder og hjem.«

I en undersøgelse gennemført af VL, Copenhagen Business School og Megafon har 345 repræsentanter for danske virksomheder op mod det såkaldte VL-døgn givet indsigt i, hvordan det står til med bæredygtigheden i danske virksomheder i dag.

I undersøgelsen svarer 8 pct., at der i meget høj grad er behov for at gentænke og ændre virksomhedens forretningsmodel og værdiskabelse, mens 27 pct. mener, at der i høj grad er behov. Når virksomhedsrepræsentanterne bliver bedt om at give sig selv en karakter for virksomhedens bæredygtighedsindsats, så ender den samlede karakter lidt under 7 på karakterskalaen.

»Det er ikke det, der skaber landvindinger,« siger adm. direktør for VL, Ida Bratting Kongsted.

Og netop fordi ingen virksomheder »har den færdige opskrift,« er det relevant at have på dagsordenen på det såkaldte VL-døgn, fortæller hun.

»Ligegyldigt hvor meget FN, regeringen, stater og offentlige myndigheder sætter fokus på det her emne, så bliver den bæredygtige dagsorden først flyttet, hvis virksomhederne tager fat,« siger hun.

Ida Bratting Kongsted står i spidsen for en organisation, der har knap 4.000 medlemmer, som har ledende roller i dansk erhvervsliv. De er i starten af deres omstillingsrejse, mener hun og medgiver, at »vi er langt fra i mål og vi er ved at have rigtig, rigtig travlt.«

Idéen til et VL-døgn om *sustainable leadership* startede blandt medlemmerne, men udarbejdelsen af oplægget til dagen lå på Ida Bratting Kongsteds skrivebord.

»Jeg tænkte »bæredygtighed og lederskab, det passer da som hånd i hanke, jeg sætter mig lige og skriver lidt på det,« men så må jeg ærligt indrømme, at jeg gik i stå,« siger hun.

Og det er ikke kun Ida Bratting Kongsted, der kan have lidt svært ved præcist at skitsere, hvad *sustainable leadership* dækker over. Ifølge undersøgelsen fra VL vurderer 39 pct. af de adspurgte,

at deres virksomheds bestyrelse er kvalificeret til at håndtere spørgsmål om bæredygtighed, mens 52 pct. vurderer, at det kun i nogen eller mindre grad er tilfældet.

Virksomheder tøver med at gentænke forretningsmodellen

Ved ikke Slet ikke I mindre grad I nogen grad I høj grad I meget høj grad

I hvilken grad er virksomhedens nuværende bestyrelse kvalificeret i forhold til at håndtere spørgsmål om bæredygtighed og 'ESG' (Environmental, Social, and (Corporate) Governance)?



I hvilken grad vurderer du, at der er et behov for grundigt at gentænke og ændre virksomhedens forretningsmodel og værdiskabelse - med henblik på at skabe en mere bæredygtig forretning?



I hvilken grad mener du, at din virksomheds forretning er socialt bæredygtig på nuværende tidspunkt?



Antal respondenter: 345

Grafik: Kresten Andersen • Kilde: VL Sustainable Leadership Analyse 2022

Og det tal er bemærkelsesværdigt, mener Steen Vallentin, professor i bæredygtighed ved Copenhagen Business School og manden bag undersøgelsen. Især set i lyset af, at respondenterne mener, at det er vigtigt, at bestyrelsen er klædt ordentligt på.

»Det bryder lidt med den holdning, man nogle gange finder blandt bestyrelsessegmentet i Danmark: ”der er ikke noget at komme efter her. Vi skal ikke have kvoter for kvinder, det hele kører, som det

skal.” Hvis man skal leve op til bæredygtighedsmålene, så skal man nok begynde at tænke på, hvad man skal gøre anderledes i rekrutteringen til bestyrelser,« siger han.

Han bakkes op af professorkollega Steen Hildebrandt:

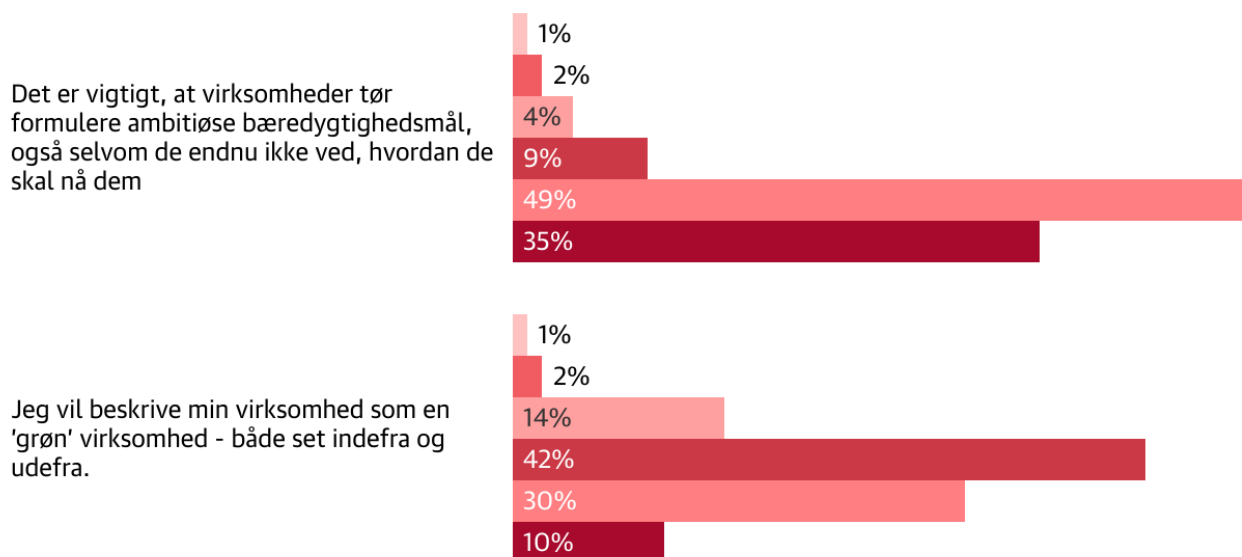
»Det er et kæmpe problem. De virksomheder der har bestyrelser, der ikke er klædt på til det her, kommer til at få sig et ordentlig chok,« siger han og peger på manglende investorer, kunder og banker der vil låne penge, som en risiko for virksomheder der ikke omstiller, når konkurrenterne gør.

En af udfordringerne er ifølge Ida Bratting Kongsted, at de fleste bestyrelsesmedlemmer i Danmark har rundet de 50 år, og derfor ikke tænker lige så naturligt i bæredygtige virksomhedstiltag som unge mennesker.

»Det giver os to muligheder. Os der er i bestyrelser nu, skal blive uddannede i bæredygtighed. Den anden mulighed er, at man skal kigge på at få yngre profiler ind i bestyrelserne,« siger hun.

Knap 40 pct. er helt eller overvejende enige i, at deres virksomhed er grøn

Ved ikke Helt uenig Overvejende uenig Hverken enig eller uenig Overvejende enig Helt enig



Spørgsmål 1: 234 respondenter - Spørgsmål 2: 345 respondenter

Grafik: Kresten Andersen • Kilde: VL Sustainable Leadership Analyse 2022

Samme løsning ser Steen Hildebrandt for sig.

»Den her omstilling kræver samarbejde, partnerskaber, viden og innovation mellem værdikæderne. Der er også et behov for, at man tør samarbejde og lytte til de unge lømler, som har forstået det her,« siger han.

Mens det bliver til en karakter i midten af karakterskalaen, og det halter lidt med vurderingen af, hvor godt egne bestyrelse er klædt på til at imødegå udfordringen, mener hver fjerde adspurgte alligevel, at deres virksomhed bestræber sig på, at løfte barren for industrien, mens 30 pct. mener, at bæredygtighed gennemsyrrer forretningen.

Ifølge Steen Vallentin er det forståeligt, at omstillingen kan være svær for især de mindre virksomheder, da det er et komplekst område, der kræver store investeringer. Derfor er det vigtigt, at viden deles, og at virksomheder tør se bort fra den kortsigtede bundlinje for i stedet at styrke branchen generelt, siger han og understreger, at Danmark dog på global plan er i det absolutte førerfelt, når det angår bæredygtig ledelse.

Derfor er både Steen Vallentin og Steen Hildebrandt enige om, at det bliver de store virksomheder, der allerede er på toget, der kommer til at trække læsset.

»Det handler ikke om, at *big is beautiful*, for mange af de små- og mellemstore virksomheder er født bæredygtige, men de store har en løftestang, så de kan støtte op omkring bæredygtighed på en måde, som de små ikke kan,« siger Steen Vallentin.

Men for de virksomheder, der ikke ønsker at stå på toget eller ønsker at løfte i flok, har Steen Hildebrandt en dystre udsigt.

»Det kan godt være, at der i 2025 stadig er virksomheder, der negligerer verdensmålene og triller videre. Nogle af dem vil også overleve, men i 2030 så er min påstand, at de virksomheder vil være færdige,« siger han.