

# 2022 OMSTILLING TIL FREMTIDEN



Lasse Bolander  
*COOP*

Annemarie Meisling  
*Chr. Hansen*

Michael Svarer  
*Aarhus Universitet*

Costas Markides  
*London Business School*

Tonny Thierry Andersen  
*Nykredit*

Henrik Fisker  
*Fisker Inc.*

Lise Kingo  
*Independent Board Director*

Frederikke Antonie Schmidt  
*Roccamore*

Heidi Boye  
*Too Good To Go*

Henrik Stiesdal  
*CEO og vindmøllepioner*



H &  
B

HILDEBRANDT & BRANDI



“This is the decade to deliver. Business leaders need to respond more aggressively to meet ambitious targets for mitigating climate change. More capital needs to be deployed, innovative solutions need to be adopted and existing efforts need to be scaled up.”

The Economist

2022  
OMSTILLING TIL FREMTIDEN



REAL VALUE. REAL PEOPLE.



## Indhold

- 5 Omstillingen til fremtiden er nu  
*Lasse Bolander*
- 6 "Det er virksomhederne, som har magten og kraften til at skabe forandringer"  
*Costas Markides*
- 10 Den klare strategi er mere vigtig, end nogensinde før  
*Annemarie Meisling*
- 14 "Vi skal gentænke måden, vi organiserer vores virksomheder på"  
*Henrik Stiesdal*
- 18 Dansk politik og innovationskraft er en vigtig faktor i at løse fremtidens energibehov
- 20 Brancherevolutionerne kommer  
21 *Henrik Fisker, Fisker Inc.*  
23 *Thomas Brørsen Pedersen, Pond*  
24 *Heidi Boye, Too Good To Go*  
25 *Frederikke Antonie Schmidt, Roccamore*
- Tonny Thierry Andersen*
- 26 ESG er nøglen til langsigtet værdi for din virksomhed  
*Lise Kingo*
- 29 Derfor skal du forholde dig til ESG  
*Michael Svarer*
- 30 Dansk økonomi er parat til den grønne omstilling
- 33 5 anbefalinger til fokusområder i 2022

## Omstillingen til fremtiden er nu

"**DETTE** årti vil være afgørende for klimaet. Derfor er der brug for handling". Sådan lød ordene fra USA's præsident, Joe Biden, ved klimatopmødet COP26 i Glasgow.

**DER** er nok heller ikke megen tvivl om, at de kommende år vil byde på nogen af de største forandringer - på tværs af alle industrier - vi har set mange årtier.

**FORANDRINGERNE** i bred målestok sker som konsekvens af klimaforandringerne, og de vil fundamentalt påvirke den måde, vi tænker energi på. De vil påvirke måden, vi tænker ernæring på. Og du kan udvide listen med transport, logistik, sundhed, finans, byggeri, mm. Det vil påvirke alle sektorer, og det vil have betydning for virksomhedernes produktudvikling, risikostyring, ledelse, kompetencer, dialog med kunderne osv.



Søren Brandi  
Managing partner, H&B

**LIGE** nu er det ikke blot Danmarks største virksomheder, som arbejder med forskellige elementer af den grønne omstilling og de stigende krav til samfundsansvar. Det er også i stigende grad hos de mellemstore og i de mindre virksomheder, at det står højt på dagsordenen, hvorledes de fremadrettet kan leve op til de krav og forventninger, der følger med forandringerne - og samtidig drive en sund forretning både nu og i fremtiden.

**FOR** de fleste virksomheder handler det ikke om at forstå og acceptere nødvendigheden af, at der skal ske forandringer. Der er stor vilje til at handle, og ved COP26 blev der blandt andet fra en lang række lande givet håndslag på, at man blandt andet vil stoppe skovrydning inden 2030 og udfase kulkraft inden 2050. Men det kan være en udfordring, hvordan man griber det hele an.

**VI** vil de her forandringer. Og vi skal de her forandringer. Derfor er det vigtigste lige nu at lægge de strategier, som reelt kan skabe de ønskede effekter. At udvikle de processer, som skaber målbare resultater, og som bærer de næste generationer ind i de kommende årtier. Både de næste generationer af virksomhederne og de næste generationer af menneskeheden.

I dette magasin vil vi bestrebe os på at give dig inspiration, motivation og indsigt. Så vi sammen kan lægge de strategier og udvikle de organisationer, som skal bringe Danmark i mål med den grønne omstilling - samtidig med, at vi driver en sund forretning. God læselyst.

Søren Brandi  
Managing partner, H&B

”Jeg har altid været optaget af, at virksomheder også er samfundsaktører. Vi skal ikke bare tjene penge, mens andre regulerer samfundet”

Lasse Bolander



## ”Det er virksomhederne, som har magten og kraften til at skabe forandringer”

*>>> Det fyger om ørerne på os med svære spørgsmål, kritiske temperaturgrænser, nye forbrugerkrav, verdensmål og gode råd. Det er let at blive retningsforvirret og få lyst til at give op på forhånd. Så det vigtigste, du som leder kan gøre i 2022, er at finde ind til kernen af præcis dét, din virksomhed er bedst til - som kan gøre en forskel. Sådan lyder 2022-rådet fra formanden for en af Danmarks største dagligvarekoncerner, COOP.*

**L**ASSE Bolander er optimist. Ikke bare sådan generelt i sit eget liv, men på hele verdens vegne. Også på klimaets vegne.

”Lige nu er der mange ting, der er uklare. Og der er mange beslutninger, som skal træffes. Men jeg tror fuldt og fast på, at vi kommer igennem den her klimakrise. Bare tænk på, hvor hurtigt tingene forandrer sig. Hvis du ringer til mig i 2025, så er jeg sikker på, at vi er i fuld gang med at løse en række af de udfordringer, vi ser lige nu,” lyder den fortrøstningsfulde vurdering fra Lasse Bolander, som er bestyrelsesformand for en af Danmarks største dagligvarekoncerner, COOP.

Selv føler han sig i høj grad i en position, hvor den virksomhed, han står i spidsen for, er en del af løsningen. Ifølge

ham er det netop virksomhederne, som har magten og kraften til at skabe de forandringer, der skal til.

”For ikke så mange år tilbage var det den generelle opfattelse, at dem, der skulle løse verdens problemer, var staterne og NGO’erne. Og der blev set lidt ned på virksomhederne som ”synderne”. Men da FN rakte ud til erhvervslivet i forbindelse med verdensmålene, så vågnede erhvervslivet op. For vi vil jo gerne hjælpe. Og vi kan hjælpe. For vi har teknologierne, ressourcerne og pengene”, siger Lasse Bolander og kommer med en pointe, han selv understreger som vigtig:

”Lige præcis markedskræfterne er noget af det mest effektive. For hvis vi som stor virksomhed presser vores leverandører på samfundsansvar, klima, økologi etc. – så er der nok også andre, der gør det. Og pludselig, så sker det bare.” ▶

### ► Din strategi skal følge med samfundsdagsordenen

Lasse Bolander har i mange år været fortaler for skiftende agendaer som både økologi, dyrevelfærd, klima og samfundsansvar.

"Jeg har altid været optaget af, at virksomheder også er samfundsaktører. Vi skal ikke bare tjene penge, mens andre regulerer samfundet. Så derfor har jeg, de steder hvor jeg har været, så vidt muligt altid skubbet på for, at man som virksomhed skal opføre sig ordentligt. Selvfølgelig skal virksomhederne tjene penge, men de skal opføre sig ordentligt på vejen."

COOP's seneste ansvarlighedsstrategi er fra 2020, og i den er det klimaet, som er central. Men før dét fokus har der været mange andre bæredygtighedsdagsordener i fokus, og det er der ifølge Bolander ikke noget galt med.

"En ansvarlighedsstrategi skal være et svar på den aktuelle samfundsdagsorden og på de problemer, der er centrale i den. Helt overordnet er det at arbejde med samfundsdagsordener noget, der ligger helt inde i kernen af COOP. Tilbage i 1866 handlede 'purpose' om at gøre gode råvarer tilgængelige for alle - ikke kun de velhavende. Og om at få folk til at drikke mindre snaps. Senere blev strategien fokuseret på gennemsigtighed i varedeklarerationer, så fairtrade, så blev det kemi, og så blev det økologi," forklarer han og tilføjer:

"Vores seneste ansvarlighedsstrategi fokuserer på CO2-udledning. Vi vil gerne reducere vores CO2-udledning, og vi vil også gerne påvirke leverandørerne og hjælpe forbrugerne med flytte deres forbrug i en mere klimavenlig retning. For det er der, vi lige nu kan se, at COOP virkelig kan gøre en forskel," forklarer han.

### Ingen kan bidrage til alt

At man som virksomhed skal blive god til at gøre en indsats der, hvor man virkelig kan gøre en forskel, og hvor man har

kompetencerne til det, er, ifølge Lasse Bolander, en vigtig pointe.

"Jeg oplever, at virksomheder bliver bange for, at hvis de ikke kan servere en plan for, hvordan de bidrager til alle 17 verdensmål, så er der nogen, der kommer efter dem. Eller de føler et pres for, at så gør de ikke nok. Men det er svært at forestille sig nogen virksomheder, der realistisk kan levere ordentligt på alle 17 verdensmål," lyder vurderingen fra CO-OP-formanden.

"Jeg tror, man skal balancere det, alt efter hvilken virksomhed man er. For mig at se handler det om, at man som virksomhed er opmærksom, ydmyg og lydhør over for samfundsdagsordenen og forstår, hvor netop vores virksomhed kan påvirke den mest muligt. Om det så er på LGBT+-rettigheder, eller det er på CO2-udledning er i og for sig underordnet. Det hele er relevant. Men bare man så gør det, man siger, og kan stå på mål for det. For hvis man halvhjertet gør lidt af det hele, så er risikoen jo, at man ikke rigtig gør en forskel - og så i øvrigt kan klandres for greenwashing".

Som medlemsejet virksomhed er COOP altid i tæt dialog med deres stakeholders, og med et landsråd bestående af 120 medlemmer, som er alt fra kødelskere til veganere i front, så har

COOP altid adgang til et bredt 'reality check'.

"Det er ikke alle virksomheder, som har kunderne så tæt på hele tiden, som vi har. Men det er vigtigt, når man skal prioritere sin indsats på ansvarlighed, at man har kundeorienteringen med i sin strategi og i det hele taget er i sync med det, ens stakeholdere forventer," understreger Lasse Bolander.

### Dit mindset må ikke blive umoderne

Hvor kravet om ansvarlighed kommer fra samfundet omkring virksomhederne og fra medarbejdere og forbrugere, så skulle viljen til at gøre en forskel og handlingerne efter-

følgende gerne komme fra den øverste ledelse, herunder direktion og bestyrelse.

Men da erhvervsmediet Finans i slutningen af 2021 gennemgik 50 bestyrelser i Danmarks største virksomheder for at undersøge fokus på og kompetencer inden for bæredygtighed, så var det kun 26 af de i alt 308 bestyrelsesmedlemmer, der blev beskrevet som havende kompetencer inden for bæredygtighed.

Det er dog ikke umiddelbart en situation, som Lasse Bolander finder foruroligende. Selv har han bred erfaring fra en række bestyrelser på tværs af brancher, og med den erfaring er det ikke hans vurdering, at specialkompetencer er afgørende for, om en virksomhed kan lægge en relevant og målrettet ansvarlighedsstrategi.

"Det er ikke ret længe, vi talte om, at bestyrelserne manglede kompetencer på cybersikkerhed. Og før det var det digitalisering osv. Men det er en meget lille del af en bestyrelses arbejde, der handler om ét særligt emne. Lige nu bruger man måske 10% af tiden på ESG, men der skal stadig diskuteres budgetter, om der skal bygges en ny fabrik, om man har den rigtige direktør osv.," siger Lasse Bolander.

Han understreger dermed også, at bestyrelsesmedlemmer skal have brede kompetencer inden for virksomhedsledelse og bestyrelsesarbejde. Har man brug for specialviden på forskellige områder, så må man hyre specialister eller konsulenter ind til at bidrage med den fornødne viden, lyder hans bud på løsningen.

"Men det er klart, at du kan godt blive irrelevant i en bestyrelse, hvis du ikke har det rigtige mindset i forhold til de aktuelle dagsordener. Hvis du giver udtryk for, at du ideologisk set er imod åbenlyse samfundsdagsordener, eller hvis du ikke holder dig orienteret, så kan dit mindset og dine kompetencer hurtigt blive umoderne. Til gengæld, hvis man forstår, hvilke dagsordener der er vigtige og løbende tilegner sig mere indsigt, så kan man sidde i en bestyrelse meget længe. Og gøre en stor forskel." •

**"Hvis man forstår, hvilke dagsordener der er vigtige og løbende tilegner sig mere indsigt, så kan man sidde i en bestyrelse meget længe. Og gøre en stor forskel."**

Lasse Bolander

# Den klare strategi er mere vigtig, end nogensinde før

>>> *Vi lever i en VUCA-verden: Volatile, uncertain, complex, ambiguous.*

*Der sker noget hele tiden, og 'New Normal' er noget, vi skal forholde os til kontinuerligt. For virksomhederne betyder det transformation på transformation og i en stærkt foranderlig situation er den klare retning faktisk mere vigtig, end nogensinde før. Det forklarer Costas Markides, professor i strategi fra London Business School.*

**E**N af de helt store udfordringer er, at mange organisationer ikke har en klar forståelse for, hvad transformation betyder for dem. Det er en klar holdning hos professor i ledelse og forfatter, Costas Markides. Netop det at have "en klar holdning" er vigtigt at have i denne tid, for ellers vil det ikke lykkes at få gennemført de

nødvendige omstillinger og forandringer af organisationen, som VUCA kræver, understreger han.

"Transformation er ikke entydig. Derfor er det nødvendigt at blive enige om, hvilken transformation, man er i gang med, og hvad transformation betyder for virksomheden, før man går i gang. Der skal være en fælles forståelse

for udtrykket. Hvad skal organisationen transformeres til? Er det hele virksomheden? En del af virksomheden? Eller noget helt tredje? Det er nødvendigt at være helt klart på hvad, man mener. Der er fx mange, der taler om "digital transformation". Men hvad er det egentligt de vil? Det er ofte uklart. Den helt store udfordring er, at det betyder noget forskelligt".

## Forandringerne vil være konstante. "Deal with it"

Ifølge Costes Markides er der ikke så meget at diskutere: Disruption er i gang hele tiden. Omverdenen ændrer sig hele tiden. Og Markides beskæftiger sig da netop også med "de uendelige forandringer" i sin seneste bog, *Organizing for the New Normal*".

"For 100 år siden havde man én disruption ad gangen, som man tilpassede sig til, og så kunne man transformere virksomheden. Så kom der en anden forandring, og

så tilpassede man sig igen. Sådan er det ikke længere. Det hele er rodet sammen. Der sker disruptions og tilpasninger hele tiden på kryds og tværs, og i en VUCA-verden ▶



"Transformation" er det mest skræmmende ord for medarbejdere. Hvad skal der forandres? Hvad betyder det for mig? Er jeg her i morgen?"

Costas Markides

## Læs mere om strategi i forandringernes tid

Hvordan ruster du din organisation til at håndtere kontinuerlige forandringer og forstyrrelser? Hvordan udvikler du en strategi for, hvad der kommer næste gang, mens du har travlt med at drive din nuværende transformation? Og hvordan motiverer du forandrings-udmattede medarbejdere til at fortsætte rejsen sammen med dig? Det beskæftiger Costas Markides' seneste bog "Organizing for the new normal" sig med. Bogen udforsker, hvordan man kan blive bedre til at tænke innovativt og udnytte mulighederne i forandring, frem for at forsvare sig imod dem.

”For 100 år siden havde man én disruption ad gangen, som man tilpassede sig til. Så kom der en anden forandring, og så tilpassede man sig igen. Sådan er det ikke længere. Det hele er rodet sammen”.

Costas Markides

er spillereglerne ændret voldsomt. Det er man bare nødt til som organisation at kunne håndtere,” forklarer han.

I en så stærkt foranderlig situation kan det dog virke uoverskueligt at udarbejde langsigtede strategier. Men det er vigtigt ikke at 'fryse' som et dyr i en lyskegle, indskærper Markides. Man skal ikke stoppe med at lave strategier trods de mange forandringer, men netop sørge for at være helt klar på, hvilken overordnet retning, man har.

”I en VUCA-verden er strategien faktisk mere vigtig, end nogensinde før. Der skal tages en beslutning, om man overordnet set vil gå til venstre eller til højre. Nord eller Syd. Det er en stor beslutning, som skal tages, og den skal tages i topledelsen. For det er den retning, som skal fastholdes, uanset hvad der sker, og inden for den retning skal der så kunne ske løbende tilpasninger. Så strategien skal ikke ændres grundlæggende - men man skal være fleksibel og kunne foretage justeringer inden for den”.

#### Den forkerte måde og den rigtige måde

Transformation er desuden en stor ting, som man som organisation skal tage seriøst, understreger Costas Markides. Det er noget, som kommer til at vende op og ned på en organisation, og det kræver, at der bliver skabt en tilstand af "urgency". Der er to måder, man kan gøre det på – den forkerte og den rigtige:

Den forkerte måde er at skræmme medarbejderne ved at sige, at hvis ikke vi gennemfører en transformation, vil vi gå nedenom og hjem. Det har kun en kortsigtet virkning.

Den rigtige måde er at forklare hvorfor, transformationen er nødvendig. Giv medarbejderne en positiv forklaring.

Sørg for at medarbejderne køber ind på det. Brug de emotionelle argumenter og ikke kun de rationelle.

”Man skal være klar om strategien. Ofte er der usikkerhed om strategien. Hvad vil du gøre? Hvad er konsekvenserne? Vær klar i dit sprog overfor medarbejdere, ellers kan de ikke bidrage i transformationsprocessen, den enkelte medarbejder spørger om, hvad er "min rolle" i at bidrage til transformationen?,” forklarer Costas Markides og han fortsætter;

”Sørg også for, at virksomhedens incitamentsstruktur understøtter transformationen.

Selvom man har en fantastisk plan, så bliver den aldrig gennemført, hvis ikke der er en incitamentsstruktur, som bakker op. Det er altid et spørgsmål om mennesker”.

#### Der vil altid være nogen, der er ligeglade

”Transformation” er det mest skræmmende ord for medarbejdere. Hvad skal der forandres? Hvad betyder det for mig? Er jeg her i morgen? Medarbejderne har jo ikke et klart billede af, hvad der skal ændres. Der er der en ledelsesopgave i at kommunikere det,” siger Costas Markides.

”Lad være med bede medarbejderne om at bestige verdens højeste bjerg. Det er skræmmende. Bed dem om at tage et skridt ad gangen. Vær helt klar på, hvad du ønsker af dine medarbejdere. Giv dem tillid til, at de kan gøre det, i stedet for at skræmme dem”.

Der vil altid være medarbejdere, som er ligeglade med en transformation, oplever Markides. Nogle er positive og andre er negative. Her er det vigtigt at starte med dem, som er positive, understreger han.

”De er dine allierede i at lykkes og skal bruges til at over-


bevise dem, der ikke er overbeviste. Erkend, at alle aldrig vil være positive fra starten. Det gælder om at nå en kritisk masse af medarbejdere, som er positive over for transformationen.”

Husk at fejre succeserne undervejs. Det er vigtigere end flotte planer. De fleste vil gerne være en del af et vinderhold. •



Costas Markides  
Professor, London School of Business

*Costas Markides er en beskeden mand. Sådan da. Han er en af de mest flamboyante professorer ved London Business School, og mange års forskning indenfor strategi, innovation, disruption og eksekvering har gjort ham til en mand, man lytter til. Blandt andet er han placeret på Forbes' liste over "Management Gurus" og på Thinkers50-listen. Hans seneste bog hedder "Organizing for the New Normal".*

A portrait of Annemarie Meisling, a woman with long, wavy blonde hair, wearing a dark top. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and textured.

”Vi skal gentænke måden, vi organiserer vores virksomheder på”

*>>> Vi skal skabe fleksible og robuste organisationer, som kan favne de kommende års mange forandringer. Det siger Annemarie Meisling, som er en af pionererne inden for bæredygtig omstilling i Danmark. Hun er øverste ansvarlig for området i Chr. Hansen, der i 2019 blev kåret som verdens mest bæredygtige virksomhed. Hendes største inspiration er naturens logik og cyklus-tankegang.*

**A**NNEMARIE Meisling er ikke i tvivl om, at hvis vi arbejder på naturens præmisser, kan vi skabe mere innovative og bæredygtige virksomheder. Et godt eksempel er fødevaringrediens-virksomheden Chr. Hansen, hvor formålet er klart: 'Let's grow a better world naturally'. Det formål gennemsyrrer hele forretningen.

”Kernen i Chr. Hansens forretning er de gode bakterier. Vi har en række produkter, som hjælper vores kunder mod en mere bæredygtig fødevarerproduktion. Vi har et helt regenerativt sundhedsområde med probiotika, som kan hjælpe med at styrke kroppens eget immunforsvar. Og gode bakterier, der kan være med til at begrænse brugen af pesticider i landbruget,” siger Annemarie Meisling, Senior Director, Corporate Affairs, Chr. Hansen.

#### Medarbejdere skal også regenerere

Men Annemarie Meisling mener, at det regenerative fokus ikke kun skal gøre sig gældende i produkterne. Det skal også

leve i organisationen. Ligesom de gode bakterier skal vokse, så skal medarbejderne det også. I et arbejdsliv, hvor forandringer er blevet hverdag og kompleksiteten i opgaverne stiger er den fremmeste ledelsesopgave, at medarbejderne ikke føler sig drænet efter en lang arbejdsdag, men føler, at de også har fået energi.

”Tænk på, at medarbejderne skal vokse og regenerere, når de går på arbejde. Jeg kan godt lide, at bæredygtighedsbegrebet er udvidet til at omfatte 'væredygtighed', som handler om at du går styrket fra dit arbejde. Hver dag. Ambitionen må være at komme derhen,” siger Annemarie Meisling. For hende betyder det blandt andet, at vi skal gentænke de meget hierarkiske strukturer, siloer og rigide kontrolsystemer.

I stedet bør man som virksomhed organisere sig i en levende og organisk dynamik, der kan tilpasse sig, og som kan reagere hurtigt.

”Jeg plejer at bruge træer som en metafor for organisationen. For at det skal lykkes, er der mange elementer, der ▶



Læs mere om kulturudvikling i organisationer på:  
[hildebrandtbrandi.com/undgaa-at-kulturen-bliver-en-showstopper](https://hildebrandtbrandi.com/undgaa-at-kulturen-bliver-en-showstopper)

- skal arbejde sammen. Medarbejdere og ledere skal forstå virksomheden, men også deres egne rødder. Stammen er det, vi har i fællesskab - vores kultur," siger Annemarie Meisling. I Chr. Hansen er der fire kulturelle mål: At skabe en bedre verden. Levere resultater. At samskabe samt en udbredt grad af frihed.

"Kronen på værket er vores produktportefølje, som vi ser som bladene på træet. Når de falder ned på jorden, giver det næring til andre, nye ting," forklarer Annemarie Meisling.

#### Vi skal have et tydeligt formål

Men for at give næring til den regenerative tankegang er organiseringen af arbejdspladserne essentiel.

"Hvis vi skal derhen, hvor vi skal være mere innovative, skal



**Annemarie Meisling**  
Før hun blev Director of Sustainability i Chr. Hansen har Annemarie Meisling arbejdet med bæredygtighed og menneskerettigheder for Udenrigsministeriet, Den amerikanske kongres, Verdensbanken, Dansk Industri, Cowi og Novo Nordisk.

vi gentænke den måde, vi har organiseret vores virksomheder. Vi skal væk fra industrialiseringens mekaniske tænkning og over til en innovations-tankegang," siger Annemarie Meisling.

Det handler, ifølge hende, ikke kun om at optimere produkter. Helt grundlæggende skal virksomhederne begynde med at kigge ind i, hvad deres formål er. Hvorfor laver vi det, vi gør?

Når den retning så er på plads, bliver det efterfølgende mere meningsfuldt for alle og lettere at udstikke en inspirerende og tydelig retning, medarbejderne kan styre efter.

"Og endelig skal vi alle sammen prøve at integrere bæredygtighed i innovations-pipelinen. Vi

skal i fremtiden være en del af løsningerne og ikke problemerne," slutter Annemarie Meisling. •

## Er du klar til TEAL?

**MANGE** virksomheder arbejder i disse år med nye måder at organisere sig på, lede og koordinere på, og med at fremme innovative løsninger. Der findes ikke ét svar på, hvilken organisationsform, der er den rigtige, men centralt for de fleste lige nu er det, at ens organisation skal være tilpassningsdygtig. I en tid, hvor kravene er mange og omskiftelige, er det netop tilpassningsdygtigheden, som giver hastighed, relevans, og præcision i dine produkter. En af de organisationsformer, der netop fremhæves for sin evne til "sense and respond" er TEAL.

#### Mandatet er lagt ud i front

Essensen i TEAL-organisationer er, at de er ekstremt formålsdrevne og er kendetegnet ved, at formålet er sat helt i front i alt og er det, der driver medarbejderne. Ledelsesformen er selvlædelse frem for hierarki, faste processer og faste mål. Mandatet til at drive evolution og innovation er også lagt ud til medarbejderne - så længe de holder sig tæt til virksomhedens overordnede formål. Virksomheden kommer på

den måde meget tæt på virkeligheden og kunderne, og idet mandatet ligger i fronten af virksomheden, kan virksomheden meget hurtigt reagere på tendenser, ønsker og krav fra den relevante målgruppe. Og dermed forøge chancen for at ramme plet.

#### Man kan også lade sig inspirere

I sin ideelle form vil TEAL gøre en organisation konstant omstillingsparat, fordi den hele tiden tilpasser sig, og fordi medarbejderne er motiverede og effektive. TEAL taler også ind i en tendens, hvor et stigende antal virksomheder ønsker at arbejde mere formålsdrevet.

Men hvis man som virksomhed ikke er klar til organisatorisk at gå linen helt ud i TEAL, så kan man med fordel lade sig inspirere af dele af tænkningen. Hvis du vil læse mere om TEAL, kan du læse bogen *TEAL Dots in an Orange World* eller *Humanocrazy*. Et kendt eksempel på en virksomhed, som har haft succes med TEAL er den hollandske sygeplejevirksomhed Buurtzorg

”

We used to talk about “the future of work”. But the pandemic has brought forward many trends into the here and now. The changes are affecting how we all work. We see this happening in three different areas – new tools and habits for knowledge workers, an influx of innovation for front-line workers, and new leadership styles driven by evolving circumstances and consumerised communications tools.

Harvard Tech Trends Report 2021

# Dansk politik og innovationskraft er en vigtig faktor i at løse fremtidens energibehov

*>>> "Vi asfalterer, mens vi kører". En måske lidt slidt metafor, som dog alligevel udmærket beskriver den udfordring, verden lige nu står overfor, hvor kendte og bredt anvendte energiformer skal udfases, uden at vi er helt klar med det, som skal erstatte dem. Men i Danmark har vi særlige kompetencer og erfaringer, mener en af dem, der i mange år har været i front på vindenergi, Henrik Stiesdal.*

**U**LEDNINGEN af CO2 er med til at forandre verdens klima. Havene stiger, vejret viser pludselig nye, ukendte sider, og overalt på kloden bliver mennesker påvirket.

I Danmark gør vi vores for at bremse den globale opvarmning, og regeringens ambition er, at Danmark skal være uafhængigt af fossile brændsler - kul, olie og gas - i 2050.

Det betyder, at vi skal producere vedvarende energi nok til at dække det samlede danske energiforbrug i 2050 ved at anvende energikilder som vandkraft, vind- og solenergi, energi fra biomasse og geotermisk energi. Det kalder på innovationskraft. Noget, som vi heldigvis har meget af i Danmark.

## Den særlige danske evne til innovation og problemløsning

Danske virksomheder har allerede mange års erfaring med at levere bæredygtige løsninger, og grøn energiteknologi et af dansk erhvervslivs styrkeområder. Men det betyder ikke, at der ikke er brug for både erfaring og nytænkning i nye løsninger. Heldigvis er det noget, vi har et solidt fundament for at gøre i Danmark, vurderer Henrik Stiesdal, som er en af pionererne indenfor dansk vindmølleindustri.

"I Danmark er vi helt fremme i skoene inden for alternative energikilder. Det har både noget at gøre med den danske kultur og med hvordan, vi uddanner vores unge.

Det gælder lige fra folkeskolerne til universiteterne. Ofte er der politikere, som gør nar af "rundkredspædagogik", men realiteten er, at vi uddanner unge, der kan tænke selv," siger Henrik Stiesdal.

"Jeg har selv drevet ingeniøraftdelinger i mange lande. Danske ingeniører kan noget helt specielt med at løse problemer. Det kommer fra en selvstændig tilgang til, hvordan man løser opgaverne bedst muligt. Det er ikke uddannelsesniveaue, som adskiller os fra andre lande - det er innovationsevnen. Hvis man ser på et specialiseret område som aerodynamik, så er der fx en langt større talentmasse i USA, end der er i Danmark. At de har nogle af verdens største flyfabrikker, det giver dem et forspring, men vores evne til at tænke innovation og løsninger i Danmark gør, vi kan matche dem."

## Kampen for at fastholde den flygtige energi

Fremtidens energikilder er mange og afhænger af de ressourcer, der er til rådighed, der hvor man geografisk befinder sig; vind, vand og sol. Derudover er der også fortalere for, at atomkraft kan blive en af fremtidens vigtigste energikilder, og på verdensplan udgør kernekraft cirka 15% af den samlede energiforsyning.

"Man kan aldrig afvise, at atomkraften kommer tilbage. Bl.a. har UK en energiplan, hvor den er en vigtig del. Men i Danmark er det ikke realistisk. Her bliver det vind og sol, som kommer til at være fremtidens energikilder. Atomkraft er alt for dyrt sammenlignet med sol og vind. Her til kommer det klassiske problem med affaldet," siger Henrik Stiesdal.

I Danmark vil solen dog kun stå for en tredjedel af alt energiforsyning, da solen som bekendt kun er en lejlighedsvis gæst. Vind er mere fremtrædende, men også her er der udfordringer. For ligesom solen ikke altid kigger frem i det omfang, man kunne drømme om, så blæser vinden heller ikke på kommando. Og i en fremtid, hvor en større del af energiforsyningen kommer fra fluktuerende energikilder, så er lagring af overskudsenergi et de områder, hvor der er brug for meget mere innovation. Når det har blæst meget, skal overskydende energi kunne opsamles, lagres, omdan-

nes og transporteres, så den kan bruges 'on demand'.

"En af de oplagte muligheder er fx at lave brint, når der er overskud af strøm. Men lige nu er bagsiden af den teknologi, at virkningsgraden kun er 35 procent, dvs. en del af energien går tabt i processen. Men det er noget af det, man arbejder på - at få virkningsgraden op," forklarer Henrik Stiesdal.

Han samarbejder lige nu med energiselskabet Andel om at udvikle en energilagringsteknologi, der kan gemme den overskydende strøm som varme ved høj temperatur og igen omdanne varmen til strøm, når der er brug for det. Når den teknologi er udviklet nok, vil virkningsgraden blive markant større, forsikrer han.

"Planen er at starte et demo-anlæg næste år, hvorefter man så kan skalere op. Der vil altid være noget, som skal ændres undervejs, når man høster nye erfaringer, men jeg forventer, at man i løbet af et par år vil kunne starte anlæg i stor skala".

## Politisk opbakning er en afgørende faktor

Ifølge Henrik Stiesdal er politisk opbakning og gode rammebetingelser for de alternative energiformer en afgørende grund til, at Danmark er så langt fremme i dag på især vindenergi.

"Danmark har en styrkeposition i dag, fordi danske politikere har valgt at satse på vindkraft i Danmark. Siden 1978 har stort set alle de danske regeringer bakket op om det projekt. Det, sammen med de langsigtede rammebetingelser, gjorde, at der opstod et marked

efter vindmøller," siger Henrik Stiesdal og uddyber:

"I stedet for udelukkende at satse på store forskningsprojekter skabte man et træk fra markedet: Der var 40 procent etableringstilskud i de tidlige år. Elværkerne fik tilslutningspligt, og der blev lavet afregningsregler, som kunne sikre økonomien for alle parter. Dét skabte et marked for vindmøller. Så kom der konkurrence, og det drev innovationen, som så drev prisen nedad. Så hvis man for alvor skal lykkes med en ny teknologi, kræver det som regel, at staten går ind med langsigtede rammebetingelser. Det er opskriften på succes - i mine øjne." •



**Henrik Stiesdal**  
Henrik Stiesdal er en af pionererne inden for vindindustrien og har 40 år bag sig inden for alle aspekter af vindteknologi. Han byggede sin første vindturbin i 1976 og i 1978 byggede han den første vindturbin til kommerciel brug, som Vestas fik licens på året efter.

Stiesdal har bl.a. været ansat i både Vestas og i Siemens. I 2000 blev han Chief Technology Officer i Siemens, og han var i virksomheden indtil 2014.

Unge virksomheder med nye visioner:

# Brancherevolutionerne kommer



DE har skabt deres virksomheder på et fundament af undren over tingenes tilstand og et ønske om at bidrage til forandring. De er entreprenører med visioner og en stærk trang til at udfordre i den branche, de er en del af. Fordi de kan, og fordi de ser ind i en fremtid, hvor det er nødvendigt at udfordre status quo.

På hver deres måde udfordrer de velkendte produkter og metoder i deres respektive brancher. Hver især har de sat sig som mål at skabe virksomheder, som både tager ansvar, og som samtidig gerne skal blive til gode forretninger. Og ikke mindst håber de på at kunne inspirere andre virksomheder til at arbejde innovativt med forandringerne.

Mød dem her:

**Henrik Fisker**  
CEO og founder af Ocean Car

**Thomas Brorsen Pedersen**  
CEO og co-founder af Pond

**Heidi Boye**  
Landechef, Too Good To Go

**Frederikke Antonie Schmidt**  
CEO og founder Roccamore

Foto: iStock

## “Det er sindssygt, at der ikke er flere elbiler i Danmark!”

*Henrik Fisker vil gerne fremstille verdens mest bæredygtige bil. Derudover er han en af dem, der vil ændre på bilindustrien, og han har store visioner og tanker om, hvad der skal til. Fx at bilproducenterne kommer med nye forretningsmodeller, og at de bliver langt bedre til at tænke i bæredygtige, genanvendelige materialer.*

### Hvordan vil du revolutionere bilindustrien?

”Med vores bil, Ocean Car, fra Fisker Inc. vil vi gerne adskille os fra resten af industrien på to måder: Først og fremmest ved, at det er vores målsætning at fremstille verdens mest bæredygtige bil. Det er ikke kun at fremstille en elektrisk bil eller bruge genbrugsmaterialer. Vi skal også have involveret hele forsyningskæden. Eksempelvis har vores østrigske underleverandør allerede certificeret, at deres fabrik er CO2-neutral. Det gælder for alle vores underleverandører, at vi har sat nogle mål.

Batterierne i Ocean Car – og alle andre elbiler – er en af de store udfordringer for at blive bæredygtig i alle led. Derfor har Fisker udviklet en fleksibel leasingmodel, hvor vi som leverandør har ejerskabet således, så brugerne ikke skal købe bilen i hele bilens levetid, som typisk vil være tolv år. Herefter genbruger vi hele bilen incl. batteriet.

De fleste forbrugere ønsker at have deres egen individuelle mobilitet. Dvs. selv bestemme, hvor og hvornår man ønsker transport. Der er to måder, vi kan klare det på: Den ene måde er at overlade det til politikerne, der gennem lovgivning sikrer, at det sker. Alternativt kan bilindustrien komme med løsninger, der sikrer den individuelle mobilitet, som både er bæredygtig og passer til vores samfund. Hvis ikke bilindustrien kommer med løsninger, overlader vi

initiativer til politikerne med restriktiv lovning”.

### Hvorfor tager det så lang tid at fremstille nye, bæredygtige bilmodeller?

”Når det tager fire år for bilfabrikkerne at fremstille en ny bil, så hænger det sammen med, at de første faser ofte er dem, der tager lang tid. Der er primært valg af platform, som er tidskrævende, hvor der er forskellige synspunkter internt, hvor det gælder om at blive enige om specifikationerne.

Endvidere er der 1500 komponenter i en bil, som skal passe sammen. Den udviklingstid er meget lang for at sikre, alle komponenter passe sammen. Hertil kommer der omstilling af produktionen, at den er den rigtige til netop den nye bilmodel. Det



Henrik Fisker, grundlægger af Fisker Inc.



## “Vi gik i gang med det her, fordi det vi kunne se, var noget hø”

**C**EO og co-founder i bioplastvirksomheden Pond, Thomas Brorsen Pedersen, satte sig sammen med sin partner, for at skabe et alternativ til fossilt plast. Et alternativ, som kan nedbrydes i naturen, og hvor plantematerialet fungerer som en ”CO2-støvsuger”, mens det vokser. Det har været en lang, sej kamp, men med en ny aftale om at levere bæredygtige råvarer til sko og trøjer til et af verdens største sportsbrands Adidas, er den Aarhus-baserede virksomhed rykket ind i en helt ny liga. Og Adidas er ikke de eneste, der er ved at få øjnene op for det bæredygtige alternativ til fossilt plast.

“Folk taler så meget om at være ”purposedrevet”. Men grunden til, at vi gik i gang med det her, var fordi det vi kunne se, at det ellers var noget hø. Derfor er det en kæmpe tilfredsstillelse at se, at vi kan gøre en forskel. Potentialet er der nu. Og vi har flere store samarbejder på vej inden for bilindustrien, møbelindustrien, emballage og medical,” siger Thomas Brorsen Pedersen.

Plastindustrien har længe haft eneret på markedet, men ifølge co-founderen af Pond gælder det for alle typer virksomheder, at det er tid til at arbejde mere sammen

med naturen og ikke imod den. Det betyder også, at de såkaldte biosolutions bliver mere attraktive.

“Det har taget otte år, men nu har vi hul igennem. Vi har arbejdet sammen med store brands i lang tid, men de skulle tage mod til sig til at turde tage skridtet. Narrativet om, at bioplast ikke duer, er meget stort. Men nu, hvor vi skal til at beregne CO2 som en del af bundlinjen, står vi stærkt. For vores produkt optager CO2, mens et kg plast udleder mellem fem og 10 kg CO2,” siger Thomas Brorsen Pedersen.

### Hvad kan store virksomheder lære af jer?

“De har jo en af de vigtigste opgaver overhovedet for at få forandret vores verden og stoppe klimakrisen. Det er et tungt ansvar. De skal se kritisk på, hvordan de sourcer deres materialer, og på om de fortsat kan arbejde med fossile produkter. Spørgsmålet om, hvor råvarerne skal komme fra, er en af de væsentligste problemstillinger lige nu,” siger Thomas Brorsen Pedersen.

Hvis klimaudfordringerne skal løses, er det nødvendigt at tænke i nye typer partnerskaber og innovation på tværs af brancher. I Pond arbejder de på at trække produktionen af råmaterialer tættere på for at undgå transporten, og samarbejder med blandt andre Landbrug og Fødevarer omkring bedre udnyttelse af affaldsstrømme og om ”vertical farming”.

“Vi er selvfølgelig som lille virksomhed mere agile i forhold til, at tage beslutninger om at kunne gå helt andre veje. Det kan være svært i store virksomheder, fordi man er bundet af den teknologi, som man har arbejdet med i årtier,” siger Thomas Brorsen Pedersen.

Han mener dog ikke, det skal være en stopklods for nye innovationer og håber, at Pond og andre virksomheder med alternative løsninger kan inspirere de større virksomheder til at tage et kritisk blik på de materialer, de bruger.

“Der kommer en klar udskilning mellem virksomheder, som kan se, at man bliver nødt til at tage naturen i anvendelse og arbejde mere sammen med den,” siger Thomas Brorsen Pedersen.



Foto: Axel Schütt/Ritzau Scanpix

Thomas Brorsen Pedersen, CEO og co-founder i Pond

**”De fleste forbrugere ønsker selv at bestemme, hvor og hvornår de ønsker transport. Der er to måder, vi kan klare det på: Den ene måde er at overlade det til politikerne, der gennem lovgivning sikrer, at det sker. Alternativt kan bilindustrien komme med løsninger”.**

Henrik Fisker

benzin eller dieselmotorer. Man kan kigge på Norge, hvis man vil se nogen, der viser vejen”.

### Vil Fisker overhale Tesla?

“Det er min ambition, at vi på et tidspunkt kan vi sælge flere biler, eller at vi får en bedre indtjening end Tesla. Vores strategi er rigtig, og derfor kan vi komme foran. Ofte glemmer man at Tesla startede tilbage i 2003. Det tog dem ti år at fremstille den første bil. Vi startede i 2016, og vi kommer med den første bil næste år. Altså seks år. Vi kan fremstille biler på halvdelen af den tid, som Tesla skal bruge.

Men vi skal ikke nappe vores kunder fra Tesla. Vi skal tage dem fra Mercedes og de andre traditionelle bilmærker. Det er her, at det store markedspotentiale findes. I dag er kun lidt over to procent af bilerne elektriske. Vores kunder er dem, der har en benzinbil i dag.

Vi forventer, at de første Fisker Ocean vil være til salg på det danske marked om et år. Nikolaj Coster-Waldau er i øvrigt en af vores investorer - og bliver derfor en af de første danskere, der sidder bag rattet i en af vores biler”.

er dyrt, og det kan koste mere end 100 millioner dollars at være parat til, at produktionen kan gå i gang”.

### Har Tesla været med til at ændre bilindustrien?

“Ja, Tesla har disrupted hele måden at fremstille biler på. De var bl.a. først med den store skærm, hvor man kan få den relevante information. Tidligere var de oplysninger, som er på skærmen fordelt på mange forskellige instrumenter. Det tager 18 måneder at få udviklet nye instrumenter, og det er ikke sikkert, du bare lige kan udskifte dem, du allerede har i din bil. Til sammenligning kan Tesla foretage en opdatering hver tredje måned eller hvornår, de har lyst til det”.

### Hvor meget er teknologien ændret, siden elbilerne kom frem?

“Elbilerne ændrer sig dramatisk i takt med udviklingen i teknologien, og det betyder, at nye producenter dukker op. Fisker er en af dem. Vi er også i stand til at fremstille elbiler, der har længere rækkevidde, end elbilerne de traditionelle bilmærker, hvis man sammenligner med tilsvarende bilklasser. Vi har fx ikke set en tysk elbil, der har en bedre rækkevidde end Tesla til samme pris.

Den store udfordring for de eksisterende bilfabrikker er, at de er fanget i deres egne traditioner. Hos Fisker eller Tesla har vi kun elbiler, derfor er vi ikke bundet af traditionerne”.

### Hvor meget betyder bæredygtighed for Fisker?

“Vores ambition er, at vi fremstiller en 100 procent bæredygtig bil fra Fisker i 2027. Når bilerne er bæredygtige, så behøver man ikke en restriktiv lovgivning. Bæredygtighed er nøgleordet, hvis vi ønsker en individuel mobilitet. Vi kan ikke bare forbyde ting, vi skal finde en anden vej.

Det er sindssygt, at der ikke er flere elbiler i Danmark, når nu Danmark er helt i top med elektricitet - ca. halvdelen er fremstillet med vindmøller. Politikerne har endnu ikke forstået at få knækket koden med, at flere danskere køber en elbil. Jeg synes, det er nemt: Sænk skatten dramatisk og få flere opladestationer overalt - og fra 2030 må ingen sælge



TRE DANSKE SPIRER | 2

## Too Good To Go

## Too Good To Go. En app – men mest en bevægelse mod madspild

**V**IRKSOMHEDEN begyndte som en klassisk startup med fem gutter i en kælder, der undrede sig. De undrede sig over, hvorfor så meget mad fra supermarkeder, restauranter og hoteller går til spilde. Fem år senere er de fem gutter i kælderen blevet til 1.400 ansatte globalt, som hver dag redder tonsvis af mad fra at ende skraldespanden – og dermed fra at blive et kæmpe ressourcespild.

“Vi er her, fordi der er et problem, og fordi der er nogle dedikerede brugere, der gerne vil være med til at reducere mængden af madspild. 86 procent af danskerne ved godt, at madspild er en central del af klimaproblematikken, men ofte ved de ikke, hvad de skal gøre ved det. Vi tror på, at vi kan ændre en masse ved at distribuere maden et andet sted hen og uddanne og inspirere til at undgå madspild,” siger Heidi Boye.

Den danske app Too Good To Go er i dag blandt de hurtigst voksende virksomheder i Danmark. Den tyske erhvervsavis, Handelsblat, kårede i 2021 Too Good To Go som det mest innovative brand. Elbil-pioneren Tesla kom på andenpladsen. Senest

har Too Good to Go fået et lån på 223 mio. kr. fra Vækstfonden, som skal sikre dem indtoget på det amerikanske marked.

### Madspild har ingen offeromkostninger

“Vi ser et kæmpe potentiale i bekæmpelse af madspild. Når man bliver bedt om at spare på energi og transport, så er det forbundet med offeromkostninger. Ingen varme bade, ingen rejser – kun cykling i koldt vejr. Men med madspild er der ingen offeromkostninger. Man tager ikke noget fra forbrugerne,” siger Heidi Boye.

Hun er drevet af at kunne gøre en tydelig forskel hver dag. Alt bliver målt og vejret og for nyligt kunne de fejre, at ni millioner måltider er blevet reddet fra den kranke skæbne at ryge i skraldespanden.

### Hvad kan store virksomheder lære af jer?

“Jeg oplever, at virksomheder kæmper med koblingen mellem at tage et socialt ansvar og samtidig drive en forretning og tjene penge. “Kan man det?” Ja! Det kan lade sig gøre at være en missionsdrevet forretning. Det er faktisk en rigtig stærk kombination. Det er netop vores why og vores stærke agenda, der driver vores forretning,” siger Heidi Boye.

Hun håber, at andre også kan lære noget af den måde, Too Good To Go arbejder med partnerskaber på. “Vi har brug for partnerskaber for at lykkes. Det tror jeg mange brancher kan lade sig inspirere af. Det nytter noget at “join forces”, så vi får løst klimaproblematikken. Vi stiller krav til dem, vi arbejder sammen med og opsætter mål for, hvor meget mad vi skal redde sammen. Når vi indgår et samarbejde, stiller vi vores partnere ansvarlige for at minimere madspild, så vi redder så meget som muligt”.



Heidi Boye, dansk landchef i Too Good To Go

erhvervsavis, Handelsblat, kårede i 2021 Too Good To Go som det mest innovative brand. Elbil-pioneren Tesla kom på andenpladsen. Senest



TRE DANSKE SPIRER | 3

## Roccamore

## Der er uforløst innovationspotentialer i at sætte medarbejderne mere fri

**H**VORFOR skal højhælede sko være ukomfortable? Den undren endte ud i et skobrand, som de seneste seks år er vokset i rekordfart. Oven i komfort-agendaen er Roccamore blevet et af de brands i modebranchen, som går foran på den bæredygtighed.

I Roccamore produceres skoene under skrappe vand-, CO2- og energibesparende principper. Der er ikke kollektioner, som følger sæsonerne, men de produceres lidt ad gangen og i dialog med kunderne. Det betyder at der ikke overproduceres. Roccamore eksperimenterer ligeledes med nye teknologier og bionedbrydelige materialer. Det er også det første skobrand i verden, som har fået en bæredygtigheds-certificering, den såkaldte Cradle to Cradle-certificering.

“Jeg vil gerne vise, at et lille brand godt kan være det første skobrand i verden, der får en certificering,” siger Frederikke Antonie Schmidt.

Roccamores fokus på bæredygtighed er ikke bare en succes for miljøet, men også for forretningen. På de seks år Roccamore har eksisteret, har de haft en vækstrate på over 300 procent og udover flere butikker i Danmark, har de nu også åbnet butik i Oslo.

“Mit kerneprodukt er behagelige, høje hæle, fordi høje hæle giver selvtillid. Jeg er lykkedes med at lave sko, som er både behagelige og smukke,” siger Frederikke Antonie Schmidt.

### Diversitet er også på agendaen

Men ifølge Frederikke Antonie Schmidt er der endnu et stærkt budskab i Roccamore. En agenda, der handler om diversitet og om, at de der er anderledes eller stikker ud, skal turde have mere selvtillid og ikke mindst gives en større plads i verden.

“Jeg har mødt mange, som ikke kan se, at det at være anderledes er en gave. Hele vores samfund er bygget op omkring, at vi alle skal kunne det samme og være ens. Det har fulgt os helt tilbage fra folkeskolen,” siger hun.

Ifølge hende er det vigtigt for virksomhederne at turde caste medarbejdere, som stikker ud og er anderledes. For der kan ligge et uforløst potentiale for innovation.

“Dem der larmer for meget, bliver ofte ikke værdsat nok. Det taber danske virksomheder på i min optik. Hvorfor holder vi hinanden fast i den samme rutine og ‘sådan plejer vi at gøre tingene her’? Hvorfor stiller du ikke en opgave, sætter en deadline og lader folk lave den selv? Måske sker der noget helt nyt, hvis vi tør give hinanden den frihed,” siger Frederikke Antonie Schmidt.

### Hvad kan store virksomheder lære af dig?

“Der er meget læring i at være *intraprenant* – altså entreprenør internt, hvor man ser sig selv som iværksætter i sin afdeling og innoverer indefra. For på den måde kan man lykkes med at skabe innovation. Der er meget lønmodtagerindstilling i Danmark, det skal vi væk fra,” siger Frederikke Antonie Schmidt.



Frederikke Antonie Schmidt, CEO og Founder, Roccamore



”Investorerne siger, at hvis der er styr på ESG i en virksomhed, så er det et tegn på ledelseskraft. Og hvis der er ledelseskraft, så er det en god indikator på, at der også er styr på andre ting i butikken”

Tonny Thierry Andersen

## ESG er nøglen til langsigtet værdi for din virksomhed

*ESG. Tre bogstaver, der kommer til at fylde markant fremover for størstedelen af alle virksomheder. Bogstaverne står for Environmental, Social og Governance, og der er kun gode grunde til at få styr på dem, hvis man vil sikre forretnings fremtid, lyder budskabet fra koncerndirektør i Nykredit, Tonny Thierry Andersen og fra tidligere direktør i FN Global Compact, Lise Kingo.*

**H**VIS du har købt hus eller bil for nylig, eller blot fulgt med i nyhederne de senere år, så ved du det nok allerede: Der følger ofte konkrete, økonomiske fordele med, hvis det, du køber, bygger eller kører i, ikke har negativ indflydelse på klimaet. Fx billigere lån, hvis du renoverer med energiforbedringer for øje eller lavere afgifter, hvis du kører i en el-bil.

For virksomheder begynder der at tegne sig et lignende mønster. Kan du bevise, at dit produkt eller din produktion ikke skader miljøet, kan du bevise, at du arbejder for diver-

sitet, viser sociale hensyn og har styr på ejerskabet af din virksomhed, så kan det give økonomiske fordele.

Et eksempel er Mærsk, som i 2020 lavede en aftale med 26 banker om en løbende kredit på 35 milliarder kroner, hvor renten bliver justeret efter shipping- og logistikvirksomhedens evne til at leve op til sit eget CO2-reduktionsmål. Eller bryggerikoncern AB Inbevs låneaftale på 62 milliarder kroner, hvor prisen på pengene er knyttet til opnåelsen af virksomhedens ESG-mål.

Omvendt har det globale kreditvurderingsselskab, S&P, ►

”Kundernes økonomi kan jo aflæses i bankerne regnskaber. Derfor er det selvfølgelig vigtigt for os at give vores kunder den rådgivning, som vi vurderer, er essentiel i forhold til ’license to operate’ fremover.”

Tonny Thierry Andersen

- ▶ oplyst en række olie- og gasselskaber om, at S&P snart vil være nødt til at sænke deres kreditvurdering. Årsagen er, at risikovurderingen af sektoren stiger, fordi verden år for år bevæger sig ud af fossile brændsler, og selskabernes indtjening falder.

### Ikke noget, der bare ”svæver på siden”

”Kravene og forventningerne til, at du som virksomhed har styr på, hvordan du vil håndtere risici forbundet med den grønne omstilling, kommer alle steder fra efterhånden. Fra investorerne, fra leverandørerne, fra kunderne og fra dem, du måske gerne vil sælge din virksomhed til,” siger Tonny Thierry Andersen.

Han er koncerndirektør i Nykredit, der i starten af 2021 oprettede en enhed, som rådgiver virksomhederne om, hvordan de kan arbejde med ESG-mål og kommunikere om dem. Også andre banker, herunder Nordea, er begyndt at rådgive kunderne om ESG.

”Finanssektoren er jo et spejl af samfundet, så vi spejler det, der påvirker industrien. Og lige nu er det en lang række forandringer, som stiller krav til den måde, virksomhederne opererer på. Der er både kommercielle udfordringer og muligheder i ESG, ligesom det er aktuelt i forhold til risikohåndtering. Så det er ikke noget, der bare lige hænger og svæver på siden – det skal være centralt integreret i virksomhedernes strategi,” understreger han.

Det er også netop derfor, at bankerne har begivet sig ind i at rådgive virksomhederne, forklarer Tonny Thierry Andersen.

”Kundernes økonomi kan jo aflæses i bankerne regnskaber. Derfor er det selvfølgelig vigtigt for os at give vores kunder den rådgivning, som vi vurderer, er essentiel i forhold til ’license to operate’ fremover. Vi har løbende udviklet pro-

dukter til kunderne i retning af CSR og grøn omstilling, så det her er en naturlig udvikling,” forklarer han.

### ESG-excellence er lig med ’commercial excellence’

For mange af virksomhederne er det på ingen måde viljen, der mangler, når det handler om at tage initiativer inden for de tre områder i ESG. Men det kan være svært for virksomhederne at navigere i, hvilke initiativer, der giver bedst mening. Spørgsmålene kan fx dreje sig om, hvor der opnås

den største effekt, og hvad der egentlig kan lade sig gøre at ændre, samtidig med at man driver en sund forretning. Og ikke mindst, hvilke certificeringer skal man gå efter?

”Der er klart et behov for rådgivning på det her område hos de danske topledelse. Vi har allerede rådgivet fx NNIT og Novozymes på det her område, og vores pipeline tyder også på, at der er efterspørgsel blandt virksomhederne,” siger Tonny Thierry Andersen.

Han forklarer, at Nykredit blandt andet rådgiver om de forskellige måder at rate virksomhederne på, fordi det gælder om at vælge dem, som skaber mest gennemsigtighed ud mod investorer, kunder og evt. købere af virksomheden. En tydelig rating og klar kommunikation kan ganske enkelt påvirke prissætningen af en virksomhed og den samlede opfattelse af, om en virksomhed har styr på forretningen.

”I vores optik er de mest gangbare ratings MSCI og Sustainability. Ligesom det at leve op og måle på EU-taxonomierne kan give den fornødne sammenlignelighed og gennemsigtighed. I Nykredit er vi fx selv ratet af Sustainability,” fortæller Tonny Thierry Andersen og slutter:

”Vi oplever i stigende grad, at investorerne siger, at hvis der er styr på ESG i en virksomhed, så er det et tegn på ledelseskraft. Og hvis der er ledelseskraft, så er det en god indikator på, at der også er styr på andre ting i butikken.” •



**Tonny Thierry Andersen**  
Koncerndirektør, Nykredit og fhv. formand, Finans Danmark. Inden da har Thierry Andersen en knap 20 år lang karriere i Danske Bank bag sig, blandt andet som chef for Wealth Management og Personal Banking.

## Derfor skal du forholde dig til ESG

*Lise Kingo, professionelt bestyrelsesmedlem.*

*Tidligere: Direktør i FN Global Compact og koncerndirektør i Novo Nordisk.*



”

JEG kan ikke komme i tanke om en industri, som ikke lige nu er under forandring i retning af at tage større samfundsansvar. Mode, byggeri, shipping, flytransport... osv. Om få år vil vi kalde dette årti for ”The Decade of Business Transformations”.

”

ANSVARLIG forretning er blevet en strategisk agenda. Derfor er det essentielt at forankre arbejdet med ESG i bestyrelsen, og sikre at ansvarlighed er repræsenteret i en eksisterende komite eller i en specifik ESG-komite.

”

KLIMAKAMPEN er ved at udvikle sig til en global folkebevægelse. Ved COP26 i Glasgow i 2021 forventede man 10.000 demonstranter. Der kom 100.000. Det er op til hver enkelt af os at gøre en forskel.

”

LIGESOM bestyrelser for nogle år siden begyndte at opbygge viden og kompetencer omkring digitalisering, så må man nu gøre det samme inden for ESG-området, som er det næste store tema indenfor bestyrelsesarbejdet.

”

VIRKSOMHEDER i dag forventes at have aktiviteter og mål omkring klima og ansvarlighed - og at kunne stå til regnskab for dem. Hvis man ikke har det, risikerer man af miste adgangen til kapitalmarkederne.

”

START altid med at forankre ESG-initiativer på strategisk niveau i virksomhedens formål, governance og strategy. Derefter skal målene ruller ud i organisationen og forankres i forskning, produktion, marketing, HR, finans, osv. Til sidst kommer rapportering og kommunikation. Dette er den bedste måde at sikre reel fremdrift og at undgå green washing.

”Den danske erhvervsstruktur med mange mindre virksomheder er en styrke i forhold til den grønne omstilling. Det gør os hurtige til at tilpasse os. Bagsiden er, at fraværet af større virksomheder gør det vanskeligere at få stor volumen i salget”.

Michael Svarer

## Dansk økonomi er parat til den grønne omstilling

Foto: Martin Dam/Kristensen/Ritzau Scanpix

*>>> Økonomisk set er der gode udsigter for Danmark.*

*Grundformen er god, og forbrugspotentialt er stort. Det gælder både for danske husholdninger og internationalt. Der er stadig en meget lempelig økonomisk politik oven på første coronabølge med lave renter og ekspansiv finanspolitik. Der er altså et stort efterspørgselstræk i økonomien. Det siger professor og tidligere overvismand, Michael Svarer fra Aarhus Universitet.*

*Hvad er det helt overordnede billede på situationen for dansk økonomi lige nu?*

”Der er flere usikkerhedsmomenter. Udviklingen i den måde, corona påvirker samfundet, udfordringerne med forsyningsbalancerne og de virksomheder, som forsøger at trække mere produktion tilbage fra især Asien. Spørgsmålet er, hvordan det kommer til at påvirke inflationen og med det, hvordan centralbankerne vil reagere på det. Har de is i maven, eller bliver de nervøse og sætter renten op, inden vi får økonomien i gang? Det er den store balancegang, som bliver helt afgørende nu.

Som udgangspunkt tror jeg dog på, at vi får en høj vækst i Danmark i 2022 - også fordi vi kommer fra et lavt udgangspunkt, så her kommer matematikken os til hjælp. 2023 bliver også et vækstår. Der er usikkerhedsmomenter, men grundformen er god.”

*Venter de brølende tyvere ligefrem foran os?*

”Nej, vi kommer ikke til at se en gentagelse af ”de brølende tyvere” med en så buldrende vækst, som vi så dem for 100 år siden. Det teknologiske potentiale var meget større den gang, end i dag. Så ja, vi ser ind i en stor økonomisk vækst,

men den rammer tilbage til det niveau, hvor vi var, før corona kom på agendaen. Vi får normale vækstrater på 1,5-2,0 procent.”

*Hvordan er udsigterne for arbejdsmarkedet?*

”Vi har en meget høj erhvervsdeltagelse lige nu, men til gengæld arbejder vi ikke så meget, og der er ikke et ønske om at hæve arbejdstiden. Samtidig er der en ret marginal arbejdskraftreserve, som vi kan få ind på arbejdsmarkedet.

Arbejdsstyrken kommer til at vokse med 60-80.000 mennesker årligt frem mod 2025. Det vil give positive vækstrater i dansk økonomi, men der vil være en grænse på en vækst på 2 procent. En lille arbejdskraftreserve kombineret med en svag produktivitetsudvikling giver alt i alt en beskeden fremtidig vækst. Derfor er der ikke nogen stærk velstandsfremgang forude. Vi kommer tilbage til det, vi har set de seneste 10-15 år.”

*Er der noget, som vi skal være bekymrede over på kort sigt?*

”En oplagt trussel er, at genopblusningen af coronaen fortsat påvirker forsyningskæderne udenfor landets grænser. Efter- ▶



”Danmark har på mange måde været en ‘first mover’ inden for den grønne omstilling. Det giver noget markedsstyrke, men det er også et område, hvor konkurrencen bliver stærkere. Rigtig mange lande giver os konkurrence. Det kan udfordre de danske virksomheders position.”

Michael Svarer

► spørgslen kan også blive påvirket. Derefter er det inflation, som er den største trussel: Vil de stigende priser sætte sig i lønningerne? Vil inflationsforventningerne stige således, at lønforhandlerne kommer til at sætte gang i inflationen. Dermed vil det for alvor kunne mærkes på omkostningssiden i virksomhederne.

Hvis det sker, vil væksten falde. Vi er i en, hvor tandhjulene stadig skal finde sammen efter en, periode, hvor der har været grus i maskineriet på grund af corona-nedlukninger. Grundusikkerheden er, at hvis tandhjulene stadig bliver ved med at køre skævt af hinanden, vil det betyde, at der kommer til at gå længere tid.”

#### Er den danske økonomi parat til den grønne omstilling?

”Vi kan helt sikkert holde momentum i dansk økonomi med den grønne omstilling. Danmark har mange virksomheder inden for det område. Vi har også en veluddannet arbejdsstyrke og et arbejdsmarked, som er meget fleksibelt. Omstillingshastigheden på det danske arbejdsmarked er meget høj. Sammen med USA er vi dem, der er mest omstillingsparate.”

#### Har vi de rigtige medarbejdere til den grønne omstilling?

”Medarbejderne har de rigtige kvalifikationer til den grønne omstilling. Vi har både de højtuddannede medarbejdere, der arbejder med udviklingen, og så er der tilsvarende de almindelige medarbejdere, der skal eksekvere tingene. Faktisk er det ikke nødvendigt med særlig stor omstilling af arbejdsstyrkens kompetencer, når det først kommer til stykket.

De seneste 10-15 år har vi fået en meget stor tilgang af udenlandsk arbejdskraft, fordi de store danske, internationale virksomheder er gode til at tiltrække højtuddannede. Men det er stadig en udfordring at få de danske unge til at

vælge de teknisk-naturfaglige uddannelser. Og selvom de vælger dem, så falder mange af dem fra. Den faglighed har vi altså brug for i fremtiden.”

#### Hvad betyder den danske erhvervsstruktur for den grønne omstilling?

”Danmark har på mange måde været en ‘first mover’ inden for den grønne omstilling. Det giver noget markedsstyrke, men det er også et område, hvor konkurrencen bliver stærkere. Rigtig mange lande giver os konkurrence. Det kan udfordre de danske virksomheders position.

Den danske erhvervsstruktur med mange mindre virksomheder er en styrke i forhold til den grønne omstilling. Det gør os hurtige til at tilpasse os. Bagsiden er, at fraværet af større virksomheder gør det vanskeligere at få stor volumen i salget. Hvis man skal være førende indenfor innovation, er

det en fordel, hvis man har et stort marked, hvor man kan prøve tingene af. Her er det en ulempe med mindre virksomheder. At komme ud globalt kræver større spillere.”

#### Er vi også teknologisk parate til den grønne omstilling?

”En helt afgørende styrke for Danmark er vores evne til at tage ny teknologi til os. Vi er positive over for nye teknologier. Det kan vi især takke fagforeningerne og trepartsforhandlingerne for. De ser det ikke som en trussel mod det danske samfund. De er en stor åbenhed overfor ny teknologi.

Selvom vi ikke har udviklet den nye teknologi selv, så er vi hurtige til at acceptere den. Vi er blandt de mest digitaliserede i verden, og der er en stor opbakning til den grønne omstilling. Eneste ulempe er, at vi er et lille land. Vores offentlige økonomi er robust, så vi kan gøre nogle sats og dermed kan vi investere i nogle teknologier, som kan blive internationalt udbredte. Også arbejdsmarkedet har en god struktur, som er parat til den grønne omstilling.” •



Michael Svarer  
Professor i økonomi ved Aarhus Universitet og har været på Institut for Økonomi siden 1990. Fra 2012 var han økonomisk vismand og fra 2016 overvismand frem til februar 2020.



“Unsurprisingly, corporations face growing pressure – from investors, advocacy groups, politicians, and even business leaders themselves – to reduce Green House Gas emissions from their operations and their supply and distribution chains. The nearly 200 CEOs of the Business Roundtable, representing some of America’s largest and best-known companies, have responded by issuing a collective statement on their commitment to “the purpose of a corporation,” which includes better environmental performance.”

Professor Karthik Ramanna og økonom Robert S. Kaplan, Harvard Business Review, nov/dec. 2021.

# 5

## Anbefalinger til fokusområder i 2022

### 1 Bliv tydeligere på virksomhedens formål

**VEDTAGER** I et tydeligt, overordnet formål med virksomhedens eksistens, gør I det lettere både at lægge den rette strategi og at prioritere i opgaver og beslutninger i hverdagen. Det er vores oplevelse, at virksomheder med et klart og tydeligt kommunikeret formål holder længere, og at medarbejdere, der arbejder for et tydeligt formål, er mere motiverede og mere bevidste om, hvordan og hvornår de skaber værdi. En formåls-

drevet virksomhed drives af en fælles ambition, et mål eller en grund til at eksistere.

I en formålsdrevet virksomhed gennemsyrrer formålet hele virksomheden, og det fungerer som fyrtårn for ledelse og medarbejdere. Det er især nyttigt i omskiftelige tider, hvor både ledelse og medarbejdere kan foretage de nødvendige justeringer uden at tabe overordnet retning.

### 2 Sæt evnen til at reagere hurtigt op

**SELVOM** mange virksomheder i dag konstant oplever forandringer og nye krav til alt fra produkter til organisation, rekruttering og kundeoplevelser, så er det overordnede, strategiske fokus stadig vigtigt at holde øjet på. Men inden for den overordnede strategi, skal du geare din organisation til at kunne imødekomme de aktuelle krav om værdiskabelse. Hold jer nøje opdateret og nysgerrige på de tendenser, der påvirker jeres kerneforretning. Styrk jeres innovationsevne ved

at være klar til at prøve flere ting hurtigere – det kunne være ved at give dine frontlinjemedarbejdere mulighed for at løse flere problemer selv og afprøve nye ideer selv. Sørg for, at det er let at tage initiativ.

Rent ledelsesmæssigt er det vigtigt at styrke medarbejdernes resiliens i forhold til forandringer, så de bliver mødt med konstruktiv nysgerrighed frem for bekymring og modstand.

### 3 Fokuser strategien på jeres styrker og hvor, I kan gøre en forskel

**DIVERSITET**, klima, sundhed og trivsel etc. Når en samfundsdagsorden rummer så mange store krav, kan der opstå en følelse af forpligtelse til at "gøre noget" på langt flere områder, end de fleste virksomheder kan rumme. Her er det bedste råd at tilpasse strategien med udgangspunkt i virksomhedens stærke sider. Undlad at tage udgangspunkt i kvalifikationer, I ikke har og områ-

der, hvor I alligevel ikke er dem, der vinder eller dem, der kan gøre en reel forskel. Det bliver både svært og dyrt at lykkes.

Koncentrer strategien om kernekompetencerne, og stil skarpt på det, I er gode til. Det gælder både for den generelle strategi og jeres ansvarlighedsstrategi.

### 4 Prioriter jeres kompetencetilpasning

**KOMPLEKSITETEN** i mange fagligheder stiger hastigt i disse år og rammer jobfunktioner på alle niveauer fra topchef til kundeservicechef og marketingmedarbejder. Sørg for, at jeres kompetencer er opdaterede, og at I er dækket ind på vigtige områder, evt. ved at få lavet et capability review.

Ledelsesmæssigt er evnen til at bedrive forandringsledelse ikke overraskende central, og alle ledere i organisationen bør være kompetente på det område og have en tidssvarende

værktøjskasse. Qua den høje pensionsalder er det desuden første gang i historien, at en virksomhed skal være i stand til at rumme og lede på tværs af hele fire generationer, der har vidt forskellige kompetencer, styrker og livssituationer.

I den nuværende arbejdsmarkedssituation kan der fx være god ræson i at sørge for at lave karriereplaner, også for de medarbejdere, som er 55+, som stadig har masser af energi og kompetencer at bidrage med.

### 5 Vær attraktiv for medarbejderne

VI mangler arbejdskraft i højere grad, end vi længe har set det, samtidig med at især den digitale udvikling har betydet, at den unge generation er opvokset med helt andre arbejdsformer, end vi var vant til for blot 5-10 år siden. Vi taler nu om "det fleksible arbejdsmarked", hvor muligheden for at arbejde digitalt og på distance kan blive et afgørende parameter i jagten på at få ansat og fastholdt talenter. Samtidig er der en stigning i antallet af medarbejdere, der jagter mere fleksibilitet i arbejdstid og ansættelsesforhold.

Og i tråd med fokus på ESG verden over er der ikke mindst en stigende forventning til "ordentlighed" i alt, fra hvad der bliver serveret i kantinen til behandlingen af medarbejderne, socialt ansvar, klimaansvar, diversitet og meget mere.

Kort sagt har arbejdsstyrken i dag bare mange flere valg. Derfor: Styrk jeres value proposition og tal om, hvem I gerne vil tiltrække og gør jer umage for at blive den arbejdsplads, de drømmer om.



REAL VALUE. REAL PEOPLE.