



FRA FILANTROPI  
TIL FORRETNING

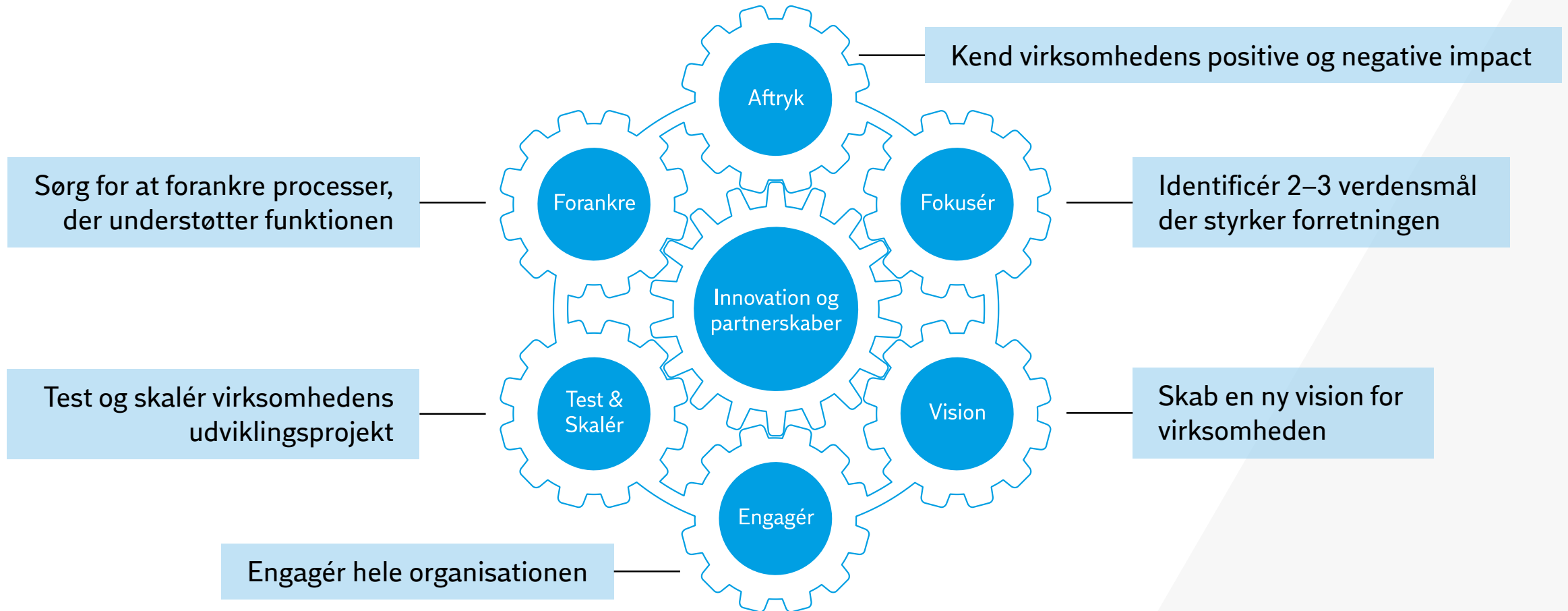


## Topledelsesengagement





# Kernekompetencer



# Spørgsmål til diskussion i plenum

Forpligter jeres topledelse sig til bæredygtighed som en del af jeres strategi og virke?

Hvor vigtige er bæredygtighedsmål sammenlignet med virksomhedens kommercielle mål? Er de integreret og italesat i en fælles ramme?





...Employees evaluate the balance between financial and nonfinancial objectives, and they determine whether management practices what it preaches.

That is why it is so important that leaders get involved - and are seen to get involved - in sustainability initiatives both inside and, just as importantly, outside the business.




- Poul Polman, Adm. Direktør for Unilever



# Hvorfor det er afgørende at sikre sig topledelsesengagement

- Topledelsens engagement er den mest afgørende faktor for forretnings succes, i integrationen af Verdensmålene<sup>1</sup>
- Ledelsen skal opstille et positivt og motiverende narrativ til at samle ansatte og opfordre til bæredygtige valg, i retning af et meningsfuldt mål. Ansatte skal også have handlemuligheder der er relevante for deres jobfunktion.



*“En undersøgelse fra 2010, blandt ledelsen i multinationale virksomheder, understreger én essential faktor i etableringen af støtte til virksomhedens bæredygtighedsstrategi: topledelsesengagement.”*



# Spørgsmål til diskussion i plenum

Hvordan kommunikerer den øverste ledelse i din virksomhed om virksomhedens vision?

Hvordan kommunikerer de om strategiske forretningsmuligheder?

Hvad er forskellen i tilgangene?



# Øvelse:

## Hvad er jeres drivkræfter til at integrere bæredygtighed i forretningsstrategien?

- Hvilke årsager driver din virksomhed til at integrere bæredygtighed i jeres strategi?
- De mest succesrige virksomheder har en klar fællesforståelse for de forretningsmæssige drivkræfter for bæredygtighed.
- Skriv de forskellige årsager ned på post-its og placer dem på arket – er de problemer eller muligheder, nu eller i fremtiden?
- Diskutér resultaterne med din nabo.





**Problemer  
Nu**

**Fremtidige  
Problemer**

Hvilke drivkræfter kan motivere virksomheden til at gøre bæredygtighed til en del af deres strategi?

**Muligheder  
Nu**

**Fremtidige  
Muligheder**

# Topledelsesengagement

## *Opbyg business casen*



### **Forfølgelse af nye muligheder - bæredygtighedsinitiativer kan:**

- Være en kilde til innovation
- Drive effektivitet i brugen af ressourcer og energi og hjælpe på bundlinjen
- Identificere oversete kundesegmenter på markedet
- Engagere nuværende medarbejdere
- Tiltrække og fastholde toptalent

# Topledelsesengagement

## *Opbyg business casen*



### **Forsvar mod potentielle trusler:**

- Vi mister markedsandelen i konkurrencen.
- Vi vil fejlforvalte risici, herunder PR risici.
- Kunde- og forbrugerpræferencer skifter og forventningsniveauet stiger, og vi er nødt til at opfylde dem (særligt for forbrugerbrands).
- Vi overholder ikke nye juridiske og lovgivningsmæssige krav.
- Vi opfylder ikke vores kunders prækvalifikationskrav (især i B2B-virksomheder).

# Topledelsesengagement

## *Holistisk og autentisk tilgang*

### **Afhænger ikke udelukkende af forretningscasen:**

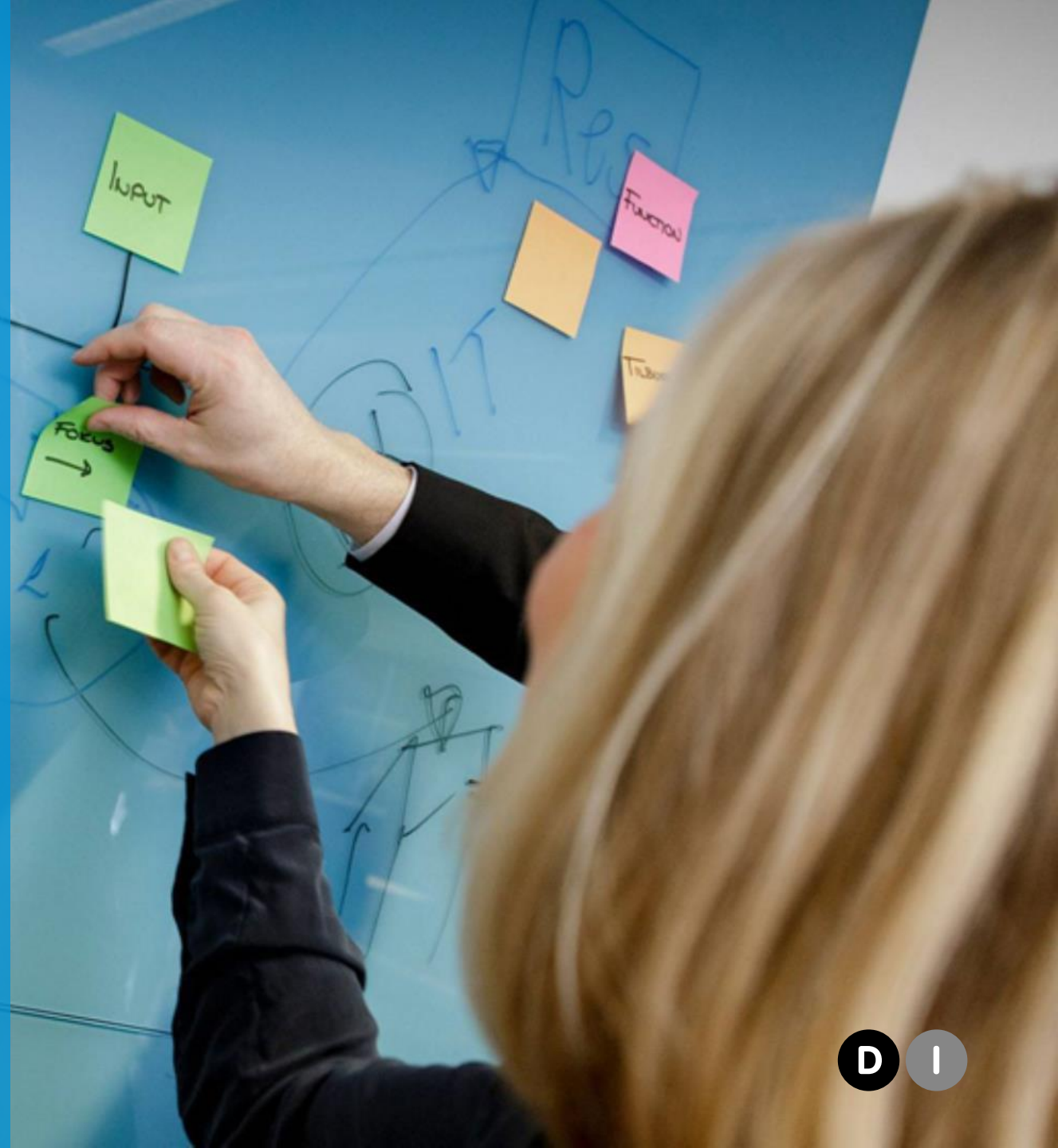
- Langsigtet og autentisk forpligtelse er nødvendigt. ‘Quick wins’ kan ikke alene give virksomheden en komparativ fordel.
- En holistisk tilgang er påkrævet, for at undgå at ende med et fragmenteret antal af frakoblede projekter uden synergi eller strategiske fordele.
- De mest succesrige virksomhedsledere kan kommunikere både de forretningsmæssige og værdibaserede årsager til at drive bæredygtig forretning på en troværdig måde.



I believe CEOs should ask themselves, what they want in their retirement speech: “Did I primarily make shareholders richer?” or “did I contribute with something that truly made a difference to the world?”. Personally, I have no doubt about what I want. Therefore, my advice would be: Do not wait. Act.



- Mads Nipper, Adm. Direktør for Grundfos





Once you have a good environmental and safety record, you leverage it all over the place.



*- Anis Fathallah, Partner at TunInvest*

Tuninvest har lavet en succesfuld forretningscase for bæredygtighed i den tunesiske emballagevirksomhed Cogitel

# Opsummering

- Topledelsesengagement er afgørende for at opnå den bæredygtige fordel for virksomheden.
- Toplederens engagement skal være autentisk og baseret på en langsigtet tilgang.
- Engagementet skal komme fra topledelsens forståelse af businesscasen for bæredygtighed, men også være i stand til at kommunikere det dybere, værdibaserede grundlag for organisationens formål og strategi.
- Toplederen skal kunne kommunikere *hvorfor* bæredygtighed er vigtigt, *hvad* det endelige resultat eller ledestjerne er og hvad medarbejdere skal stræbe efter, og *hvordan* de skal gøre det.
- Uden øverste ledelsesengagement viser DI's erfaringer, at det kan være vanskeligt at få forretningsmæssige fordele af bæredygtighed.

# Kernekompetencer

