

I **DETTE NUMMER:** | Interviews med ni topledere om, hvordan bæredygtighed og ESG er blevet en central del af virksomhedernes strategi | Toplederne fortæller, at ESG er flyttet ind på direktionsgangen og er gået fra at være en trend til at være en måde at drive forretning på.

CXO | MAGASINET

31|2022 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN



Kim Fausing,
Danfoss



Patrick Jany,
A.P. Møller – Mærsk



Louise Gade,
Salling Group

Topledere:

Bæredygtighed er en
central del af fremtidens
vinderstrategi



Natalie Shaverdian
Riise-Knudsen, COWI



Mary Knight,
Ferring



Jens Birgersson,
ROCKWOOL



Anders Boyer og Mads Twomey-Madsen, Pandora



Martin Præstegaard,
ATP

Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen,
senior partner og adm. direktør, PwC
Lars Baungaard, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og
kommunikationschef, PwC
For denne udgave udvidet med Susanne Stormer,
partner og leder af PwC's sustainability services

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Nils-Ole Heggland, Nikolai
Steensgaard og Flemming Østergaard
Grafisk design og grafik: Anette Riemann
Forsidefotos: Ritzau Scanpix / AFP

31. udgivelse 2022

ISBN 978-87-91837-99-9

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan afledes af brugen af magasinet. PwC påtager sig således intet ansvar for tab som følge af fejlagtig information eller trykfejl i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes. I CXO Magasinet refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



04-17

ESG er højt på topledernes dagsorden. Danske topledere løfter ESG ind på direktionsgangen og inddrager bæredygtighed i virksomhedernes langsigtede strategiske arbejde.

18-23

Danfoss sætter høje standarder for ESG i ny strategi

Interview med CEO og koncernchef Kim Fausing, Danfoss

24-29

"Grøn omstilling handler grundlæggende om at forvandle en udfordring til en mulighed"

Interview med CFO Patrick Jany, A.P. Møller – Mærsk

30-35

Det handler om at gøre det let for folk at tage det sunde og klimavenlige valg

Interview med Louise Gade, Executive Vice President med ansvar for HR, CSR og Kommunikation, Salling Group

36-41

"De nye agendaer har forvandlet CFO-rollen – den er blevet mere holistisk"

Interview med Group CFO Natalie Shaverdian Riise-Knudsen, COWI

42-47

Hos Ferring tager ESG-strategien afsæt i virksomhedens fundament

Interview med Global Director, Ethics & Sustainability, Mary Knight, Ferring

48-53

"Hos ROCKWOOL tænker vi stort E, lille s og lille g"

Interview med CEO Jens Birgersson, ROCKWOOL

54-59

Pandora dropper sølv, guld og diamanter fra miner

Interview med CFO Anders Boyer og Vice President, Corporate Communications & Sustainability, Mads Twomey-Madsen, Pandora

60-65

ESG-fokus styrker ATP's investeringer

Interview med CEO Martin Præstegaard, ATP

Danske topledere inddrager ESG i strategien – det lover godt for fremtiden

dette nummer af CXO Magasinet sætter vi fokus på bæredygtighedsagendaen, herunder hvordan erhvervslivet håndterer ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) samt ikke mindst på de muligheder og udfordringer, der følger med.

Gennem de interviews, vi har foretaget, fremgår det, at bæredygtighed og ESG for alvor er rykket op på topledelsens agenda og ind på direktionsgangen. Det samlede indtryk er, at flere danske virksomheder har taget en række væsentlige skridt i retning af at integrere ESG-agendaen i det strategiske arbejde. Vi ser ambitioner om at forpligte sig på konkrete målsætninger på ESG-området. Vi ser ambitioner om at løfte rapporteringen, så den får samme disciplin, troværdighed og kvalitet, som vi kender fra finansiell rapportering. Vi ser også, at flere virksomheder træffer bedre informerede beslutninger, når de tager ESG-temaer med i deres betragtninger.

Et af de områder, hvor vi ser, at danske topledere gør ESG til en del af strategien, er i forhold til klimaspørgsmålet. PwC's CEO Survey 2022 viser fx, at næsten to ud af tre (63 pct.) topledere i de største danske virksomheder inddrager mål for at nedbringe udledningen af drivhusgasser i virksomhedens langsigtede strategi. På globalt plan er det lidt over en tredjedel (37 pct.). Danske virksomheder lykkes således bedre end de fleste globale kolleger og konkurrenter med at integrere klimaindsatsen i det strategiske arbejde.

En anden vigtig indikator på ESG som del af strategiarbejdet er en stigende tilslutning til den uafhængige og anerkendte klimastandard for virksomheder, Science Based Target initiative (SBTi). Tilslutningen er stadig relativt lille (0,43 promille af ikke-finansielle danske virksomheder har tilsluttet sig), men det væsentlige her

er selve stigningstakten i tilslutningen og det faktum, at virksomhederne – også internationalt – har taget standarden til sig. Tilslutningen til SBTi er steget hhv. 52 pct. globalt, 65 pct. i Europa og 104 pct. i Danmark siden udgangen af 2021. Det er med til at skabe tillid og troværdighed i ESG-arbejdet.

Toplederne skaber forandring ved at lytte til kunderne, der bl.a. efterspørger bæredygtige produkter, og ved at lytte til medarbejderne, der vil være en del af en arbejdsplads, der gør en positiv forskel for samfundet. Det viser både vores interviews og analyser, der ligeledes peger på, at lovgivning spiller en afgørende rolle for den bæredygtige omstilling. Der stilles flere og mere konkrete krav om rapportering og dokumentation i virksomhederne som en del af EU's handlingsplan for grøn omstilling og bæredygtig vækst, og det er positivt, at mange danske topledere er proaktive og på forkant med disse krav, da dette uden tvivl er – og i stigende grad bliver – et vigtigt konkurrenceparameter.

Vi i PwC vil gerne sige stor tak til de fremtrædende erhvervsledere, der har bidraget med indsigt og viden til denne udgave af CXO Magasinet. Det er afgørende, at vi kan inspirere hinanden til, hvordan vi griber ledelsesopgaven an. Succes skaber vi sammen.

Rigtig god fornøjelse



Mogens Nørgaard Mogensen

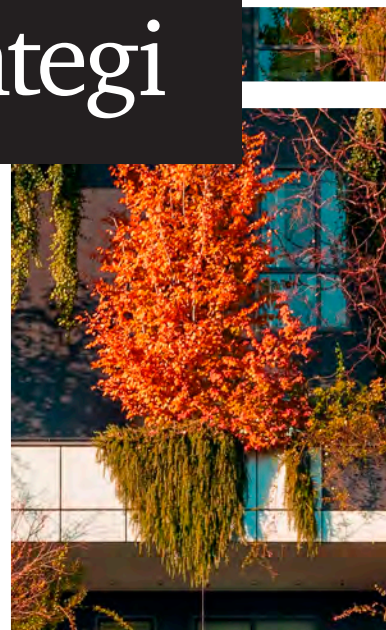
Senior Partner og adm. direktør, PwC Danmark

“Gennem de interviews, vi har foretaget, fremgår det, at bæredygtighed og ESG for alvor er rykket op på topledelsens agenda og ind på direktionsgangen”

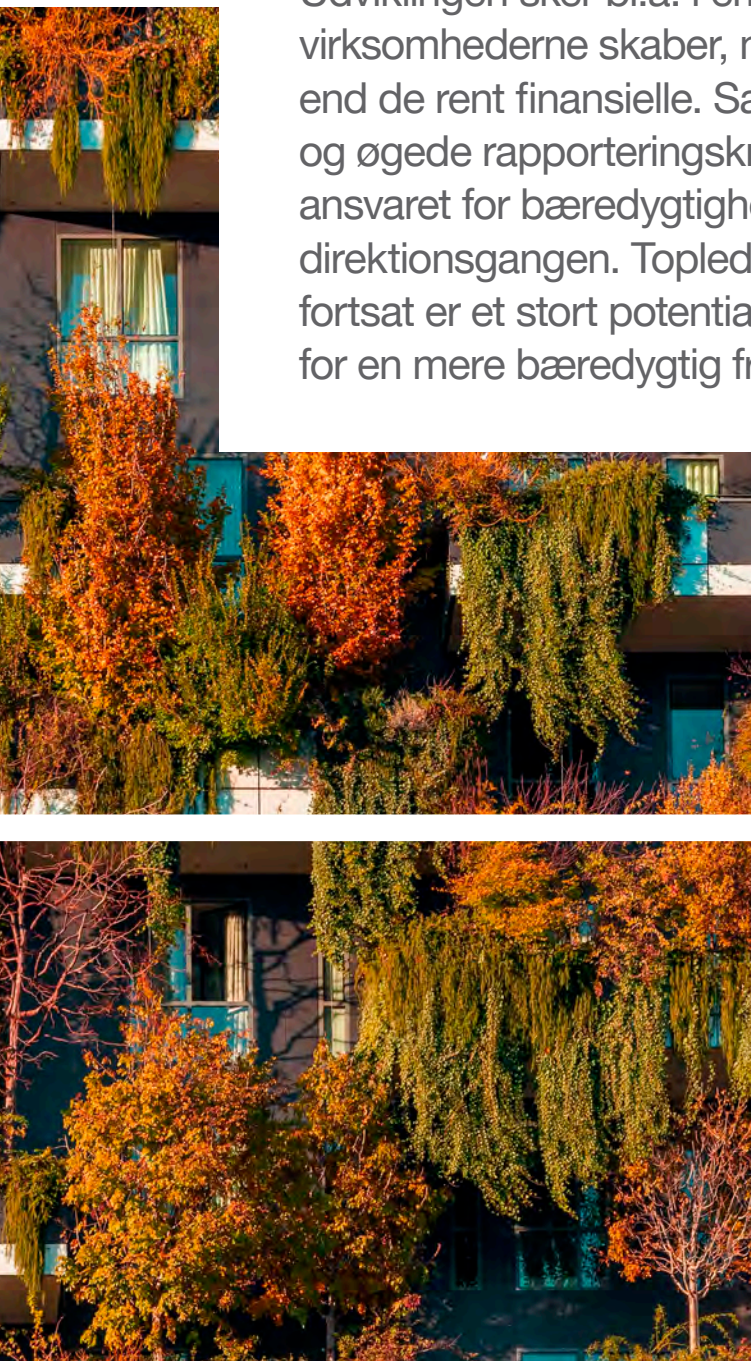
Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC



Danske topledere
inddrager ESG
i virksomhedernes strategi



Danske topledere tager større ansvar for bæredygtighedsagendaen og integrerer i stigende grad ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) i strategien. Det viser flere analyser fra PwC og samarbejdspartnere. Analyserne understøttes af indsigter fra interview med virksomhedsledere, som CXO Magasinet har foretaget. Udviklingen sker bl.a. i erkendelse af, at den værdi, virksomhederne skaber, måles på flere parametre end de rent finansielle. Samtidig medfører regulering og øgede rapporteringskrav på ESG-området, at ansvaret for bæredygtighed i stigende grad placeres på direktionsgangen. Toplederne konkluderer samtidig, at der fortsat er et stort potentiale for Danmark i at styrke indsatsen for en mere bæredygtig fremtid.



Bæredygtighedsagendaen optager dansk erhvervsliv i langt højere grad end tidligere. Efter en årække med øget fokus på virksomheders bæredygtighedstiltag og på deres samfundsansvar er bæredygtighedsagendaen for alvor ved at skifte karakter – og den forankres mere og mere hos topledelsen og i strategien.

“De senere år har vi set en forandring i den måde, bæredygtighed og ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) håndteres på i dansk erhvervsliv. Bæredygtighed har flyttet sig fra at være en trend til i højere grad at være en måde at drive virksomhed på. ESG har indtaget direktionsgangen og bliver i højere grad indlemmet som en væsentlig del af strategien. Topledelsen er i stigende grad blevet opmærksom på, at den værdi, virksomhederne skaber, ikke blot er finansiell,” siger Susanne Stormer, partner og leder af ESG og sustainability services i PwC, og fortsætter:

“Udviklingen er drevet fra flere sider, ikke mindst en større bevidsthed i ledelserne om, hvilket samfundsansvar erhvervslivet i forvejen bidrager med, potentialet i at styrke indsatsen og ikke mindst også, at man har set, hvilken forandring man som virksomhed kan udrette, hvis man arbejder målrettet på det. Derudover ser vi også, at kunder og medarbejdere kræver mere bæredygtige produkter og løsninger.”

Desuden, understreger Susanne Stormer, ser vi nu også, at der kommer øget regulering på netop ESG og rapportering. En udvikling mange virksomheder allerede er i fuld gang med at integrere i deres organisation, men som endnu flere vil komme til at forholde sig til fremadrettet. Senest er der nu opnået politisk enighed i Det Europæiske Råd, EU-Kommissionen og Europa-



Parlamentet om at indføre et nyt regnskabsdirektiv, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Direktivet vil introducere mere konkrete rapporteringskrav, understøttet af standarder, til virksomheder som en del af EU's handlingsplan for grøn omstilling og bæredygtig vækst.

“Det nye regelsæt bygger på en præmis om, at rapportering på ESG-området løftes, så det får samme disciplin, troværdighed og kvalitet, som vi kender fra finansiell rapportering. Formålet er, at virksomhederne træffer bedre informerede beslutninger, når det handler om ESG. Det kan godt betale sig at komme på forkant med disse krav, og det er positivt, at mange virksomheder allerede er i gang med at fremtidssikre virksomhedens strategi,” siger Susanne Stormer.

ESG – fra sponsorship til leadership

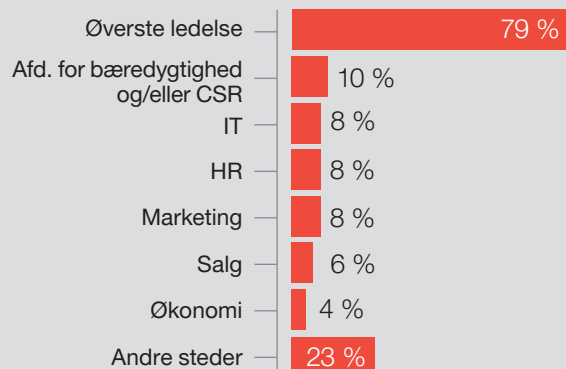
Louise Gade, Executive Vice President med ansvar for HR, CSR og Kommunikation hos Salling Group, fornemmer tydeligt, at interessen for at gøre en positiv forskel har skabt en væsentlig forandring i tilgangen til ESG i erhvervslivet.

“Set fra virksomhedens synspunkt er fx klima-agendaen gået fra at være noget, man bidrog til, når man havde råd, til nu at være indsatser, der skaber værdi for forretningen.”

Louise Gade, Executive Vice President, ansvar for HR, CSR og Kommunikation, Salling Group

BÆREDYGTIGHEDSINDSATSEN ER FORANKRET I DEN ØVERSTE LEDELSE

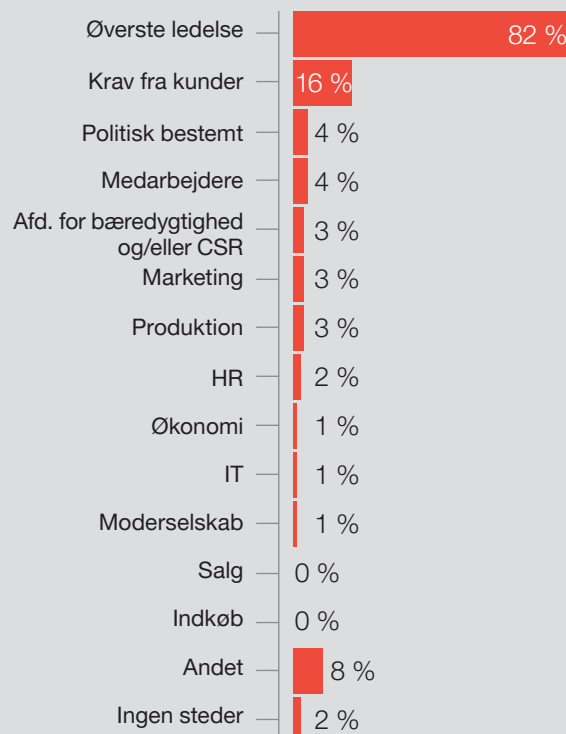
Spøgs: Hvor i virksomheden er bæredygtighedsindsatsen forankret?



Note: Besvarelser overstiger 100 pct., hvilket skyldes, at respondenterne har kunnet vælge flere svarmuligheder.

DEN ØVERSTE LEDELSE HAR TAGET INITIATIV TIL ARBEJDET MED BÆREDYGTIGHED

Spøgs: Hvem i virksomheden har taget initiativ til arbejdet med bæredygtighed?



Note: Besvarelser overstiger 100 pct., hvilket skyldes, at respondenterne har kunnet vælge flere svarmuligheder.

Kilde: Wilke & Børsens Bæredygtighedsmonitor, Wilke, Marts 2022

“Den overordnede strategi har givet os et klart mål om at være en del af den grønne omstilling – sågar om at indtage en førerposition. Det giver finansafdelingen et klart mål at styre efter”

Patrick Jany, CFO, A.P. Møller – Mærsk

”CSR, ESG, bæredygtighed – man kalder det forskellige ting, men helt overordnet er der sket sindssygt meget på området inden for de seneste 10 år. Hvor det før i tiden mest havde karakter af sponsorship med støtte til forskellige initiativer og organisationer, er det i dag blevet leadership. Det vil sige, at man går ind med en mere aktivistisk tilgang. Virksomheder tager et helt andet ansvar i forhold til klima, miljø, sundhed, uddannelse, job osv. Set fra virksomhedens synspunkt er fx klimagendaen gået fra at være noget, man bidrog til, når man havde råd, til nu at være indsatser, der skaber værdi for forretningen. Det sætter nye normer for, hvad du skal kunne som leder, fordi klima og hele ESG-agendaen nu indgår i selve måden, vi driver virksomhed på,” siger Louise Gade.

Det er således ganske ofte topledelsen, der i disse år iværksætter de bæredygtige initiativer i virksomhederne, ligesom det oftere ses, at ansvaret er placeret i den øverste ledelse. Dette bakkes op af Wilke & Børsens Bæredygtighedsmonitor, der er baseret på interview med 120 virksomheders ansatte med indflydelse på beslutninger om bæredygtighedstiltag. Af undersøgelsen fremgår det, at det i 82 pct. af tilfældene er direktionen, der har taget initiativ – eller har været med til at tage initiativ – til arbejdet med bæredygtighed. Tilsvarende er bæredygtighedsindsatsten i 79 pct. af virksomhederne forankret i topledelsen.

På CFO'ens agenda

De topledere, der er interviewet til CXO Magasinet, bekræfter tendensen og understreger, at ESG og særligt klimadagsordenen stiller store krav til ikke bare virksomhederne selv, men til hele sektorer og brancher. Rederikoncernen A.P. Møller – Mærsk er et godt eksempel på, at ESG-ansvaret er placeret i den øverste ledelse. I dag tæller A.P. Møller – Mærsk over 100.000 medarbejdere. Koncernen har omtrent 100.000 kunder, drifter omtrent 730 skibe, 67 terminaler i 42 lande og driver lagerbygninger på samlet over tre millioner kvadrater. I 2040 skal rederigigantens drift resultere i et klimamæssigt nulregnskab. Og her spiller CFO Patrick Jany en nøglerolle. For det er i finansafdelingen, at trådene bliver samlet. Derfor vedtog A.P. Møller – Mærsk sidste år en plan kaldet Green Finance Framework, der fletter ESG sammen med virksomhedens finanser.

”Green Finance Framework er måden, hvorpå vi tilpasser de

finansielle rammer i koncernen til strategien. Den overordnede strategi har givet os et klart mål om at være en del af den grønne omstilling – sågar om at indtage en førerposition. Det giver finansafdelingen et klart mål at styre efter, men afdelingen skal internt have rutiner og rammer på plads,” siger Patrick Jany, CFO, A.P. Møller – Mærsk.

CFO'ens rolle i virksomhederne er under forandring som følge af øget fokus på ESG, mener Natalie Shaverdian Riise-Knudsen, der er Group CFO hos det rådgivende ingeniørfirma COWI.

”Det er finansafdelingens ansvar at sikre, at virksomheden leverer på ESG både internt og eksternt. Vi skal alloker ressourcerne, så udviklingen sker. Vi skal være med til at accelerere udviklingen og samtidig beskytte forretningen. Betegnelsen CFO føles reelt, som om den er for smal. I mit tilfælde vil det være mere retvisende at kalde rollen Chief Value Officer. Værdiskabelse i bredeste forstand er øverst på agendaen. Vi skal levere det bedste resultat – ikke kun for virksomheden, men også for vores kunder og deres kunder samt verden,” siger Natalie Shaverdian Riise-Knudsen.

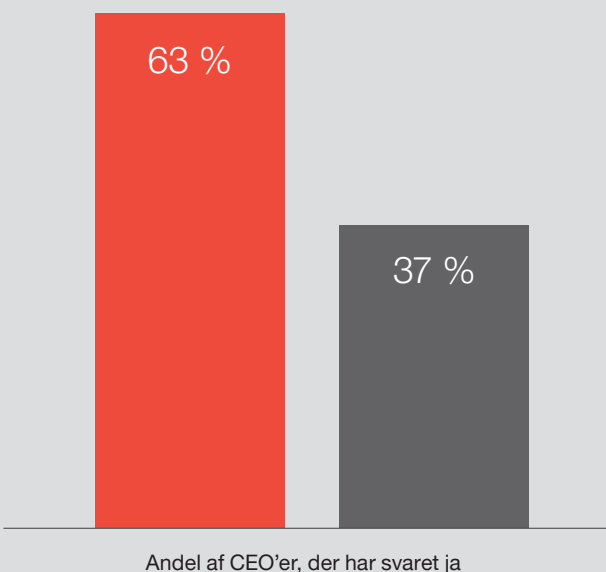
ESG løftes til et helt nyt niveau

En anden gigant i sin sektor, der for ganske nylig har taget et stort skridt, når det handler om at integrere ESG i virksomhedens overordnede strategi, er Danfoss – en af Danmarks største industrivirksomheder. Efter et længere tilløb afslørede Danfoss i april i år sin nye ESG-strategi. En strategi, der på mange måder afslører, at Danfoss nu har tænkt sig at tage ESG til et nyt niveau.

”Danfoss har alle dage været en virksomhed, hvor ansvarlighed og bæredygtighed er en integreret del af vores forretning og vores måde at drive virksomheden på. På samme måde havde vi også en ESG-strategi førhen, men den nye strategi signalerer et step up for os. Vi indfrie vores tidligere 2030-klimamål ni år før tid og mente ikke, at den gamle plan var ambitiøs nok,” siger Kim Fausing, CEO og koncernchef, Danfoss.

Der er særligt tre områder, hvor Danfoss vil være outstanding, forklarer Kim Fausing. For det første vil Danfoss være den bedste dekarboniseringspartner for virksomhedens kunder. Det andet område, hvor Danfoss vil være i særklasse, er på cirkulære produkter og produktionsprocesser. Det tredje område er diversiteten i virksomheden. Ser man fx på kønsdiversiteten i

ER MÅL OM UDLEDNING AF DRIVHUSGASSER INKLUDERET I VIRKSOMHEDENS LANGSIGTEDE STRATEGI?



ER MÅL OM UDLEDNING AF DRIVHUSGASSER INKLUDERET I CEO'ENS BONUS ELLER INCITAMENTSORDNING?



Kilde: PwC's CEO Survey 2022

Danfoss, er ca. hver femte blandt de godt 3.000 ledere kvinder. Målet er at nå 30 pct. inden 2030.

“Vi tror på, at diversitet og inklusion er en kæmpe mulighed for Danfoss. Vi kan se, at de mest diverse teams hos os er mere kreative og udvikler mere innovative løsninger. Vi opnår mere succes og skaber bedre forretning på den måde,” siger Kim Fausing, der tydeligt fornemmer, at ESG er på agendaen hos eksisterende og kommende medarbejdere.

“Det ser vi på mange måder, og en af de måder, det udarter sig på, er, at de unge talenter, vi rekrutterer i øjeblikket, fokuserer meget på virksomhedens mål om at udvikle en bedre fremtid med vores løsninger. Det er en stor ændring i forhold til, hvordan det var for bare nogle år tilbage.”

Klimadagsordenen har høj prioritet

Det er tydeligt, at særligt klimainsatsen prioriteres højt hos de danske topledere. Det ser man bl.a. ved, at der arbejdes med konkrete målsætninger og rapportering relateret til klimainsatsen. I en global sammenligning lykkes danske topledere og virksomheder langt bedre end deres globale kolleger og konkurrenter med at integrere klimainsatsen i det strategiske arbejde. PwC's CEO Survey 2022 viser således, at hos næsten to ud af tre (63 pct.) topledere i de største danske virksomheder indgår mål for udledning af drivhusgasser i virksomhedens langsigtede strategi, mens det er lidt over en tredjedel (37 pct.) på globalt niveau. Dermed ligger de danske topledere en del over det globale gennemsnit kun overgået af de svenske (68 pct.) og de finske topledere (64 pct.) (CEO Survey 2022 fra PwC er baseret på 4.446 interview i 89 lande. I alt 80 danske CEO'er fra nogle af landets største virksomheder har deltaget).

“Det er meget glædeligt, at de danske virksomheder er i top tre i verden, når det gælder at integrere klimainsatsen i strategien. De færreste betvivler, at klimaforandringer har konsekvenser for samfundet og for virksomheder, og konsekvent handling nu kan gøre danske virksomheder bedre rustede til fremtiden og give en konkurrencefordel,” siger Susanne Stormer, partner og leder af ESG og sustainability services i PwC.

CEO Survey 2022 fra PwC viser desuden, at et mål om udledning af drivhusgasser indgår i lidt mere end hver fjerde (28 pct.) danske CEO's personlige bonus- eller incitamentsordning, mens det globalt kun er tilfældet for 13 pct. af toplederne.

“Det vidner om, at klimaudfordringerne tages alvorligt i de danske bestyrelser, og at der er en klar forståelse af de forretningsmæssige konsekvenser. En bonusordning på toplederniveau inden for dette område er et tydeligt signal om, at en reduktion af CO₂-udledningen prioriteres højt,” fortæller Susanne Stormer.

Fra ideologi til fakta

Den danske isoleringsvirksomhed ROCKWOOL er et godt eksempel på den udvikling, der er sket de senere år. ROCKWOOL har på grund af sit produkt altid haft stort fokus på klima. Alligevel er det først i 2015, da Jens Birgersson tiltræder som CEO, at man for alvor begynder at arbejde strategisk og systematisk med virksomhedens klimapåvirkning. Man begynder at arbejde mere målrettet på at få styr på sit footprint

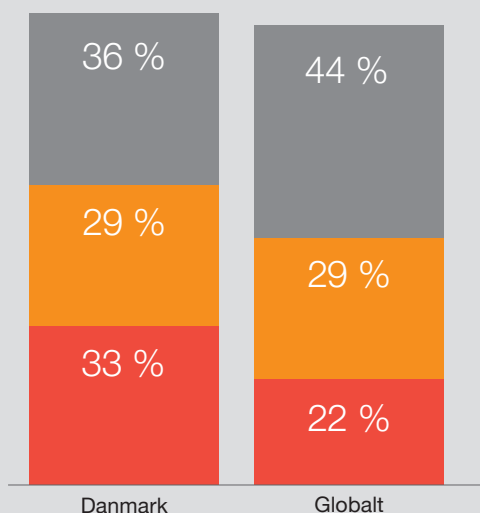


“ Vi begyndte at måle og veje for at få en dybere forståelse for, hvor meget vi udleder, og hvorfor vi udleder det, vi gør. Og ikke mindst, hvordan vi kan reducere og forhindre udledningen ”

Jens Birgersson, CEO, ROCKWOOL

HAR JERES VIRKSOMHED FORPLIGTET SIG TIL NET ZERO?

Ja Vi er på vej til det Nej



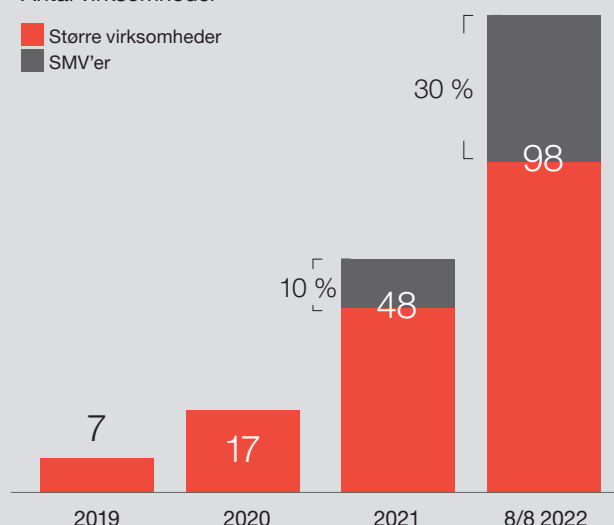
Note: 3 pct. af de danske topledere og 5 pct. af de globale har svaret "ved ikke". De danske besvarelser summeres op til 101 pct., hvilket skyldes afrunding.

Kilde: PwC's CEO Survey 2022

VIRKSOMHEDER, DER HAR TILSLUTTET SIG SBTI I DANMARK, FORDELT PÅ STØRRE VIRKSOMHEDER OG SMV'ER

Antal virksomheder

Større virksomheder SMV'er



Note: Finansielle institutioner er ekskluderet, idet de følger andre retningslinjer ved fastsættelse af reduktionsmål. SMV'er er virksomheder med under 500 ansatte.

– og ikke mindst også sit handprint. Handprint er det positive aftryk, virksomheden efterlader, mens footprint er det negative aftryk. En beslutning, der krævede et helt andet mindset, end der var tidligere i ROCKWOOL.

“Det første, vi gjorde, var at ændre vores bæredygtighedsfokus fra ideologi til videnskab og fakta. Derefter ændrede vi på de kompetencer, vi havde i vores bæredygtighedsafdeling, så vi fik en mere ingeniørbaseret tilgang. Vi begyndte at måle og veje for at få en dybere forståelse for, hvor meget vi udleder, og hvorfor vi udleder det, vi gør. Og ikke mindst, hvordan vi kan reducere og forhindre udledningen. Senere er vi begyndt at få ekstern review på tallene for yderligere at sikre, at vi ikke greenwasher, og at vi hele tiden er faktabaserede og forstår vores handprint og footprint,” siger Jens Birgersson, CEO, ROCKWOOL.

Flere virksomheder forpligter sig til net zero

Når det gælder forpligtende målsætninger, klarer danske virksomheder sig bedre end de globale virksomheder. Hver tredje danske virksomhed (33 pct.) har forpligtet sig til net zero (en netto-udledning af CO₂ på nul, red.), og yderligere 29 pct. af virksomhederne arbejder hen imod en forpligtelse. Til sammenligning er det lidt mere end hver femte globale virksomhed (22 pct.), der har indgået samme forpligtelse, mens også 29 pct. af de globale virksomheder er på vej til det. Lidt mere end hver tredje danske virksomhed (36 pct.) har ifølge PwC's CEO Survey 2022 ikke forpligtet sig til net zero. Her gælder det 44 pct. af de globale virksomheder.

“Det er positivt, at seks ud af 10 danske virksomheder har forpligtet sig til net zero eller er på vej til det. Også her ligger de danske virksomheder over de globale. Det at sætte et net zero-mål er en ambitiøs målsætning, der rummer forpligtelser, og det er ikke ligetil. Derfor kan det være vanskeligt at få alle med,” understreger Susanne Stormer.

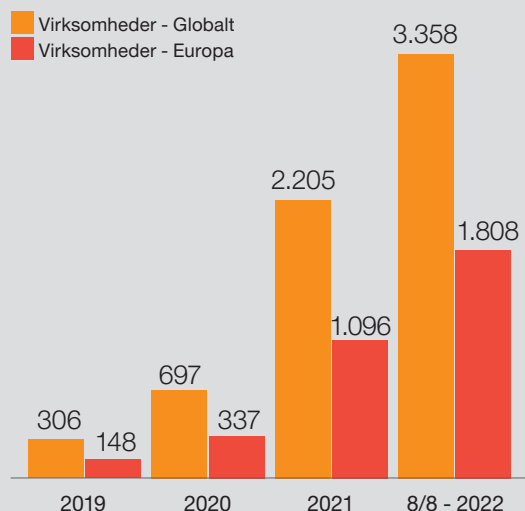
Science Based Targets spreder sig

Helt i tråd med den stigende interesse for forpligtende målsætninger ser vi, at et stigende antal virksomheder i Danmark og på de største eksportmarkeder tilslutter sig den uafhængige og mest anerkendte klimastandard for virksomheder, Science Based Targets initiative (SBTi). Dermed bliver det et stadigt vigtigere konkurrenceparameter for danske virksomheder at kunne demonstrere løsninger med dokumenteret lavere klimapåvirkning. Det er konklusionen på en ny opgørelse af virksomhedernes tilslutning til SBTi fra PwC og Axcelfuture. Opgørelsen viser, at antallet af SBTi-tilsluttede virksomheder i Danmark er steget markant på få år. Siden 2019 er der sket en mange-dobling i antallet af danske virksomheder, der er tilsluttet SBTi. Antallet pr. 8. august 2022 var således steget til 98 danske ikke-finansielle virksomheder fra blot syv virksomheder i 2019.

“Analysen viser, at der er sket en hastig stigning siden 2019 og frem til i dag, og den udvikling forventer vi fortsætter. Antallet af virksomheder ligger dog fortsat på et relativt lavt niveau, og det er derfor afgørende, at flere arbejder med SBTi, da standarden er en effektiv måde at skabe troværdighed og retning for virksom-

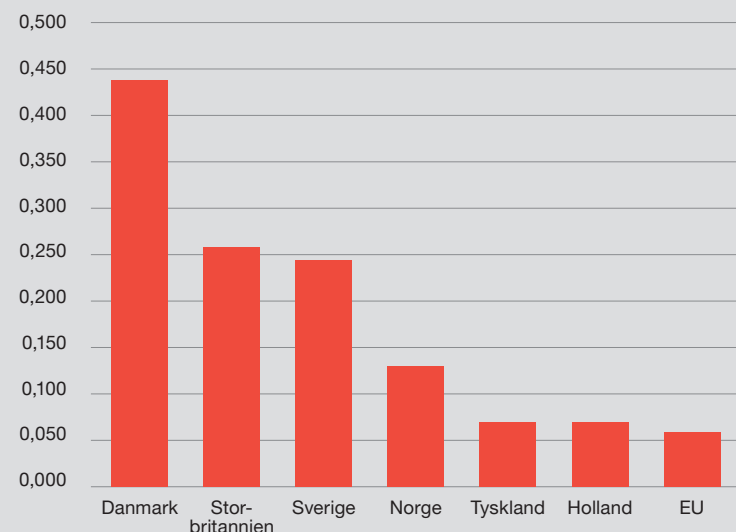
VIRKSOMHEDER, DER HAR TILSLUTTET SIG SBTI PÅ VERDENSPLAN OG I EUROPA

Antal virksomheder



ANDEL AF VIRKSOMHEDER, DER HAR TILSLUTTET SIG SBTI I DANMARK OG I DANMARKS 5 STØRSTE EKSPORTLANDE - SAMT EU SAMLET

Promille



Kilde: "SBTi – et større konkurrenceparameter for danske virksomheder", PwC og Axcelfuture

“Science Based Targets er et vigtigt skridt for os, fordi vi gerne vil have videnskabelig dokumentation for vores fremskridt, så vi kan sige internt og eksternt, at vores strategi er den rigtige, og at vi følger den for at nå klimamålene i Parisaftalen”

Kim Fausing, CEO og koncernchef, Danfoss



hedens klimamål på,” forklarer Susanne Stormer og uddyber:

“Jo flere virksomheder, der benytter sig af samme standard, desto nemmere er det også for bl.a. investorer og øvrige interessenter at sammenligne virksomhedernes indsats på klimområdet.”

SBTi kan bekræfte, at strategien er rigtig

Ifølge analysen er den stigende tilslutning til SBTi en trend, der går på tværs af Europa og resten af verden. Globalt var der pr. 8. august 2022 således 3.358 virksomheder (undtaget finansielle virksomheder) tilsluttet SBTi, herunder 1.808 alene på europæisk plan. Det svarer til en stigning på henholdsvis 52 pct. og 65 pct. i forhold til udgangen af 2021. Til sammenligning var der en stigning på 104 pct. i Danmark i samme periode.

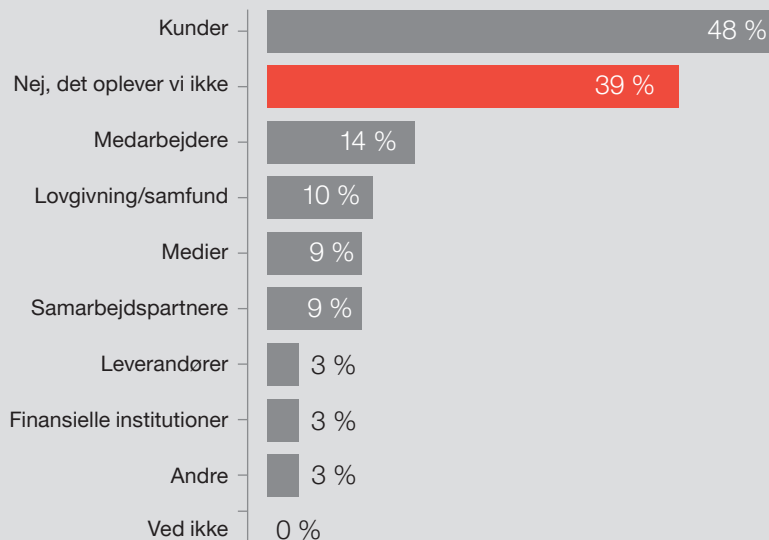
En af de danske virksomheder, der for ganske nylig har ansøgt om og fået godkendt sine såkaldte Science Based Targets, er Danfoss. Det har, ifølge CEO og koncernchef Kim Fausing, stor betydning, at de ambitiøse mål, ledelsen har sat, er i overensstemmelse med videnskabeligt anerkendte beregninger på, hvad der skal til for at følge Parisaftalens målsætninger.

“Science Based Targets er et vigtigt skridt for os, fordi vi



DET ER ISÆR KUNDER OG MEDARBEJDERE, DER PRESSER VIRKSOMHEDER UD I GRØN OMSTILLING

Spøgs: Oplever I hos virksomheden et pres for omstilling til mere bæredygtighed?
Hvis ja, hvor?



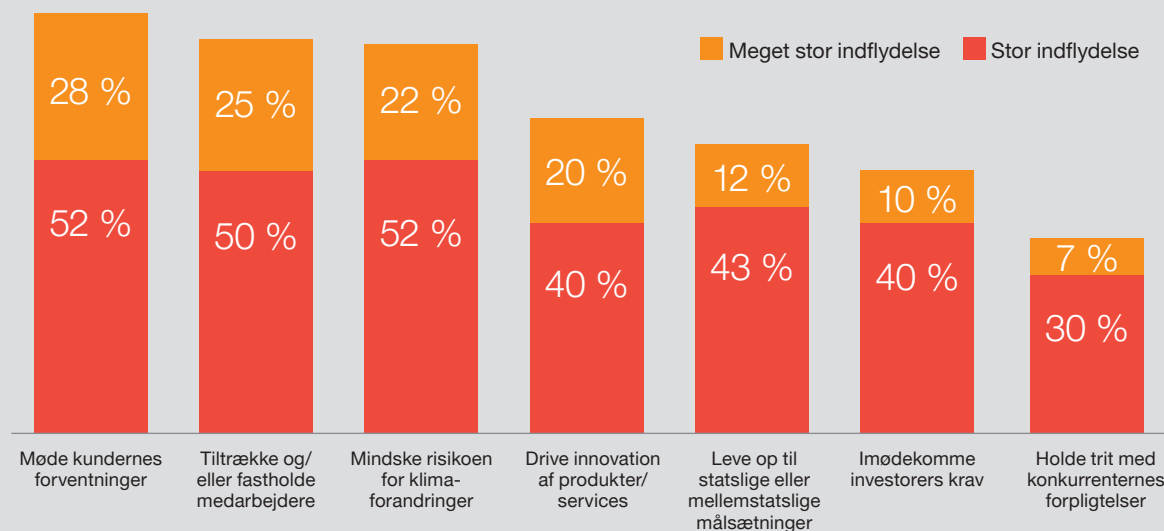
Kilde: Wilke & Børsens Bæredygtighedsmonitor, Wilke, Marts 2022

“Betydningen af samfundsansvar og ESG er vokset med en eksponentiel kurve og vil vokse yderligere de kommende år, bl.a. fordi forbrugerne stiller krav til virksomhederne”

Anders Boyer, CFO, Pandora

VÆSENTLIGSTE ÅRSAGER TIL, AT DANSKE TOPLEDERE HAR FORPLIGTET SIG TIL NET ZERO OG/ELLER CO₂-NEUTRALITET

Spøgs: Viser svar fra danske topledere på spørgsmålet: Hvor stor indflydelse har følgende faktorer på, at I har forpligtet jer til net zero og/eller CO₂-neutralitet?



Kilde: PwC's CEO Survey 2022

gerne vil have videnskabelig dokumentation for vores frem-skrift, så vi kan sige internt og eksternt, at vores strategi er den rigtige, og at vi følger den for at nå klimamålene i Parisaftalen. For at nå de nye mål tager vi vores egen medicin ved bl.a. at bruge vores egne løsninger til at reducere energiforbruget i bygninger og udnytte overskudsvarme fra processer og datacentre,” siger Kim Fausing.

Eksportlande stiller i stigende grad klimakrav

Analysen fra PwC og Axcelfuture viser desuden en tilsvarende europæisk trend. Der sker en stigning i antallet af virksomheder, der er tilsluttet SBTi blandt Danmarks fem største eksportlande for halvfabrikata: Tyskland, Sverige, Norge, Storbritannien og Holland. I alle fem lande stiger tilslutningen fra virksomheder fra 2021 og frem. Der er flest SBTi-tilmeldte virksomheder i Storbritannien, men standarden er mest udbredt i Danmark set i forhold til antal virksomheder i landet. På en førsteplads ligger Danmark, hvor 0,43 promille af de ikke-finansielle virksomheder har tilsluttet sig SBTi. Derefter kommer Storbritannien med lige godt 0,25 promille og Sverige med knap 0,25 promille. Holland og Tyskland ligger i bunden med 0,07 promille.

“Det er positivt, at virksomhederne er begyndt at se fordelene ved SBTi, men det er også klart, at der er potentiale for forbedring. Der er ingen tvivl om, at hvis man som dansk virksomhed også i fremtiden ønsker at levere til vores vigtigste eksportmarkeder, så er det en klar konkurrencefordel at være tilknyttet SBTi. Virksomheder, der implementerer standarden, vil skabe større tillid blandt interessenter til deres arbejde med at

reducere deres klimaaftryk, finde nye forretningsmuligheder og tiltrække finansiel kapital,” siger Susanne Stormer.

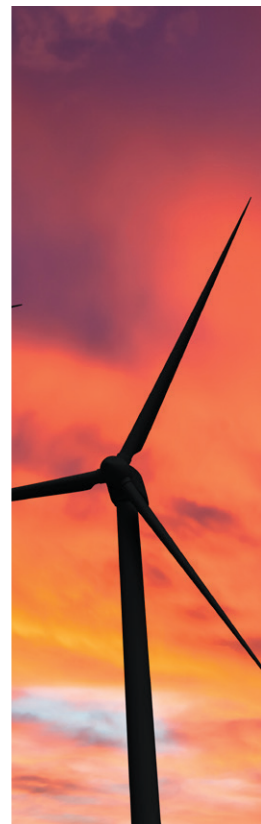
Flere kan med fordel bruge Science Based Targets

PwC's CEO Survey 2022 viser desuden, at ca. halvdelen af de danske virksomheder, der har forpligtet sig til net zero eller er på vej til det, anvender Science Based Targets, der indebærer at sætte mål, der svarer til Parisaftalens forpligtelser til at begrænse den globale opvarmning til 1,5 grader.

“Det vil være en klar fordel, hvis flere virksomheder vælger at anvende Science Based Targets. Det er vigtigt, at virksomhederne arbejder mod samme mål, og at målsætningen er baseret på videnskab. Science Based Targets bidrager med gennemsigtighed, pålidelighed og sammenlignelighed,” fortæller Susanne Stormer.

Kunderne er den største driver for forandring

Når man spørger virksomhedslederne, hvad der driver udviklingen, så viser både undersøgelsen fra Wilke & Børsens Bæredygtighedsmonitor og PwC's CEO Survey 2022, at det er kunderne, der er de vigtigste drivere for virksomhedernes bæredygtighedsinitiativer. Ifølge PwC's CEO Survey angiver 80 pct. af danske topledere, at kunderne har ‘stor’ eller ‘meget stor’ indflydelse på deres forpligtelse mod net zero. Undersøgelsen fra Wilke & Børsens Bæredygtighedsmonitor viser, at 48 pct. af virksomhederne forklarer, at ‘kunderne presser på for omstilling til mere bæredygtighed’. Konklusionerne bakkes op af de



“Selskaber med en overbevisende ESG-performance vil over tid være mere attraktive og dermed også skabe et bedre afkast til gavn for ATP’s medlemmer”

Martin Præstegaard, CEO, ATP

topledere, der er interviewet til CXO Magasinet. En af dem er Anders Boyer, CFO for Pandora. Han forklarer, at Pandora – verdens største smykkekoncern – er i fuld gang med at mindske sit klimaaftryk. Et af værktøjerne er at lade genanvendelse erstatte ædelmetaller udvundet fra miner og ved at skabe diamanter i laboratorier.

”Betydningen af samfundsansvar og ESG er vokset eksponentielt og vil vokse yderligere de kommende år, bl.a. fordi forbrugerne stiller krav til virksomhederne,” lyder det fra Anders Boyer, der bakkes op af Mads Twomey-Madsen, der er Vice President Corporate Communications & Sustainability for Pandora.

”I dag er ESG en integreret del af ledelsen og forretningen. Det er en betingelse at have styr på ESG, bl.a. fordi forbrugere, investorer og omgivelser forventer det og kræver det.”

Pandoras laboratorieskabte diamanter skal gerne vokse til at udgøre mindst fem pct. af det samlede salg, og Mads

Twomey-Madsen peger på sammenhængen mellem bæredygtig adfærd og kommercielle fordele.

”Som markedsledende er vi nødt til at være langt fremme inden for bæredygtighed, og vi kan se, at det betyder meget for især de yngre kunder. CO2-aftrykket fra en af vores diamant-ringe er det samme som for en T-shirt eller et par jeans, men de fleste har nok ringen lidt længere tid end tøjet,” siger Mads Twomey-Madsen.

ESG styrker langsigtet afkast

At investorerne også har fået øjnene op for betydningen af at levere resultater på ESG-agendaen, kan Martin Præstegaard, CEO for ATP, bekræfte.

Pensionskoncernen med investeringer for over 730 mia. kr. i bl.a. aktier, obligationer, ejendomme og infrastruktur udsender årlige ESG-rapporter, og samfundsansvar er jævnligt på dags-ordenen i bestyrelsen.

ESG er med Martin Præstegaards ord ”en mulighed for os, det er ikke en begrænsning”. En målrettet ESG-indsats kan nemlig medvirke til at øge virksomhedernes indtjening og dermed værdi på længere sigt.

Eller sagt på en anden måde: ”Selskaber med en overbevisende ESG-performance vil over tid være mere attraktive og dermed også skabe et bedre afkast til gavn for ATP’s medlemmer,” lyder konklusionen fra Martin Præstegaard.

Også hos COWI bekræfter Group CFO Natalie Shaverdian Riise-Knudsen, at kunderne efterspørger bæredygtige løsninger. Det har sat sit præg på COWI’s nye strategi FUTURE-NOW, og har bl.a. resulteret i, at COWI trukket sig fuldstændig fra projekter, der handler om fossile brændsler. Det har ikke været nogen nem beslutning, men det har været den rigtige beslutning, forklarer Natalie Shaverdian Riise-Knudsen.

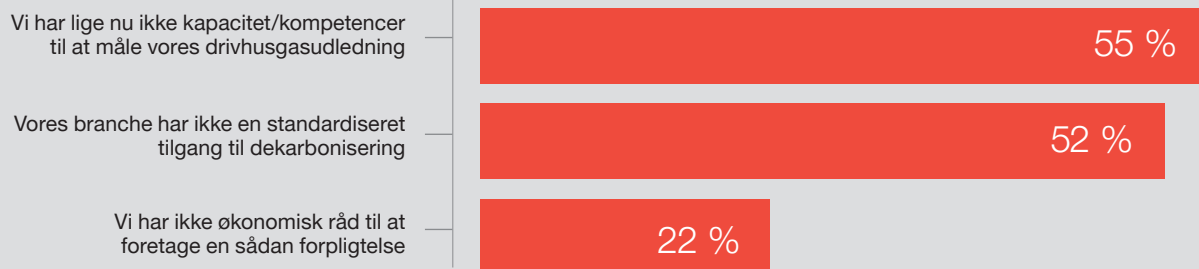
”Som man kan læse ud af navnet, FUTURE-NOW, så har vi forsøgt at identificere, hvordan fremtiden vil se ud. Vores kunder vil have en fremtid, der er bæredygtig og positiv. Den vil vi hjælpe dem med at skabe,” siger hun og tilføjer: ”FUTURE-NOW er grundlæggende en bæredygtig vækststrategi, der er afstedkommet af den grønne omstilling. Timingen for strategien har været eminent, fordi hele verden det seneste år har erkendt behovet for den grønne omstilling og investeret massivt i den,” siger hun.

Næst efter kunder nævnes medarbejdere som driver for de bæredygtige initiativer. Tre ud af fire danske topledere (75 pct.) svarer, ifølge PwC’s CEO Survey 2022, at tiltrækning af medar-



HVAD ER GRUNDEN TIL, AT I IKKE HAR FORPLIGTET JER TIL NET ZERO OG/ELLER CO₂-NEUTRALITET?

Spgsm: Viser de tre største årsager til, at virksomheder globalt ikke har forpligtet sig til net zero og/eller CO₂-neutralitet.



Kilde: PwC's CEO Survey 2022

bejdere har stor eller meget stor indflydelse på deres klimaløfte, hvilket er markant flere, end vi ser globalt (42 pct.).

“Vi ser, at flere og flere medarbejdere er optaget af virksomhedens purpose. De har en forventning om, at man som virksomhed forpligter sig på at bidrage til at løse de store samfundsudfordringer. Der er derfor ingen tvivl om, at de virksomheder, der formår at definere sig klart i forhold til klima og bæredygtighed, vil stå stærkere i fremtiden,” forklarer Susanne Stormer.

Medarbejdere har fokus på samfundsansvar

Hos medicinalsekskabet Ferring oplever man også, at den generelle interesse for virksomheders opførsel, værdisæt og klima-aftryk de seneste par år er accelereret. Det forklarer Mary Knight, Global Director, Ethics & Sustainability hos Ferring.

“Det er jo ikke bare os, der gerne vil gøre verden til et bedre sted. I dag er det noget, alle tænker på. Så der er på den ene side et momentum, der er skabt ovenfra og ned – som ledelsen i Ferring advokerer for, og som også er forankret i et forretningsmæssigt formål – og på den anden side er der en bevægelse opad fra græsrodsniveauet,” siger hun og tilføjer:

“Derudover er der ekstern interesse for ESG. Den kommer fra partnere, kunder, finansielle samarbejdspartnere og ikke mindst fra potentielle medarbejdere. I dag spørger kandidater til meget mere end drift og forretning. De spørger om ESG-agen-



“I dag spørger kandidater til meget mere end drift og forretning. De spørger om ESG-agenda, ambitionsniveau – og om hvor alvorligt man tager udfordringen. Der er simpelthen et stort fokus på det fra alle sider af”

Mary Knight, Global Director, Ethics & Sustainability, Ferring

“Der er brug for internationale regler og rammer inden for måling af ESG. Men nye regler skal ramme den rigtige balance, så de fremmer nødvendige grønne tiltag som reduktion af CO₂, men ikke bliver en hæmsko for virksomheders vækst”

Natalie Shaverdian Riise-Knudsen,
Group CFO, COWI

da, ambitionsniveau – og om hvor alvorligt man tager udfordringen. Der er simpelthen et stort fokus på det fra alle sider af.”

Behov for kompetenceløft og bedre standarder

I forlængelse heraf har PwC's CEO Survey 2022 også set på, hvilke væsentlige barrierer der er for at sætte yderligere fart på bæredygtige initiativer i virksomhederne.

På globalt plan viser surveyen bl.a., at manglende kompetencer/kapacitet til at måle udledninger af drivhusgasser er den største barriere (55 pct.) for at indgå forpligtende målsætninger, mens 52 pct. forklarer, at deres branche ikke har en standardiseret tilgang til dekarbonisering. Godt hver femte (22 pct.) angiver, at man ganske enkelt ikke har råd.

Hos COWI ser Group CFO Natalie Shaverdian Riise-Knudsen, at nogle af de største barrierer for at sætte yderligere fart på den grønne omstilling handler om regulering og standarder.

”Der er brug for internationale regler og rammer inden for måling af ESG. Men nye regler skal ramme den rigtige balance, så de fremmer nødvendige grønne tiltag som reduktion af CO₂, men ikke bliver en hæmsko for virksomheders vækst. Når man er en del af en finansafdeling, er en af udfordringerne, at det er svært at skabe parametre, der er både simple og målbare. Det gælder internt, og det gælder i høj grad eksternt. Det er vigtigt at definere reglerne og KPI'erne og dermed sikre, at alle aktører reelt måler det samme og dermed trækker i samme retning,” siger Natalie Shaverdian Riise-Knudsen.

Når man spørger topledere til fremtidsperspektiverne – også set i lyset af den aktuelle geopolitiske situation, inflation

ANBEFALINGER ANGÅENDE SBTi

Investér i at opstille ambitiøse og troværdige klimamål.

Det stigende antal virksomheder på vores største eksportmarkeder, der tilslutter sig SBTi, giver et klart incitament for danske eksporterende virksomheder til at øge deres klimainsats. Skal de være konkurrencedygtige, er det afgørende, at udledningerne af drivhusgasser opgøres, og at der sættes ambitiøse og troværdige mål for reduktionerne.

Kom i gang så hurtigt som muligt. SBTi bliver definerende for, hvordan virksomheder arbejder med reduktion af drivhusgasser, men det kræver intern mobilisering, forankring og etablering af de rette datasystemer ude i virksomhederne for at komme godt i gang med arbejdet.

Effektivisér arbejdet med klima gennem SBTi. Arbejdet med klima er komplekst og udvikler sig hele tiden. Det kan være ressourcekrævende for virksomheder konstant at skulle tage stilling til, hvordan de skal arbejde med området. SBTi giver virksomhederne en fast skabelon, der derved kan strømline arbejdet med klima og sikre, at arbejdet følger med udviklingen.

Lær af de bedste i arbejdet med klima. Videndeling af best practice er centralt i SBTi. Som virksomhed får man gennem SBTi således indblik i forskellige initiativer, handlingsplaner og best practices. Det giver virksomheder mulighed for at lære af hinanden og være mere effektive i deres arbejde med området.

Skab tillid til jeres data og rapportering. Det er vigtigt, at virksomheden kvalitetssikrer data, så der sikres pålidelighed herom fra omverdenen, ligesom disse data kan ligge til grund for ledelsens incentive-programmer og som betingelser i låneaftaler, mv. Få hjælp til at kvalitetssikre data, og inddrag de rette eksperter, der både kan give virksomheden og dens interessenter sikkerhed for, at data er pålidelige, at de rette forhold er blevet rapporteret, og at der bruges stærke og troværdige processer i indsamlingen og rapporteringen af oplysningerne.

og usikkerhed omkring den fremtidige økonomiske udvikling – så er forventningen, at en eventuel krise ikke vil tage fokus fra ESG. Måske endda tværtimod. Hos Danfoss frygter CEO og koncernchef Kim Fausing således ikke, at ESG mister momentum på grund af den uro, vi ser lige nu.

“ESG-agendaen er så stærk en bevægelse, at de udfordringer, vi ser i verden nu, ikke kommer til at sætte en stopper for det. Tværtimod bliver der lige nu sat fokus på ESG på nye måder, hvor det ikke kun handler om miljø og klima, men også om socialt ansvar og ledelse. ESG er blevet en differentierende faktor. Jeg kan se, at alle vores store kunder i øjeblikket er i fuld gang med at sikre sig, at de har de rigtige partnere med høje ESG-ratings. Det ændrer krige eller recession ikke på,” siger Kim Fausing. ■



OM SBTi

Science Based Targets initiative (SBTi) er blevet højeste standard for virksomheder, der sætter sig ambitioner og bindende mål for reduktioner af deres udledninger af drivhusgasser. SBTi er et samarbejde mellem Carbon Disclosure Project (CDP), FN's Global Compact, World Resources Institute og Verdensnaturfonden, WWF, der definerer og udbreder best practice ift. reduktioner af drivhusgasser med baggrund i klimaforskningen. Målene handler om at begrænse den globale opvarmning til godt under 2 grader over førindustrielt niveau og at fortsætte bestræbelserne på at begrænse den globale opvarmning til 1,5 grader.

“ ESG-agendaen er så stærk en bevægelse, at de udfordringer, vi ser i verden nu, ikke kommer til at sætte en stopper for det. Tværtimod bliver der lige nu sat fokus på ESG på nye måder, hvor det ikke kun handler om miljø og klima, men også om socialt ansvar og ledelse ”

Kim Fausing, CEO og koncernchef, Danfoss

Danfoss sætter høje standarder for ESG i ny strategi

Danfoss med CEO og koncernchef Kim Fausing i spidsen skruer nu op for ambitionerne på hele ESG-agendaen og er ikke bange for at påtage sig et stort samfunds- og sektoransvar. Med den nye strategi placerer en af Danmarks største industrivirksomheder sig i front, når det gælder dekarbonisering, cirkularitet og diversitet. Kim Fausing ser masser af udfordringer, men også et stort potentiale. På den ene side mangler der gennemsigtighed og data på CO₂ footprint. På den anden side skal der mere fokus på energieffektivitet, hvis vi skal nå i mål.





FOTO: PALLE PETER SKOV

“Danfoss har alle dage været en virksomhed, hvor ansvarlighed og bæredygtighed er en integreret del af vores forretning og vores måde at drive virksomheden på. På samme måde havde vi også en ESG-strategi førhen, men den nye strategi signalerer et step up for os”

Kim Fausing, CEO og koncernchef, Danfoss

Efter et længere tilløb afslørede en af Danmarks største industrivirksomheder i april i år sin nye ESG-strategi for den store koncern med hovedsæde i Nordborg på Als. En strategi, der på mange måder afslører, at Danfoss nu har tænkt sig at tage ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) til et nyt niveau. Det gælder både internt i virksomheden og i relation til de mange tusinde underleverandører, der hver dag holder øje med den retning, Danfoss udstikker.

“Danfoss har alle dage været en virksomhed, hvor ansvarlighed og bæredygtighed er en integreret del af vores forretning og vores måde at drive virksomheden på. På samme måde havde vi også en ESG-strategi førhen, men den nye strategi signalerer et step up for os. Vi indfrie vores tidligere 2030-klimamål ni år før tid og mente ikke, at den gamle plan var ambitiøs nok,” afslører Kim Fausing, CEO og koncernchef, Danfoss.

Den nye strategi indeholder en lang række målsætninger og krav, der får stor impact internt hos Danfoss, men ikke mindst også på produkterne og hele forsyningskæden med leverandørerne. Der er særligt tre områder, hvor Danfoss vil være outstanding, forklarer Kim Fausing.

For det første vil Danfoss være den bedste dekarboniseringspartner for virksomhedens kunder, hvilket ifølge Kim Fausing bl.a. betyder, at man vil være drivkraft for dekarboniseringen af de sektorer, hvor Danfoss spiller en rolle, herunder

at levere den bedste teknologi til at hjælpe kunderne med at dekarbonisere. Med andre ord gør Danfoss det nu helt klart, at man har tænkt sig at føre an i målet om at tage CO₂ ud af hele forsyningskæden. Den ambition understreges af, at man for nylig fik godkendt sine såkaldte Science Based Targets, hvilket grundlæggende betyder, at de ambitiøse mål, Danfoss har sat, er i overensstemmelse med videnskabeligt anerkendte beregninger på, hvad der skal til for at følge Parisaftalens målsætninger.

“Science Based Targets er et vigtigt skridt for os, fordi vi gerne vil have videnskabelig dokumentation for vores fremskridt, så vi kan sige internt og eksternt, at vores strategi er den rigtige, og at vi følger den for at nå klimamålene i Parisaftalen. For at nå de nye mål tager vi vores egen medicin ved bl.a. at bruge vores egne løsninger til at reducere energiforbruget i bygninger og udnytte overskudsvarme fra processer og datacentre,” siger Kim Fausing.

Det andet område, hvor Danfoss vil være i særklasse, er på cirkulære produkter og produktionsprocesser.

“En stor del af det at drive dekarboniseringen i vores primære brancher er at øge fokus på genanvendelse af ressourcer, og vi kommer til at se på, hvordan Danfoss kan tilbyde produkter med lavt carbon footprint, som kan tages tilbage, og som kan recycles. Dette er vigtigere, end de fleste formentlig er klar over. Fx genbruges cirka ni pct. bredt af de produkter, vi anven-

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Ny ESG-strategi skal gøre Danfoss til branchens bedste på dekarbonisering
- ✓ Stort potentiale i øget gennemsigtighed og data på CO₂ footprints
- ✓ Det kræver store forbedringer på energieffektivitet, hvis vi skal nå Parisaftalens målsætninger



OM KIM FAUSING

Født i 1964 og uddannet maskiningeniør fra Aarhus Teknikum (1987). Har desuden en MBA fra Henley Business School, London (1996)

Siden 2017 CEO og koncernchef, Danfoss

Fra 2008-2017 Chief Operating Officer, Danfoss

Fra 2007-2008 Divisionsdirektør, Refrigerators & Air Conditioning, Danfoss

der globalt. Hvis vi kunne øge det til 18 pct., så ville vi sænke det globale carbon footprint med omkring 40 pct. Vi har allerede igangsat en række cirkulære pilotprojekter, fordi genanvendelse af ressourcer har en helt enorm impact, som vi er nødt til at udnytte bedre, end vi gør i dag,” siger Kim Fausing.

Det tredje område, hvor Danfoss placerer sig visionært helt i front med den nye strategi, er på diversiteten i virksomheden. Ser man på kønsdiversiteten i Danfoss, er ca. hver femte leder blandt de godt 3.000 ledere kvinder. Målet er at nå 30 pct. inden 2030.

“Vi tror på, at diversitet og inklusion er en kæmpe mulighed for Danfoss. Vi kan se, at de mest diverse teams hos os er mere kreative og udvikler mere innovative løsninger. Vi opnår mere succes og skaber bedre forretning på den måde. Helt konkret lancerer vi nu en række Employee Resource Groups, hvor medarbejdere mødes på baggrund af fælles træk som fx fysiske udfordringer, generationer og køn for at hjælpes ad med at skabe større tryghed, uanset hvem man er,” forklarer Kim Fausing, der tydeligt fornemmer, at ESG er på agendaen hos eksisterende og kommende medarbejdere.

“Det ser vi på mange måder, og en af de måder, det udarter sig på, er, at de unge talenter, vi rekrutterer i øjeblikket, fokuserer meget på virksomhedens mål om at udvikle en bedre fremtid med vores løsninger. Det er en stor ændring i forhold til, hvordan det var for bare nogle år tilbage,” siger Kim Fausing.

Uro rokker ikke ved ESG-agendaen

Han glæder sig over, at ESG er blevet en så stærk driver for de værdier, der pejles efter i samfundet generelt og ikke mindst også i erhvervslivet. Han frygter derfor ikke, at ESG mister momentum på grund af den uro, vi ser lige nu – som fx udfordringer med forsyningskæderne, inflation, krig i Ukraine osv.

“ESG-agendaen er så stærk en bevægelse, at de udfordringer, vi ser i verden nu, ikke kommer til at sætte en stopper for det. Tværtimod bliver der lige nu sat fokus på ESG på nye måder, hvor det ikke kun handler om miljø og klima, men også om socialt ansvar og ledelse. ESG er blevet en differentierende faktor. Jeg kan se, at alle vores store kunder i øjeblikket er i fuld gang med at sikre sig, at de har de rigtige partnere med høje ESG-ratings. Det ændrer krig eller recession ikke på, men du kan ikke nøjes med at have styr på klima længere.”

En anden væsentlig faktor er, ifølge Kim Fausing, at meget af verdens finansiering på erhvervssiden er knyttet op på virksomhedernes performance på ESG.

“Da vi i august sidste år købte den irsk-amerikanske hydraulikvirksomhed Eaton for et tocifret milliardbeløb – det største opkøb for Danfoss i nyere tid – var det ganske bemærkelsesværdigt, at vi i forhold til finansiering brugte forholdsvis meget tid på at tale om ESG, og hvordan vi var positioneret i forhold til ESG. Ser du på grønne lån, er væksten eksponentielt stigende, og din performance på ESG har en afgørende indflydelse på, hvilke terms du får,” siger Kim Fausing.

Scope 3 er en udfordring

Og netop på performance går det ganske udmærket for Danfoss, når man ser på Scope 1 og 2 (Scope 1 dækker over direkte emissioner fra virksomhedens egne eller kontrollerede kilder. Scope 2 dækker over indirekte emissioner fra produktion af indkøbt el, varme og køling forbrugt af virksomheden). Som eksempel er det lykkedes at reducere varmeforbruget med hele 70 procent og elforbruget med 43 procent på det 250.000 kvadratmeter store site i Nordborg med bl.a. fem fabrikker, der nu er carbon neutrale. I Polen har Danfoss bygget en helt ny CO₂-neutral fabrik, og i 2030 vil alle 95 Danfoss-sites verden over være carbon neutrale. Der, hvor det bliver mere vanskeligt, er på Scope 3 (dækker over emissioner i værdikæden hos leve-



OM DANFOSS

Danfoss er en af Danmarks største industrivirksomheder med en omsætning i 2021 på 7,5 mia. euro og et driftsoverskud samme år på 969 mio. euro. Halvårsomsætningen for første halvår 2022 steg med 50 pct. sammenlignet med sidste år til 4,9 mia. euro

Danfoss beskæftiger omtrent 40.000 medarbejdere, heraf ca. 5.300 i Danmark. Virksomheden har 95 fabrikker i mere end 20 lande

Danfoss udvikler løsninger, der øger produktivitet, reducerer emissioner, sænker energiforbruget og muliggør elektrificering. Løsninger inden for køling, aircondition, opvarmning, strømkonvertering, motorstyring, industrimaskiner, automotive og marine. Desuden løsninger til vedvarende energi, såsom sol- og vindkraft, samt energiinfrastruktur

Hovedsæde i Nordborg på Als

“De fleste virksomheder har i dag ikke de data, vi skal bruge, når vi spørger dem. Mange kender ganske enkelt ikke deres eget carbon footprint, og det er en betydelig udfordring i forhold til at nå helt i mål med hele forsyningskæden”

Kim Fausing, CEO og koncernchef, Danfoss



randører og kunder). Danfoss har sat et mål om, at der skal ske en reduktion på 15 procent af udledningen af Scope 3-emissioner i Danfoss' værdikæde inden 2030. Kim Fausing erkender, at Scope 3 bliver den store udfordring i jagten på at fjerne CO₂.

“Allerførst handler det om at få overblik over udfordringen. Gennemsigtighed er helt afgørende, og netop data på CO₂ footprint på tværs af værdikæden er den store udfordring for rigtig mange lige nu. De fleste virksomheder har i dag ikke de data, vi skal bruge, når vi spørger dem. Mange kender ganske enkelt ikke deres eget carbon footprint, og det er en betydelig udfordring i forhold til at nå helt i mål med hele forsyningskæden.”

Fokus på de største gevinster

Han forklarer, at Danfoss i første omgang fokuserer kræfterne på de største og mest progressive leverandører, fordi det er herigennem, at man kan opnå de største resultater hurtigst. Side-løbende samarbejder man med andre leverandører på at få styr på data og footprints.

“Vi sætter nogle mål på de forbedringer, vi gerne vil opnå, og så præsenterer vi dem for vores leverandører og diskuterer med dem, hvordan vi opnår de mål sammen, så vi på den måde får styr på hele værdikæden,” forklarer Kim Fausing.

Topchefen for Danfoss glæder sig over, at grøn energi for

alvor har fået vind i sejlene, men frygter dog også, at fokus alt for ensidigt er på grøn energiproduktion og ikke nok på energi-effektivitet.

“Det må ikke misforstås. Jeg er meget fortalende for grøn energiproduktion, men vi er nødt til at nå til en erkendelse af, at der er andre metoder, der skal i brug for at nå i mål til tiden. Og her er der et enormt potentiale i energieffektivitet i forhold til at reducere klodens energiforbrug, som vi ikke udnytter godt nok,” siger Kim Fausing og fortsætter: “Jeg er nødt til at gøre det klart, så alle forstår det: Vi når ikke i mål med Parisaftalen, medmindre vi bliver bedre til at reducere vores energiforbrug eller genbruge den grønne energi, der produceres. Vi har et ineffektivt energisystem, og vi gør ikke nok for at forbedre det,” lyder det fra topchefen, der i juni i år benyttede lejligheden til at vise Europas politikere, hvor langt man kan nå ved energiforbedringer under Det Internationale Energiagenturs (IEA) topmøde i Sønderborg.

Ifølge Kim Fausing og Danfoss er der tre ting, vi skal blive bedre til, hvis vi skal nå i mål til tiden: 1. Brug mindre energi, fordi den mest grønne energi er den, du ikke bruger, 2. Genbrug energien – brug eksempelvis varmen fra datacentre til at varme bygninger op med, og 3. Køb grøn strøm. Så enkelt kan det siges. ■



”Grøn omstilling handler grundlæggende om at forvandle en udfordring til en mulighed”

A.P. Møller – Mærsk vil være klimaneutral i 2040. For at gøre det ambitiøse mål til virkelighed har koncernen gjort ESG til en integreret del af den danske rederigigants finansielle maskinrum, fortæller CFO Patrick Jany. Her anskuer man den grønne omstilling som en forretningsmulighed.





A.P. Møller – Mærsk er ikke blot en af verdens største rederikoncerner. Den er også en af verdens mest ambitiøse aktører, når det kommer til grøn omstilling i logistikindustrien. A.P. Møller – Mærsk har nemlig besluttet at blive CO₂-neutral i 2040.

Det er store ord. Især når man tænker på, at koncernen drifter over 730 containerskibe og opererer i mere end 130 lande. Skal den danske rederigigant i mål med den vision, kræver det et nyt og specifikt mindset i hele koncernen: Fra den enkelte havnemedarbejder til det allerøverste ledelseslag – deriblandt CFO Patrick Jany.

Hvis man beder Patrick Jany ridse de store linjer i A.P. Møller – Mærsk's agenda for ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) op, lægger han vægt på især ét område: Det er at gøre koncernens klimaregnskab neutralt. Det skyldes, at

OM PATRICK JANY

Født i 1968, tysk statsborger. Uddannet master i Business Administration (Corporate Finance) fra École Supérieure de Commerce de Paris i 1990

Siden 2020 CFO i A.P. Møller – Mærsk samt Executive Vice President

Fra 2006 til 2020 Finansdirektør i kemikoncernen Clariant, der er hjemmehørende i Schweiz

Fra 1990 til 2006 En række finansrelevante ledelsesstillinger i Clariant & Sandoz, som Clariant blev udskilt af i 1995

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Grøn omstilling handler bl.a. om en ændring af ens mindset – man skal se mulighederne
- ✓ Strategien Green Finance Framework skal sikre, at A.P. Møller – Mærsk kan blive CO₂-neutral i 2040
- ✓ Det er ikke sikkert, at A.P. Møller – Mærsk's omstillingsplan kan kopieres af alle – men den kan inspirere

“Når du har skibe, der typisk er på havet i 25 år, inden de bliver udfaset, bliver vi nødt til at tage store beslutninger lige nu – ellers når vi aldrig i mål”

Patrick Jany, CFO, A.P. Møller – Mærsk

netop dekarboniseringen er det område, hvor rederikonsernen ser, at den kan gøre en markant forskel i den globale grønne omstilling. Han understreger dog samtidig, at der ligeledes er et stort, sideløbende fokus på at have et involverende og sikkert arbejdsmiljø, og at konsernen opfører sig ansvarligt på alle sine lokationer. Hans ansvarsområde har en central rolle i alle facetterne, understreger han.

”Finans spiller en rolle i alle tre elementer. Nok mest åbenlyst, når du ser på at dekarbonisere logistik. Ved at træffe de rigtige beslutninger, foretage de rigtige investeringer og identificere, hvordan det skal gøres. Grøn omstilling handler grundlæggende om at forvandle en udfordring til en mulighed – og om at bruge vores kapital på den rette måde,” siger han og tilføjer:

”Men det handler også om at måle på de rigtige ting, om ordentlig ledelse, om at gøre det, der er rigtigt, og følge de gældende regler. Det handler i høj grad om at være en virksomhed, der bidrager positivt i de lande, vi opererer i.”

Med rettidig omhu

A.P. Møller – Mærsk har været en central og tungtvejende aktør i det danske og internationale erhvervslandskab i årtier. Virksomheden begyndte sin rejse som Dampskibsselskabet Svendborg i 1904, da A.P. Møller søsatte sit livsprojekt i samarbejde med sin far, Peter Mærsk Møller. I dag tæller A.P. Møller – Mærsk over 100.000 medarbejdere. Konsernen har omtrent 100.000 kunder, drifter 67 terminaler i 42 lande og driver lagerbygninger på samlet over tre millioner kvadratmeter. A.P. Møller – Mærsk er en logistikgigant – og blandt verdens allerstørste containerrederier.

Igennem årene er A.P. Møller – Mærsk ikke blot blevet beundret for sin vækstkurve og evne til at kaste sig ud i nye forretningsområder. Konsernen er også beundret for sin fornuftige tilgang til drift. Det er nok formuleret bedst og mest kendt gennem den sætning, som A.P. Møller formulerede i et brev til sin søn og senere arvtager, Mærsk Mc-Kinney Møller, 2. december 1946: ”Intet tab bør ramme os, som kan undgås ved rettidig omhu.”

Den gamle læresætning er aldrig forsvundet i A.P. Møller – Mærsk. Man kan tværtimod argumentere for, at den er central den dag i dag, hvor den grønne omstilling fejer hen over alle sektorer på globalt plan. A.P. Møller – Mærsk har i den forbindelse valgt at favne omstillingen i en grad, der vækker opsigt verden over: Om blot 18 år skal rederigigantens drift resultere i et klimamæssigt nulregnskab.

Skal den vision blive til virkelighed, er det nu, konsernen skal handle, forklarer finansdirektør Patrick Jany. Rettidig omhu er

endnu en gang blevet et helt centralt fikspunkt for forretningen.

”For at blive klimaneutral har vi fastlagte mål for, hvor langt vi skal være i omstillingen om otte år. For at nå det, som lidt forsimplet sagt er at minimere de forskellige segmenters emissioner med 50 pct. i 2030, bliver vi nødt til at starte nu. Når du har skibe, der typisk er på havet i 25 år, inden de bliver udfaset, bliver vi nødt til at tage store beslutninger lige nu – ellers når vi aldrig i mål med vores 2040-ambitioner,” siger han.

The Green Finance Framework

Én ting er ord, noget andet er handling. Og når det kommer til handling, er den finansielle afdeling reelt en konscerns bankende hjerte. For det er her, at trådene bliver samlet: Det er her, at midlerne til handling bliver fundet, finansieret og allokeret. Derfor vedtog A.P. Møller – Mærsk sidste år en plan kaldet Green Finance Framework, der fletter ESG sammen med virksomhedens finanser.

”Green Finance Framework er måden, hvorpå vi tilpasser de finansielle rammer i konsernen til strategien. Den overordnede strategi har givet os et klart mål om at være en del af den grønne omstilling – sågar om at indtage en førerposition. Det giver finansafdelingen et klart mål at styre efter, men afdelingen skal internt have rutiner og rammer på plads,” siger han.

Green Finance Framework er en guideline for, hvordan den finansielle afdeling sikrer, at strategien bliver implementeret.

”Vi har grundlæggende fastlagt rammer for, hvordan vi definerer og måler tiltag. Det hele tillader, at de finansielle tiltag harmonerer med vores strategi for dekarbonisering. Det vil sikre, at vores partnere og leverandører understøtter og bidrager til at realisere strategien, at vi kan være transparente – og at vi kan levere de analyser om udviklingen, som vores investorer forventer af os,” siger han.

Derudover vil Green Finance Framework være et vigtigt led i at rejse kapital. Sagen er, at mange af de store investorer lige nu også søger efter investeringsmuligheder, der kan leve op til deres egen grønne strategi.

”Det giver os mulighed for at rejse kapital alternative steder. Der er lige nu en meget stor interesse for – og dermed finansielle muligheder i – grøn omstilling blandt investorer. Det er også et vigtigt element i Green Finance Framework,” siger Patrick Jany.

Et eksempel på det kunne ses, da A.P. Møller – Mærsk i 2020 kunne offentliggøre, at man havde sikret sig en variabel låneramme på fem mia. dollars fra et konglomerat af 26 internationale banker. Lånet er grundlæggende en likviditetsbuffer, og lånets



“ Vi har besluttet at transformere vores flåde. Vi har besluttet, at vi løbende vil bestille containerskibe, der er særligt udviklet til at sejle på grøn metanol. Det vil vi i store træk gøre hvert år fremadrettet og i takt med, at skibene skal skiftes ud ”

Patrick Jany, CFO, A.P. Møller – Mærsk

“Alle virksomheder er på en individuel grøn rejse. Vi håber, vi kan vise, at der er en farbar vej, og at hvis man engagerer sig, så er den mulig at vælge”

Patrick Jany, CFO, A.P. Møller – Mærsk

ramme er afhængigt af, at A.P. Møller – Mærsk når i mål med en række grønne milepæle.

En flåde af nye grønne skibe

Netop finansiering og kapital er helt centrale elementer, når vi taler om en så fundamental grøn omstilling, som A.P. Møller – Mærsk er ved at gennemføre. Allerede nu tilbyder A.P. Møller – Mærsk at sejle på biobrændsel med eksisterende skibe til de kunder, der gerne vil dække ekstraomkostningen. Men for at nå målet om at være klimaneutral i 2040 er det nødvendigt med gigantiske investeringer i en ny flåde, der bygger på ny teknologi.

”Vi har besluttet at transformere vores flåde. Vi har besluttet, at vi løbende vil bestille containerskibe, der er særligt udviklet til at sejle på grøn metanol. Det vil vi i store træk gøre hvert år fremadrettet og i takt med, at skibene skal skiftes ud. Det er ikke bare én samlet investering for at nå et specifikt mål. Det bliver en vedholdende, konstant indsats over de næste 20 år, som skal resultere i, at vi i sidste ende har fornyet vores flåde,” siger han og tilføjer:

”Så Green Finance Framework handler også om at hjælpe organisationen med at prioritere. Herunder hvilke skibe der skal fornyes først. Det kommer ikke blot til at være en måde, hvorpå vi kan trække på nye finansieringskanaler eller rejse kapital på smart vis. Det udgør simpelthen fundamentet for, hvordan vi kommer til at drifte vores kernevirkomhed fremover.”

I den forbindelse skal der træffes fornuftige valg, og der skal investeres i at sikre, at de store mængder grøn metanol, som der vil være brug for, er tilgængelige dér, hvor skibene skal tankes op. A.P. Møller – Mærsk har foreløbig lavet aftaler med syv leverandører i forskellige regioner om at aftage grøn metanol fra dem i de kommende år, når produktionen er skaleret op.

Samtidig skal der også hentes klimagevinster andre steder i organisationen, så målet om et samlet neutralt klimaregnskab kan nås på koncernbasis, forklarer Patrick Jany.

”Det er klart, at når man ser på de enkelte, største beslutninger, så er de grønne skibe de største brikker. Men vi har planer for alle vores aktiviteter. Vi ser på soldrevne lagerbygninger,

elektriske kraner og gaffeltrucks. Vi ser på, hvor teknologien er i dag, og sammenholder det med vores planer for udskiftning af materiel. På den måde tager vi valg, der kan få os i mål med strategien,” siger han.

Vil sejle forrest og inspirere

A.P. Møller – Mærsk grønne omstillingsplan er ambitiøs. Den er sågar blevet endnu mere ambitiøs med årene. Det var allerede i 2018, at den danske rederikoncern fortalte, at målet var at blive klimaneutral. Dengang var sigtepunktet dog 2050.

I begyndelsen af indeværende år meddelte A.P. Møller – Mærsk, at den plan var fremrykket. Nu vil det ske ti år tidligere, i 2040. Et centralt led i, at det vil kunne lade sig gøre, er, at den grønne omstilling med planen Green Finance Framework er rykket helt ind på CFO Patrick Jany's skrivebord, og at de finansielle beslutninger bliver truffet ud fra den.

Andre af de store rederikoncerner har individuelle planer for at sejle ind i en grønnere fremtid, men A.P. Møller – Mærsk visioner er nok blandt de allermest opsigtsvækkende. Hvis man spørger koncernens finansdirektør, om han forventer, at hele industrien vil følge efter A.P. Møller – Mærsk – og i den forbindelse træffe lignende beslutninger og løbe lignende risici, svarer han beskedent og fornuftigt:

”Risikoen ligger i ikke at gøre noget. Det er jo åbenlyst, at vi alle bliver nødt til at bevæge os fremad. De enkelte virksomheder bliver nødt til at have deres egne prioriteter. Dem kan man ikke påtvinge dem. Alle virksomheder er på en individuel grøn rejse. Vi håber, vi kan vise, at der er en farbar vej, og at hvis man engagerer sig, så er den mulig at vælge,” siger han og tilføjer:

”Jeg synes, at visse virksomheder allerede gør det godt, og at de vejer deres alternativer. Ikke alle har de samme muligheder som os. Alle har forskellige udgangspunkter. Men jeg oplever, at der er bevægelse generelt. Vi kan blot gå forrest og sikre os, at vi i det mindste repræsenterer ét bud på at løse en stor udfordring.” ■

OM A.P. MØLLER – MÆRSK

Mærsk-koncernen er blandt eliten i containerrederier. Lige nu kæmper den danske koncern med sydeuropæiske MSC om at være allerstørst

Blev oprindeligt etableret som Dampskibsselskabet Svendborg i 1904 af A. P. Møller og Peter Mærsk Møller

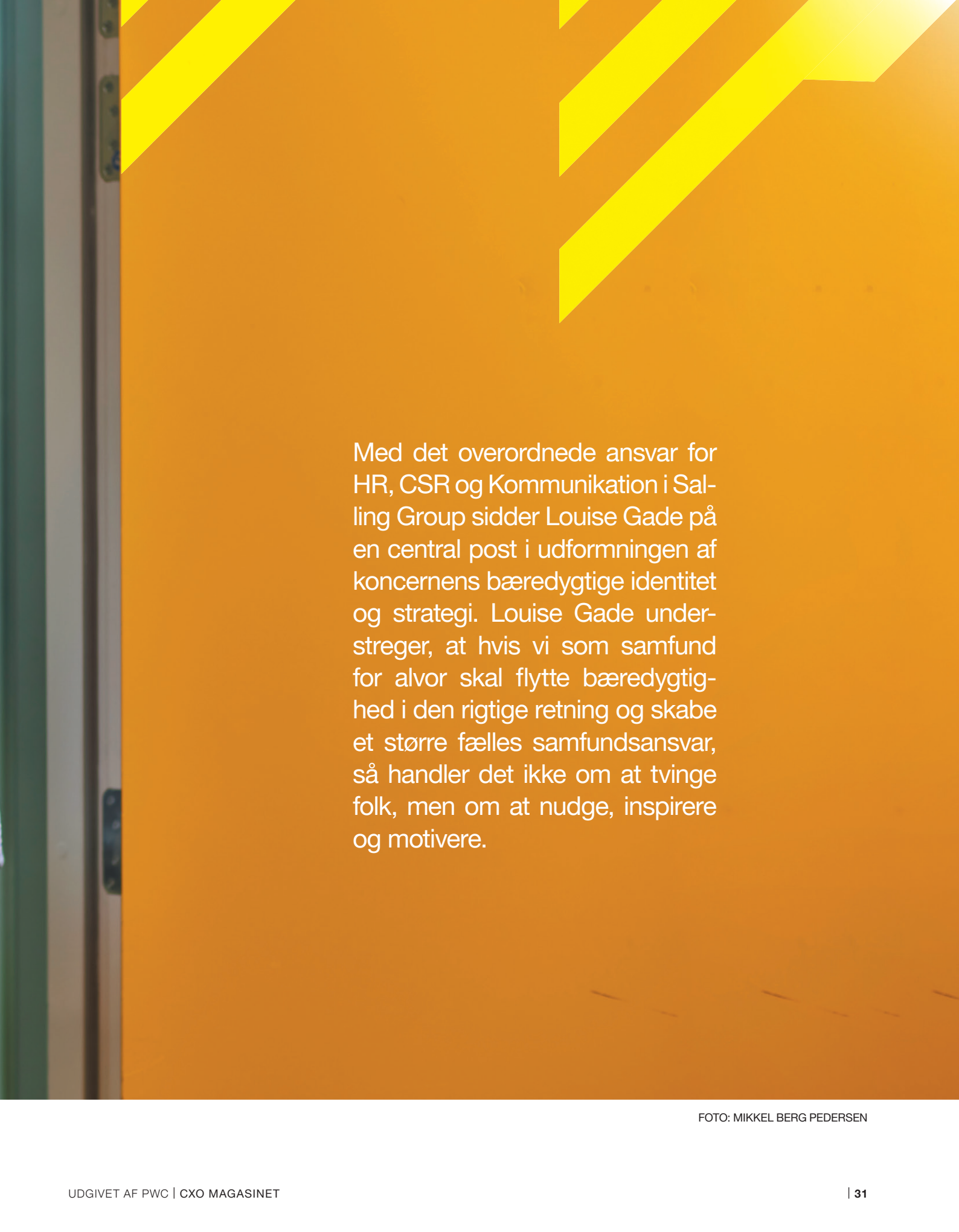
A.P. Møller – Mærsk er børsnoteret på Københavns Fondsbørs og har en markedsværdi (både A- og B-aktier) i omegnen af 240 mia. kr.

Koncernen omsatte i 2021 for 61,8 mia. US dollars og leverede en bundlinje på 18 mia. US dollars. Det var det bedste resultat i koncernens historie

Mærsk opererer i over 130 lande, har mere end 730 containerskibe, driver 67 terminaler i 42 lande og har rundt regnet 100.000 ansatte

A woman with long brown hair and glasses is smiling. She is wearing a blue and white vertically striped button-down shirt and yellow trousers. She is standing next to a bright yellow wall, with her right hand resting on it. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office or modern building interior.

Det handler
om at gøre det let
for folk at tage det sunde
og klimavenlige valg



Med det overordnede ansvar for HR, CSR og Kommunikation i Salling Group sidder Louise Gade på en central post i udformningen af koncernens bæredygtige identitet og strategi. Louise Gade understreger, at hvis vi som samfund for alvor skal flytte bæredygtighed i den rigtige retning og skabe et større fælles samfundsansvar, så handler det ikke om at tvinge folk, men om at nudge, inspirere og motivere.

FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

Et stærkt ønske om at gøre en positiv forskel og være med til at skubbe samfundet i den rigtige retning har altid været en indre drivkraft for Louise Gade, og det er også derfor, at den tidligere Aarhus-borgmester er glad for at have ansvaret for HR, CSR og Kommunikation i Salling Group – dermed også ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis).

”CSR, ESG, bæredygtighed – man kalder det forskellige ting, men helt overordnet er der sket sindssygt meget på området inden for de seneste 10 år. Hvor det før i tiden mest havde karakter af sponsorship med støtte til forskellige initiativer og organisationer, er det i dag blevet leadership. Det vil sige, at man går ind med en mere aktivistisk tilgang. Virksomheder tager et helt andet ansvar i forhold til klima, miljø, sundhed, uddannelse, job osv. Set fra virksomhedens synspunkt er fx klimaagendaen gået fra at være noget, man bidrog til, når man havde råd, til nu at være indsatser, der skaber værdi for forretningen. I Salling Group sætter det nye normer for, hvad du skal kunne som leder, fordi klima og hele ESG-agendaen indgår nu i selve måden, vi driver virksomhed på,” siger Louise Gade.

I Salling Group, der har leverandører spredt ud over hele verden, har man i strategien valgt at fokusere primært på tre af FN's 17 Verdensmål.

Mål 3: Sundhed og trivsel

Mål 12: Ansvarligt forbrug og produktion

Mål 13: Klimaindsats

Louise Gade understreger, at det er vigtigt for en virksomhed at være fokuseret i sin bæredygtighedsstrategi. For hvis man vil ramme alle verdensmålene, risikerer man at miste fokus, og at man ikke skaber nogen effekt eller værdi. Man agerer kun med holdning og ikke med handling.

”Det er derfor, vi har valgt at sige, at vi fokuserer på vores fundament, der er produkter og mennesker. Det er det, vi til enhver tid skal påvirke, for det er det, vi kan flytte. I relation til kunderne er det en blanding af push og pull. Nogle kunder er meget klimabevidste, når de efterspørger noget. Det skal vi kunne levere. Vi skal også hele tiden prøve at få flere med på rejsen. Men hvis vi tvinger for meget, så bliver det kontra-produktivt. Så det er en hårfin balance, hvor vi skal forsøge at nudge, inspirere og motivere ved at kommunikere og udvide

“Det er en hårfin balance, hvor vi skal forsøge at nudge, inspirere og motivere ved at kommunikere og udvide produktsortimentet på nogle af de produkter, der er vigtige i forhold til bæredygtighedsagendaen. Vi prøver stille og roligt at flytte forbrugsmønstre”

Louise Gade, Executive Vice President, ansvar for HR, CSR og Kommunikation, Salling Group

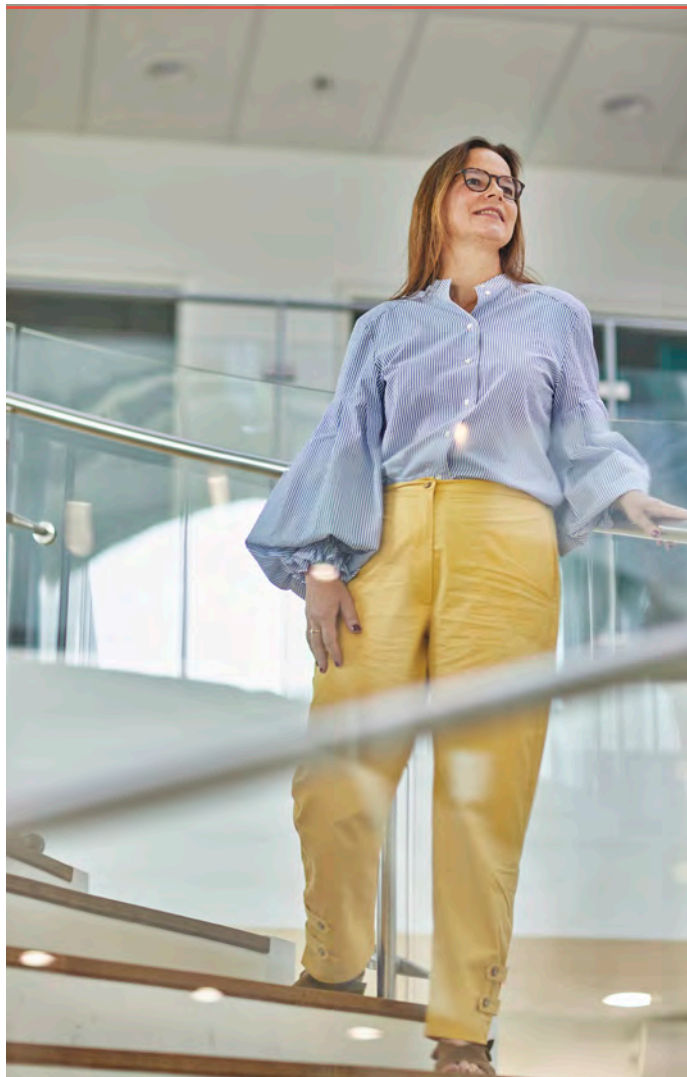
produktsortimentet på nogle af de produkter, der er vigtige i forhold til bæredygtighedsagendaen. Vi prøver stille og roligt at flytte forbrugsmønstre,” siger Louise Gade.

Høj overligger på klimamål

ESG-agendaen er integreret i hele Salling Group, der begyndte at rapportere på bæredygtighedsmål i 2014. I 2018 definerede man den første egentlige bæredygtighedsstrategi, der koordineres via en central CSR-afdeling. Den klimaanalytiske del ligger hos Salling Group i Finance-afdelingen. Ansvaret for at sikre, at indkøb fra leverandørerne overholder krav til klima og ansvarlig produktion, ligger hos indkøberne og kvalitetsteamet

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Sundhed og trivsel, ansvarligt forbrug og produktion samt klimaindsats er i fokus hos Salling Group
- ✓ Salling Group forpligter sig til net zero-udledninger af CO₂e (CO₂-ækvivalenter) i hele værdikæden i 2050
- ✓ Salling Group vil gøre det nemt at gøre det rigtige



“ Set fra virksomhedens synspunkt er fx klima-agendaen gået fra at være noget, man bidrog til, når man havde råd, til nu at være indsatser, der skaber værdi for forretningen. I Salling Group sætter det nye normer for, hvad du skal kunne som leder, fordi klima og hele ESG-agendaen indgår nu i selve måden, vi driver virksomhed på ”

Louise Gade, Executive Vice President, ansvar for HR, CSR og Kommunikation, Salling Group

OM SALLING GROUP

Salling Group er Danmarks største dagligvarekoncern med mere end 1.700 butikker i hhv Danmark, Tyskland og Polen. Virksomheden omsatte i 2021 for 66,2 mia. kr

Salling Group har omtrent 60.000 medarbejdere fordelt på 111 nationaliteter. Koncernens aktiviteter omfatter også webshops, kaffebarer, restauranter, måltidskasser og en række egne brands

Siden 2017 har Salling Group været 100 pct. ejet af Salling Fondene

i Commercial-afdelingen. Hos den tekniske afdeling ligger ansvaret for, at det hele er integreret i hele koncernens planlægning.

Salling Group har givet sig selv en høj overligger i relation til klima, og vejene til at nå klimaambitionerne er mange. Man på-

virker udledningen fra Salling Groups egen drift (GHG scope 1 og 2) gennem en lang række tiltag. Bl.a. er der planlagt klima- og energiinvesteringer på 2,5 mia. kr. over de kommende tre år i butikkerne i Danmark, Tyskland og Polen. Investeringerne omfatter solcellepaneler, elektriske varmepumper m.v. i en omfattende energieffektivisering. Derudover arbejder man bl.a. med LED-belysning, optimerede energi- og transportløsninger og gør det nemmere for kunderne at foretage grønnere valg via fx klimamærkning og et stort udvalg af plantebaserede varer. Og ikke mindst reduktion af madspild.

”At reducere madspild er en supervigtig agenda, når det handler om den store klimadagsorden, for det handler jo om, hvor hårdt et tryk vi lægger produktionsmæssigt på vores klode. Vi har dels arbejdet med madspild ved at se på, hvordan vi kan købe så fornuftigt ind som muligt, så vi ikke får for meget ind til lager og spild. Derudover arbejder vi med varer, der er på vej til udløb med en intelligent styring af, hvordan vi kan mærke det ned til et niveau, der er fair i forhold til at få det solgt. Vi samarbejder også med FødevareBanken, Too Good to Go og Stop Spild Lokalt. Vi har et samarbejde med Alfred Pedersen &

Søn om salg af de skæve, ukurante grøntsager, der ellers kan ende som madspild,” siger Louise Gade.

Den tungeste opgave på klimafronten ligger i, at koncernen i 2021 forpligtede sig til net zero-udledninger af CO₂e (CO₂-ækvivalenter) i hele værdikæden i 2050. Det er en stor og kompleks opgave, idet det handler om CO₂e-udledninger uden for egen drift (GHG scope 3) – dvs. hos leverandørerne – hvilket i alt er 95 pct. af koncernens samlede klimaaftryk. For at nå dette mål er der indgået samarbejde med Carbon Disclosure Project, der hjælper leverandørerne med at rapportere på emissioner og klimaindsatser – i første omgang de 150 største leverandører.

Diversitet – Salling Group rummer alle

Et kardinalpunkt for Salling Group – med 111 nationaliteter ansat – er, at man skal sørge for, at flest mulige mennesker får plads på arbejdsmarkedet, og at man ser potentialet i alle. Denne rummelighed er blevet bemærket i international sammenhæng. Financial Times kårede i 2021 Salling Group som sjettebedst blandt europæiske virksomheder i en vurdering af inklusion og mangfoldighed samt virksomhedskulturen og evnen til at fastholde talenter på arbejdspladsen. Koncernen lægger stor vægt på at rumme alle former for seksuel orientering, handicap, alder og etnicitet.

”Diversitet er vigtigt for os i Salling Group, og det er også vigtigt i forhold til ESG-dagsordenen og vores ønske om at skubbe samfundet i den rigtige retning. Hvis vi ikke skaber en arbejdsplads med stor diversitet, så får vi ikke al den kreativitet, sammenhængskraft og menneskelige holistiske mindset, som det giver hos alle kollegerne. Og netop det er en præmis for, at vi også går ud og tager ansvar for samfundsfællesskabet og ikke kun fællesskabet på arbejdspladsen. Vi er en stor arbejdsplads med 60.000 ansatte i tre lande, og det betyder også, at vi kan være med til at påvirke sammenhængskraften i samfundet i forhold til de profiler, vi ansætter,” siger Louise Gade.

Gør det nemt at være bæredygtig

Louise Gade fremhæver endnu en vigtig pointe, der er et væsentligt element i koncernens ESG-strategi. Nemlig at gøre det let at tage det bedste valg.

”Hvis det er nemt og tilgængeligt, så er der flere, der benytter sig af det. Det handler om at gøre det let for folk at tage det sunde, det klimavenlige, det gode valg for samfundet. Det skal være let og intuitivt, for ellers flytter det ikke noget.”

Den tankegang ligger også bag opstillingen af Clever ladestandere på mange parkeringspladser ved butikker og varehuse.

”Hvis det er nemt og tilgængeligt at få ladet sin bil op, så er der måske også flere, der vælger en elbil. Og du kan ofte oplade batteriet op til 80 pct. på den tid, som et gennemsnitligt indkøb på 20 min. tager,” påpeger Louise Gade.

EU er generelt langt foran eksempelvis USA i forhold til reguleringer og lovkrav – og den danske stat er også på eget initiativ helt i front med ambitiøse mål. I den forbindelse advarer Louise Gade mod, at det hele ender i kun formelle procedurer, processer og rapportering, som vil være særligt tungt for SMV-segmentet. Fokus skal være på handlinger, der flytter noget.

I det hele taget mener hun ikke, at man kommer langt med



OM LOUISE GADE

Louise Gade er 50 år og cand.jur. fra Aarhus Universitet

Arbejdede som advokat 1997-2002

Siden oktober 2019 har Louise Gade været ansat i Salling Group, hvor hun i dag, som Executive Vice President, har ansvaret for HR, CSR og Kommunikation

Fra 2015 til 2019 Direktør for VIA Efter- og Videreuddannelse og fra 2019 prorektor for VIA University College

Fra 2009 til 2015 Vicedirektør for HR ved Aarhus Universitet

Fra 2006 til 2009 Rådmand for Magistratsafdelingen for Børn og Unge i Aarhus Kommune

Louise Gadde blev medlem af Aarhus Byråd i 1994 – startskuddet til en politisk karriere, der kulminerede med posten som borgmester i Aarhus fra 2002 til 2005

at dreje armen for meget om på hverken virksomheder eller forbrugere, hvis man virkelig skal flytte noget.

”Vi så det jo under COVID 19-pandemien. Der flyttede det virkelig noget at involvere og samarbejde med de brancher, der skulle bidrage – lige så snart man forsøgte at regulere for meget fremfor at skabe ejerskab, så gav det bagslag. Men vi skal i stedet forsøge at skabe et fælles samfundssind, et samfundsansvar. Det opnår vi ikke ved for meget tvang, men i stedet ved at nudge, inspirere og motivere. På den måde skaber vi en fælles følelse af, at vi 'are in it together',” siger Louise Gade. ■



“Det handler om at gøre det let for folk at tage det sunde, det klimavenlige, det gode valg for samfundet. Det skal være let og intuitivt, for ellers flytter det ikke noget”

Louise Gade, Executive Vice President, ansvar for HR, CSR og Kommunikation, Salling Group



“De nye agendaer har forvandlet CFO-rolle – den er blevet mere holistisk”

Nutidens fokus på ESG har ændret finansdirektørens ansvarsområde. Det oplever Group CFO i COWI, Natalie Shaverdian Riise-Knudsen. Hun implementerer lige nu en omfattende værdibåret strategi, der inkluderer et fuldstændigt fravalg af projekter med fossile brændsler.



FOTO: NIKOLAI LINARES

Den grønne omstilling er for alvor ved at sætte sit præg på danske virksomheder. I visse tilfælde er den med til at revolutionere dem indefra. Det oplever man ikke mindst i det rådgivende ingeniørfirma COWI, der i dag styrer efter en opsigtsvækkende og særdeles ambitiøs grøn strategi.

Faktisk har det nye, store fokus på ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) i COWI resulteret i, at alle områder i virksomheden i endnu højere grad får vævet ESG sammen med det rådgivende ingeniørfirmas traditionelle opgaver.

Det gælder i alle hjørner af virksomheden, og det gælder også på direktørgangen. Det forklarer COWI's Group CFO, Natalie Shaverdian Riise-Knudsen, der oplever, at selv den klassiske talorienterede finansdirektørrolle i dag indeholder mange flere elementer. Den er blevet mere omfangsrig.

"Betegnelsen CFO føles reelt, som om den er for smal. I mit tilfælde vil det være mere retvisende at kalde rollen Chief Value Officer. Værdiskabelse i bredeste forstand er øverst på agendaen. Derfor er opgaven i dag mere holistisk. Vi skal levere det bedste resultat – ikke kun for virksomheden, men også for vores kunder og deres kunder samt verden. Det er reelt kernen i det, vi gør i COWI. Det er vores DNA," siger hun.

Årsagen til hendes holdning skal findes i, at finansdirektørens ansvarsområde favner bredt. Det inkluderer både de interne tiltag som eksempelvis nedbringelse af virksomhedens eget klimatiske fodaftryk, og de eksterne tiltag, hvor det for eksempel er implementering af ESG-elementer hos kunders projekter og hos samarbejdspartnere.

"Det er finansafdelingens ansvar at sikre, at virksomheden leverer på ESG både internt og eksternt. Vi skal allokere ressourcerne, så udviklingen sker. Vi skal være med til at accelerere udviklingen og samtidig beskytte forretningen. Det hele gør nutidens CFO-rolle ekstremt spændende," siger hun.

Ordrebogen har aldrig været større

COWI er nok et af de bedst kendte og mest anerkendte rådgivende ingeniørfirmaer herhjemme. Historikken går tilbage til 1930, hvor ingeniøren Christen Ostenfeld etablerede virksomheden med fokus på blandt andet broer og bærende konstruktioner. Kort efter anden verdenskrig indgik han partnerskab med ingeniøren Wriborg Jønson. Deraf udsprang det nuværende, kendte navn COWI – og deraf udsprang et ingeniørfirma, der

“Værdiskabelse i bredeste forstand er øverst på agendaen. Derfor er opgaven i dag mere holistisk. Vi skal levere det bedste resultat – ikke kun for virksomheden, men også for vores kunder og deres kunder samt verden. Det er reelt kernen i det, vi gør i COWI. Det er vores DNA”

Natalie Shaverdian Riise-Knudsen,
Group CFO, COWI

i dag har sat sit fingeraftryk på utallige byggerier og anlægsprojekter verden over.

COWI har i dag over 7.000 medarbejdere fordelt på en lang række kontorer i ind- og udland. Ejerskabet ligger tungt hos COWIfonden samt i mindre grad hos en række nuværende og tidligere medarbejdere. Nettoomsætningen var i 2021 over 6,5 mia. kr., og firmaet har opgaver i pipelinen for omtrent 10 mia. kr. Ordrebogen har aldrig været større, fortæller Natalie Shaverdian Riise-Knudsen.

Man kunne nok fristes til at tro, at det strategiske fokus i

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Den grønne omstilling har lagt et lag oven på CFO-rollen, der er blevet mere holistisk
- ✓ COWI's nye strategi, FUTURE-NOW, har som mål at skabe bæredygtig vækst
- ✓ Mennesker er vigtigste aktiv i COWI – og ESG er afgørende for at tiltrække og fastholde medarbejdere



OM NATALIE SHAVERDIAN RIISE-KNUDSEN

Født i 1981, svensk-iransk nationalitet

Master i Business Administration fra Linköping Universitet i 2005. Har derudover MBA-kurser i corporate finance og marketing

Siden 2021 Finansdirektør, Group CFO, for COWI A/S

Fra 2019 til 2021 Vice President of Business Finance hos Novozymes

Fra 2010 til 2019 Forskellige ledelsespositioner i det britiske forsikringsselskab RSA

Fra 2006 til 2010 Analytiker og controller i GE Capital

Fra 2005 til 2006 Associate, Global Risk Management Services hos PwC

ingeniørfirmaet ville være at udbygge forretningen til endnu flere lokaliteter i verden, men i så fald tager man fejl. For i foråret 2022 offentliggjorde COWI en ny strategi, der vakte opsigt. Nogle af de centrale elementer var, at COWI fremover vil fokusere på kernemarkederne i Skandinavien, Storbritannien og Nordamerika. Resten af verdensmarkedet vil principielt kun blive betjent, hvis det er i samarbejde med udvalgte kernekunder.

Derudover har COWI trukket sig fuldstændig fra projekter, der handler om fossile brændsler. Det har ikke været nogen nem beslutning, men det har været den rigtige beslutning, forklarer Natalie Shaverdian Riise-Knudsen.

"Som man kan læse ud af navnet, FUTURE-NOW, så har vi forsøgt at identificere, hvordan fremtiden vil se ud. Vores kunder vil have en fremtid, der er bæredygtig og positiv. Den vil vi hjælpe dem med at skabe," siger hun og tilføjer:

"Strategier handler om valg. Vi har truffet nogle radikale af slagsen. Vi var de første i vores branche, der sagde klart nej til fossile brændsler. Den beslutning er vi stolte af. Det er det rigtige at gøre, og det viser sig også at være godt for forretningen."

Fremtidens forretningsfundament

FUTURE-NOW er en omfattende strategi. Den har mange elementer. Udover fokusering på kernemarkeder og fravalget af projekter, der omhandler fossile brændsler, inkluderer strategien en anden og lige så stor ambition. COWI vil arbejde mod, at 100 pct. af omsætningen skal komme fra projekter, der direkte eller indirekte fremmer bæredygtighed inden for tre til fem år. Det er store ord, og det udgør nok noget nær det mest ambitiøse, man kan forestille sig for en specialiseret og videnbaseret virksomhed, der har over 90 år på bagen.

De enorme ambitioner på det grønne område hænger dog tæt sammen med kerneforretningen i COWI. Faktisk skal FUTURE-NOW ansues som fremtidens forretningsfundament for det hæderkronede, danske rådgivende ingeniørfirma.

Strategien er ikke kun udsprunget af COWI's visioner og ønsker, men derimod af interne og eksterne analyser af fremtidens marked – og dermed hvad kunderne ventes at ville fokusere på i fremtiden.

Det inkluderer offentlige kunder, der især i Skandinavien allerede i dag har høje krav til bæredygtighed. Det er med andre ord i høj grad kundernes ønsker, der sætter turbo på udviklingen lige nu. Sådan en situation kan sætte et smil på enhver CFO's læber – og det inkluderer Natalie Shaverdian Riise-Knudsen.

"FUTURE-NOW er grundlæggende en bæredygtig vækststrategi, der er afstedkommet af den grønne omstilling. Timingen for strategien har været eminent, fordi hele verden det seneste år har erkendt behovet for den grønne omstilling og investeret massivt i den," siger hun.

Målinger og KPI er essentielle

Når en virksomhed skal gennemføre så radikale reformer, som COWI er i gang med, er det ikke kun essentielt, at strategien er gennemtænkt og god. Implementeringen er alfa og omega. Og her kan en virksomheds finansafdeling hurtigt blive central.

Det er herfra, at ressourcer bliver allokeret. Det er her, at mønstre bliver analyseret og konsekvensberegnet. Derfor ud-

gør måling og KPI centrale elementer i COWI's strategi, og det arbejde er Natalie Shaverdian Riise-Knudsen dybt involveret i.

Beder man hende om at identificere nogle af de største barrierer for, at den grønne omstilling kan foregå i så højt tempo, som hun og resten af COWI arbejder efter, peger hun dog også ud af det rådgivende ingeniørfirmas mure i Lyngby. De regulative myndigheder i ind- og udland skal gøre deres. Virksomheder som COWI løber rigtig stærkt på ESG-banen lige nu, men myndighederne skal også op i tempo.

"Der er brug for internationale regler og rammer inden for måling af ESG. Men nye regler skal ramme den rigtige balance, så de fremmer nødvendige grønne tiltag som reduktion af CO₂, men ikke bliver en hæmsko for virksomheders vækst. Når man

FOTO: NIKOLAI LINARES



“Når man er en del af en finansafdeling, er en af udfordringerne, at det er svært at skabe parametre, der er både simple og målbare. Det gælder internt, og det gælder i høj grad eksternt”

Natalie Shaverdian Riise-Knudsen,
Group CFO, COWI

er en del af en finansafdeling, er en af udfordringerne, at det er svært at skabe parametre, der er både simple og målbare. Det gælder internt, og det gælder i høj grad eksternt. Det er vigtigt at definere reglerne og KPI'erne og dermed sikre, at alle aktører reelt måler det samme og dermed trækker i samme retning,” siger hun.

For Natalie Shaverdian Riise-Knudsen er målbarehed simpelthen en essentiel del af at få ESG implementeret. Årsagen er, at ESG er helt inde i den forretningskritiske kerne af en virksomhed som COWI.

”Vi har en fast metodik for finanser. Du kommunikerer dine mål, du rapporterer på dem, og tallene bliver revideret. Det er også ambitionen med ESG. Og vi er på vej. Men det hele kræver en gennemtænkning af de regulative rammer og store investeringer i mennesker og kapacitet. Det er vi i fuld gang med i COWI. Men det kommer ikke med ét. Det kommer til at tage tid at komme helt i mål,” siger hun.

Mennesker er det vigtigste aktiv

Her kommer vi til en af de andre, helt store barrierer i nutiden – i hvert fald på det felt, hvor virksomheder som COWI arbejder. En af de ting, som ingeniørtunge virksomheder kæmper med i disse år, er mangel på højtuddannet arbejdskraft. For tiden vil nærmest alle virksomheder gerne have fingrene i en ingeniør. Det gælder også COWI. Og manglen på de rigtige medarbejderkapaciteter spiller sammen med den grønne omstilling, ESG generelt og COWI's FUTURE-NOW-strategi. På flere måder.

COWI vælger som nævnt i strategien at fokusere på kerne-markederne med nogle enkelte undtagelser. Det skyldes ikke blot, at de offentlige kernekunder er blandt dem, der arbejder mest for en fossilfri fremtid, og at der her eksempelvis er planer om at accelerere elementer som havvind. Men når puljen af mulige medarbejdere på det globale arbejdsmarked er begrænset, så er udfordringen at allokere COWI's ressourcer til de områder, der kan skabe mest indvirkning, både finansielt og ikke-finansielt, forklarer Natalie Shaverdian Riise-Knudsen.

Men her spiller ESG også ind som en katalysator og en løsning. Sagen er, at der er klokkeklare strømninger inden for ingeniørfaget. De højtuddannede medarbejdere vil nemlig gerne arbejde med grøn omstilling. Ikke bare fordi det er fagligt spændende, men også fordi det giver mening og er personligt tilfredsstillende. Det hører Natalie Shaverdian Riise-Knudsen alle vegne på sin arbejdsplads – og det ønske føler hun også selv.

”I en virksomhed som vores er mennesker det største aktiv. Vi arbejder med alle ESG-parametre, miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis, både eksternt og internt. Det tror jeg, alle værdsætter. Både de helt unge og de mere rutinerede. Det er det, de vil have. Det er også det, jeg selv vil have. Jeg vil jo også gerne efterlade en bedre verden til mine børn,” siger hun og tilføjer:

”Jeg kom til COWI for et år siden, og det var de selvsamme ting, der tiltrak mig. COWI har altid været værdibåret, men i dag nok mere end nogensinde før, og det påvirker i høj grad min funktion. De nye agendaer har forvandlet CFO-rollen – den er blevet mere holistisk. Vi er ikke bare med til at drive en forretning. Vi er med til at ændre verden til det bedre.” ■

OM COWI

COWI er et rådgivende ingeniørfirma, der er forankret i Skandinavien, men som har opgaver i hele verden

Virksomheden er etableret af ingeniøren Christen Ostenfeld i 1930. Ca. 15 år senere bliver ingeniøren Wriborg Jønson partner

COWI er primært ejet af COWIfonden, har i dag over 7.000 medarbejdere og kontorer i stort set alle verdensdele

COWI arbejder med et væld af forskellige bygge- og renoveringsprojekter. Det gælder især store projekter som broer, tunneller m.m.

Koncernen kunne i 2021 melde om en nettoomsætning på over 6,5 mia. kr.

COWI har med strategien FUTURE-NOW fokuseret sit fremtidige virke på at være frontrunner på bæredygtighedsfronten

“COWI har altid været værdibåret, men i dag nok mere end nogensinde før, og det påvirker i høj grad min funktion. De nye agendaer har forvandlet CFO-rollen – den er blevet mere holistisk. Vi er ikke bare med til at drive en forretning. Vi er med til at ændre verden til det bedre”

Natalie Shaverdian Riise-Knudsen, Group CFO, COWI



FOTO: VALENTIN FLAURAUD/ AFP/RITZAU SCANPIX

Hos Ferring tager ESG-strategien afsæt i virksomhedens fundament

Mange virksomheder har et formål, der kan sættes i et større perspektiv. Medicinalselskabet Ferring har brugt sit grundlæggende fundament til at udarbejde den ESG-strategi, som den multinationale virksomhed i dag styrer efter, fortæller Mary Knight, der er ansvarlig for området hos Ferring.

Når en strategi for Environmental, Social & Governance (ESG) skal forankres i en virksomhed, giver det god mening at tage udgangspunkt i allerede etablerede indre værdier. Årsagen er, at de kan udgøre et stærkt fundament at bygge videre på.

Det er holdningen i det multinationale medicinalselskab Ferring, der også er stærkt repræsenteret i Danmark med omtrent 700 ansatte. Ferring udmærker sig ved at have nogle klare ESG-retningslinjer, som både interne og eksterne interessenter kan spejle sig i.

Den ansvarlige for Ferrings indsats på området er Mary Knight. Hendes formelle titel er Global Director, Ethics & Sustainability. Hun arbejder i virksomhedens hovedkvarter ved Lausanne, Schweiz. Det er herfra, at Ferrings ESG-strategi

bliver rullet ud – og samtidig konkretiseret på en måde, der gør den nærværende og logisk.

“Ferring har altid haft mennesker i centrum af vores filosofi og kultur. Det, vi grundlæggende gør, er at organisere vores allerede eksisterende identitet og forvandle den til en mere formaliseret ESG-strategi. Vi deler den ud på de enkelte elementer, Environmental, Social & Governance, så vi kan konkretisere tiltag og demonstrere og dokumentere vores fremskridt på området på en robust måde,” siger hun.

Det hele handler om at få de til tider lidt højtflyvende ESG-begreber helt ned på jorden, forklarer Mary Knight.

“Vores kerneforretning handler om sundhed og mennesker samt om at sikre, at de kan få adgang til den medicin, vi udvikler og producerer. Det bruger vi i vores ESG-strategi. Det hand-

ler om at skabe klarhed og rammer. Sagen er jo, at begreberne i ESG er så brede, at vi har valgt at skabe en strategi, der er baseret på, hvad der giver mening for os som virksomhed. Derfor bruger vi også andre begreber, fx Purpose (formål, red.). Det taler til os i hverdagen,” siger hun.

Kultur og etisk arv

Virksomhedens danske division, Ferring Pharmaceuticals A/S, har netop bygget et nyt hovedkvarter ved kysten på Amager lige nord for Københavns Lufthavn. Historien om Ferring starter dog andetsteds – nærmere betegnet på den anden side af Øresund i svenske Malmø.

Virksomheden blev oprindeligt etableret som Nordiska Hormon Laboratoriet i 1950 af parret Dr. Frederik Paulsen og Dr. Eva Paulsen. Det skulle være en nordisk virksomhed, der fokuserede på hormoner – det inkluderede produktion, kemisk og psykologisk forskning samt til brug i medicin.

I 1954 blev virksomheden omdøbt til Ferring. Den voksede taktfast, og få år senere flyttede den formelt sit hovedkvarter til København. Udviklingen fortsatte de næste årtier og ind i det nye årtusinde. I 2006 åbnede virksomheden nye produktionsfaciliteter i Schweiz og valgte samtidig at flytte sit hovedkvarter hertil.

I dag har den familieejede virksomhed over 5.000 ansatte fordelt på kontorer i 60 lande og har et distributionsnet, der når 110 lande. På trods af at virksomheden er global, ligger Ferrings største udviklingsafdeling i København.

Ferring er markedsleder, når det kommer til medicinsk behandling inden for fertilitet og graviditet. Netop det fokusområde og virksomhedens historik er en helt central del af Ferrings strategi, når det kommer til at gøre ESG nærværende for medarbejdere, stakeholdere og kunder.

”Ferring er bygget på en stærk kultur og en etisk arv. Den blev etableret i et lille laboratorium i Malmø som en familievirksomhed. Den har altid været fokuseret på at bruge enhver mulighed til at bidrage positivt til samfundet – samt i de enkelte lokalsamfund, hvor vi opererer. Det fokus fremgår også af vores formelle mission, der er: To build families and help people live better lives,” siger hun.

Bevidsthed om agendaen

Selvom Ferring altid har styret efter et velgørende formål og sideløbende har haft stort fokus på CSR, er medicinalvirksom-

“Ferring er bygget på en stærk kultur og en etisk arv. Den blev etableret i et lille laboratorium i Malmø som en familievirksomhed. Den har altid været fokuseret på at bruge enhver mulighed til at bidrage positivt til samfundet – samt i de enkelte lokalsamfund, hvor vi opererer”

Mary Knight, Global Director, Ethics & Sustainability, Ferring

hedens indsats nu kommet i et højere gear. I den forbindelse har FN's Verdensmål været et vigtigt pejlemærke, forklarer Mary Knight.

”Udviklingen er bl.a. drevet af, at vi er medlem af UN Global Compact, der bygger på verdensmålene, og har været det siden 2016. Det udgør en ramme for alt vores arbejde. Det har vi valgt at deltage i for både at vise vores dedikation til dagsordenen og for at udbrede bevidstheden om agendaen for vores medarbejdere og eksterne partnere,” siger hun.

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Medicinalselskabet har brugt sit oprindelige formål som fundament til at skabe sin ESG-strategi
- ✓ Ferring har valgt at konkretisere sin ESG-strategi med begreberne Purpose, People & Planet
- ✓ Slutmålet for ESG vil nok altid flytte sig. Alligevel er det vigtigt at vise resultater på alle områder





“ ESG-agendaen bliver ved med at udvikle sig. Ambitionerne bliver hele tiden større. Målet flytter sig hele tiden ”

Mary Knight, Global Director, Ethics & Sustainability, Ferring

Men der er også andre ting, der har sat udviklingen i gang. Mary Knight oplever, at den generelle interesse for virksomheders opførsel, værdisæt og klima-aftryk de seneste par år er accelereret, hvilket også har påvirket udviklingen.

”Det er jo ikke bare os, der gerne vil gøre verden til et bedre sted. I dag er det noget, alle tænker på. Så der er på den ene side et momentum, der er skabt ovenfra og ned – som ledelsen i Ferring advokerer for, og som også er forankret i et forretningsmæssigt formål – og på den anden side er der en bevægelse opad fra græsrodsniveauet,” siger hun og tilføjer:

”Derudover er der ekstern interesse for ESG. Den kommer fra partnere, kunder, finansielle samarbejdspartnere og ikke mindst fra potentielle medarbejdere. I dag spørger kandidater til meget mere end drift og forretning. De spørger om ESG-agenda, ambitionsniveau og om, hvor alvorligt man tager udfordringen. Der er simpelthen et stort fokus på det fra alle sider af.”

Netop derfor mener Mary Knight også, at det er essentielt, at

OM FERRING

Multinational medicinalvirksomhed, der i stort omfang arbejder inden for områderne fertilitet og graviditet

Blev etableret som Nordiska Hormon Laboratoriet i 1950 af Dr. Frederik Paulsen og Dr. Eva Paulsen i Malmø, Sverige

Er privatejet og har hovedkvarter uden for Lausanne, Schweiz. Største R&D-afdeling ligger i København.

Omsatte i 2021 for 2.162 mio. euro og leverede et driftsresultat på 358 mio. euro

Ferring har over 5.000 ansatte i 60 lande. Virksomheden distribuerer til 110 lande

alle virksomheder, inklusive hendes egen, samler udfordringen op og bruger kræfter på at gøre ESG håndgribeligt og reelt til noget, man kan eksekvere og måle på. Det har Ferring netop gjort på sin egen måde.

Purpose, People, Planet

Ferring har transformeret begreberne i ESG til sin egen model, der forklarer, hvor medicinalvirksomheden sætter ind og hvordan. Planen er kendt som de tre søjler: Purpose, People, Planet.

Purpose: At sikre en ansvarlig og etisk forretningsledelse, der fremmer missionen. "To build families and help people live better lives."

People: At skabe værdi i samfundet ved at påvirke det positivt de steder, hvor man opererer. Samt at sikre helbredet og trivslen hos patienter og medarbejdere.

Planet: At beskytte miljøet ved at minimere den negative påvirkning og bidrage til at skabe en bedre fremtid.

At Ferring vælger at stille sin ESG-strategi op på denne måde er logisk, forklarer Mary Knight.

"For at tage den første, Purpose, så handler det om, at der er én ting, der er helt klar for Ferring: Det er vores formål: To build families and help people live better lives. Det er vores mantra, som medarbejderne arbejder efter. Det skal vi understøtte gennem ledelse. Det er simpelthen det, der styrer vores Governance," siger hun.

I forlængelse heraf kommer virksomhedens fokus på People, hvilket i ESG-sammenhæng kan oversættes til Social.

"Vores filosofi fastslår, at mennesker kommer først hos Ferring. Det er kernen i virksomheden og vedrører patienter, læger, kunder og vores ansatte. Det gælder også i de lokalsamfund, vi kommer i berøring med. Det hele handler om mennesker. Det er jo dejligt jordnært og noget, som alle kan identificere sig med."

Den sidste søjle er Planet. Det handler her om det sidste ESG-element, Environmental. Her erkender Mary Knight, at en virksomhed som Ferring måske har et mindre potentiale end virksomheder i andre industrier, men der er alligevel fokus på området. Analyser og målinger skal sikre, at Ferrings klimaftryk bliver så begrænset som muligt.

"Vi bliver nødt til at holde vores eget hus rent," som Mary Knight siger.

Rejsen fortsætter

Selvom man forvandler ESG til mere jordnære mål, som dem, Ferring har med Purpose, People og Planet, skal indsatsen i sidste ende blive til konkrete og jordnære resultater. Mary Knight nævner en række eksempler, der viser, at det også sker.

"På produktsiden har vi udviklet CARBETOCIN FERRING, der forhindrer blødning i livmoderen i forbindelse med fødsel. Tidligere versioner skulle opbevares ekstremt koldt, men vores nye produkt er temperaturstabil. Det er vigtigt. Det betyder i praksis, at det kan komme ud til patienter, der ikke kunne nå tidligere – og det beskytter fødende kvinders liv. Produktet er et eksempel på, hvad vi gerne vil udrette," siger hun og tilføjer:



OM MARY KNIGHT

Født i 1978, opvokset i Skotland

Har en kandidatgrad i sociologi fra Glasgow University samt en bachelor i jura fra University of Strathclyde

Siden 2021 Global Director, Ethics & Sustainability, Ferring

Fra 2019 til 2021 Senior Manager, Ethics & Sustainability, Ferring

Fra 2018 til 2019 Data Privacy Manager, Ferring

Fra 2017 til 2018 Juridisk konsulent, Ferring

"Hvis vi vender blikket indad i Ferring, så har vi i juli i år lanceret et program, der skal understøtte, at vores egne medarbejdere har de bedst mulige vilkår for selv at skabe en familie. Alle medarbejdere har nu ret til 26 ugers betalt forældreorlov. Derudover støtter vi uden finansielt loft medarbejderes fertilitetsbehandling, adoption m.m. Vores værdier gælder alle. Det inkluderer vores ansatte."

I det hele taget er Ferrings fokus på ESG blevet en integreret del af alle hjørner af den store, multinationale virksomhed.

"Vi har været på en rejse. Vi har transformeret en traditionel CSR-politik til en bredere paraply for bæredygtighed. De seneste to år er det arbejde accelereret, og ESG er i dag blevet forankret i alle dele af virksomheden. En stor driver har været vores finansafdeling, der fremmer agendaen i dagligdagen. Vores CFO, Dominic Moorhead, er sponsor for ESG i topledelsen sammen med vores CEO, Per Falk," siger hun og tilføjer:

"Det er spændende at følge udviklingen og at se ting ske. ESG-agendaen bliver ved med at udvikle sig. Ambitionerne bliver hele tiden større. Målet flytter sig hele tiden. Vi er kommet langt på få år, og det gør mig stolt. Det gør også, at jeg er optimistisk med hensyn til fremtiden." ■



“Hos ROCKWOOL tænker vi stort E, lille s og lille g”

CEO Jens Birgersson har på godt syv år flyttet ROCKWOOL fra at være en virksomhed med et primært idealistisk syn på klimabevidsthed til nu at være en af de få energiintensive produktionsvirksomheder, der har tiltrådt Science Based Targets initiative (SBTi). Han ser bæredygtighedstrenden som en fordel for ROCKWOOL, men er bekymret for de voldsomme temperaturstigninger, vi ser globalt. Derfor handler det for ham om at fokusere på Environmental issues og mindre på Social og Governance i “ESG”.

Jens Birgersson er uddannet økonom og ingeniør fra hhv. Stockholm Universitet og Kungliga Tekniska Högskolan. Siden 2015 har han stået i spidsen for ROCKWOOL-koncernen, der har hovedsæde i Hede-
husene, og som med sine 51 produktionsanlæg på globalt plan er verdens største producent af stenuldsisolering. CXO Magasinet møder ham på en af de mange varme sensommerdage i slutningen af august for at tale om ROCKWOOLs ESG-strategi, og hvordan han og ROCKWOOL håndterer en virkelighed, hvor andre værdier end de rent finansielle for alvor har indtaget chefgangene.

Jens Birgersson gør det lynhurtigt klart, at han som CEO og øverste ansvarlig i ROCKWOOLs ledelse ser lyst på virksomhedens fremtid. Men lige så positiv er topchefen med svensk ingeniørbaggrund ikke, når han vurderer klodens umiddelbare fremtid.

“ROCKWOOL går en rigtig fin fremtid i møde. Efterspørgslen efter vores produkter vil kun stige i mange år fremover. Vi sidder kommercielt helt perfekt i forhold til den megatrend omkring bæredygtighed, vi oplever,” lyder konklusionen fra Jens Birgersson, der skifter til en mere alvorlig mine og fortsætter: “Det, der virkelig kan bekymre mig, er klodens fremtid. Vi skal stoppe med at forestille os, at vi når Parisaftalen. Vi skal gøre os klar til et muligt plus 3,0 graders-scenarie, og hvad det indebærer. Både i forhold til at håndtere de negative effekter af klimaforandringerne og selvfølgelig i forhold til at blive ved med at reducere vores CO₂-udledning kraftigt,” konkluderer Jens Birgersson.

Han ryster derfor ikke på hånden, når han melder klart ud, at for ROCKWOOL handler bæredygtighed allermost om E’et i ESG.

“Jeg er overbevist om, at hvis folk skal bedømme min indsats om 20 år, så vil det ikke være på, hvordan jeg håndterede Social og Governance issues, men hvordan jeg håndterede Environmental issues. Når jeg prioriterer min indsats, så tænker jeg stort E og lille s og lille g. Det er afgørende vigtigt at sætte de bedste folk og de fleste ressourcer til at løse Environmental issues. For hvis vi ikke løser E’et, så er der ikke noget S og G at løse,” lyder det fra Jens Birgersson.

Når det er sagt, må man dog ikke tro, at ROCKWOOL negligerer indsatser relateret til sociale og ledelsesmæssige tiltag. Virksomheden er kendetegnet ved en høj diversitet med bl.a. 31 forskellige nationaliteter på hovedsædet i Hede-
husene

“Vi skal stoppe med at forestille os, at vi når Parisaftalen. Vi skal gøre os klar til et muligt plus 3,0 graders-scenarie, og hvad det indebærer. Både i forhold til at håndtere de negative effekter af klimaforandringerne og selvfølgelig i forhold til at blive ved med at reducere vores CO₂-udledning kraftigt”

Jens Birgersson, CEO, ROCKWOOL

og 71 forskellige nationaliteter i alt i virksomheden. Når det gælder kønsdiversitet er der udfordringer, men her er der også klare målsætninger og processer, der skal sikre mere diversitet i hele organisationen på det område.

Klimaet skal reddes først

ROCKWOOL har på grund af sit produkt altid haft stort fokus på klima. Alligevel er det først i 2015, da Jens Birgersson tiltræder, at man for alvor begynder at arbejde strategisk og systematisk

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Environmental issues har for ROCKWOOL første prioritet i en samlet ESG-betragtning
- ✓ ROCKWOOL har flyttet sig fra ideologi til fakta i måden at håndtere klimaudfordringen på
- ✓ EU’s klimalov har øget fokus på energieffektive løsninger

“Jo mere vi producerer og sælger, des mere reducerer vi det samlede CO₂-aftryk. Det er sådan, vi bidrager til at reducere klimaaftrykket”

Jens Birgersson, CEO, ROCKWOOL



med virksomhedens klimapåvirkning. Fra da af arbejder ROCKWOOL mere målrettet på at få styr på sit footprint – og ikke mindst også sit handprint. Handprint er det positive aftryk, virksomheden efterlader, mens footprint er det negative aftryk. En beslutning der kræver et helt andet mindset, end der har været tidligere i ROCKWOOL.

“Det første, vi gjorde, var at ændre vores bæredygtighedsfokus fra ideologi til videnskab og fakta. Derefter ændrede vi på de kompetencer, vi havde i vores bæredygtighedsafdeling, så vi fik en mere ingeniørbaseret tilgang. Vi begyndte at måle

OM ROCKWOOL

ROCKWOOL koncernen er en verdensomspændende koncern med 12.400 medarbejdere fordelt på 40 lande, og verdens førende producent af stenuldsbaserede løsninger. Koncernen blev grundlagt i 1909, og den første ROCKWOOL fabrik startede i Hedehusene i 1937, hvor ROCKWOOL-koncernens hovedkontor stadig er placeret

“Vi vil reducere de absolutte Scope 1- og 2-emissioner med 38 pct. inden 2034 og Scope 3-drivhusgas-emissioner med 20 pct. inden 2034. Derudover kræver dette, at alle emissioner fra organisk vækst skal være CO₂-neutrale”

Jens Birgersson, CEO, ROCKWOOL

og veje for at få en dybere forståelse for, hvor meget vi udleder, og hvorfor vi udleder det, vi gør. Og ikke mindst, hvordan vi kan reducere og forhindre udledningen. Senere er vi begyndt at få ekstern review på tallene for yderligere at sikre, at vi ikke greenwasher, og at vi hele tiden er faktabaserede og forstår vores handprint og footprint,” siger Jens Birgersson.

For en virksomhed som ROCKWOOL er det væsentligt at se på både handprint og footprint. Både fordi produktet har en væsentlig positiv indflydelse på den samlede udledning af CO₂ i byggeri og ejendomme, og fordi virksomheden er yderst energintensiv i sin produktion.

“Det vil sige, at jo mere vi producerer og sælger, des mere reducerer vi det samlede CO₂-aftryk. Det er sådan, vi bidrager til at reducere klimaaftrykket.”

I 2021 var ROCKWOOLs totale produktion af stenulds-isolering således med til at undgå energiforbrug i byggeri svarende til 20 TWh (terawatt-timer). Til sammenligning var det samlede energiforbrug i Danmark i 2020 på 194 TWh ifølge Energistyrelsen.

En CO₂-negativ virksomhed

I 2020 blev ROCKWOOL en af de få såkaldte energiintensive produktionsvirksomheder, der fik emissionsreduktionsmålene verificeret og godkendt af Science Based Targets initiative (SBTi). I samme ombæring blev ROCKWOOL endnu en gang omtalt som en “CO₂-negativ” virksomhed med henvisning til, at virksomhedens bygningsisoleringsprodukter, ifølge egne opgørelser, sparer 100 gange så meget CO₂ i livscyklens, som der bliver genereret til at producere dem.

“ROCKWOOL har forpligtet sig til en verificeret og godkendt plan for at reducere vores livscyklusudledning af drivhusgasser inden 2034 med 2019 som udgangspunkt. Vi vil reducere de absolutte Scope 1- og 2-emissioner med 38 pct. inden 2034 og Scope 3-drivhusgasemissioner med 20 pct. inden 2034. Derudover kræver dette, at alle emissioner fra organisk vækst skal være CO₂-neutrale. Det skal ses i kontekst af, at i de sidste 40 år har ROCKWOOL haft en gennemsnitlig vækst på 5-6 pct.,” siger Jens Birgersson.

Modsat mange andre produktionsvirksomheder ligger

ROCKWOOLs største udfordringer ikke i Scope 3, der omfatter forsyningskæden og leverandørerne. ROCKWOOL har langt den største del af sit footprint i Scope 1 og 2, da hovedparten af produktionen foregår på virksomhedens egne fabrikker.

“Hos ROCKWOOL kan vores produktion bedst sammenlignes med at drive en vulkan. Vi smelter enorme mængder sten, og derfor er vores største udfordring at nedbringe energiforbruget i vores egne produktionsprocesser. Vi investerer omkring 100 mio. euro om året i bæredygtige initiativer, primært til at optimere på smelteteknologi og energiforsyning. For ca. to år siden skiftede vi fx til biogas på vores danske produktionsanlæg, hvilket reducerede CO₂-udledningen med 70 pct. i forhold til 1990. Til sammenligning er Danmarks CO₂-reduktionsmål at reducere den samlede udledning med 70 pct. i 2030 (i forhold til 1990, red.). Det leverede vi hos ROCKWOOL sidste år,” siger Jens Birgersson.

“Vi ser grundlæggende hele tiden på, hvordan vi kan forbedre vores produktionsplatform og sikre os, at vi optimerer på vores produktionskoncepter, så hver gang vi bygger en ny fabrik, er den optimeret og effektiviseret ud fra vores seneste viden på området. Det er dér, vi har det store arbejde,” siger Jens Birgersson.

Fremadrettet ser ROCKWOOL på, hvordan man kan elektrificere sine fabrikker, og her har man gode erfaringer med et nyt anlæg, der er etableret i Moss ved Oslo i Norge. Anlægget er en elektrisk smelteovn, der kører 100 pct. på vandgenereret energi og reducerer det direkte CO₂-udslip med 80 pct. i forhold til den tidligere produktion.

Fabrikken er konverteret i 2020 og har kostet omkring 350 mio. kroner. En forudsætning for denne grønne omstilling er, at grøn energi er både tilgængelig og konkurrencedygtig i forhold til fossile brændsler.

Beskytter sin position

Det er store investeringer som disse, der er med til at sikre, at ROCKWOOL fortsat er den førende producent af stenuld i verden – både på kvantitet og kvalitet. Dette er samtidig kernen i et af de store spørgsmål, der har været stillet til ROCKWOOL om den fortsatte aktivitet i Rusland. ROCKWOOL har investe-



ret milliarder af kroner i fire fabrikker i Rusland, som ifølge topchefen repræsenterer den ypperste og mest moderne teknologi i branchen.

“De fabrikker repræsenterer det bedste, vi kan, og vi er med længder verdens førende aktør. Og hvis vi overdrager nøglerne til Rusland, så giver vi dem en potentiel markedsledende virksomhed, som de ikke vil kunne købe sig til. Vi ville give dem adgang til danske kronjuveler og gøre dem til vores absolut største konkurrent med risiko for at miste det, ROCKWOOL bidrager med til det danske og internationale samfund. Vi ville samtidig overdrage en kerneaktør i relation til bæredygtighedsagendaen i EU til Rusland,” siger Jens Birgersson og fortsætter:

“Det var ikke en svær beslutning, for jeg ved med mig selv, at havde vi gjort det, så ville folk om 10-15 år have sagt, at det var en dårlig beslutning. Jeg er ikke i tvivl om, at det er det rigtige at blive – både etisk og forretningsmæssigt.”

Trods sin dystre klimaprognose glæder Jens Birgersson sig over, at man i EU tager klimaudfordringen alvorligt og stiller stadig skrappe krav til medlemsstaterne i relation til øget bæredygtighed.

“Jeg synes, der er sket meget omkring energieffektive løsninger de seneste fem år. Dengang var det mest snak, men jeg synes, der er sket noget med Fit for 55 – den seneste klimalov, hvor EU har sat sig et bindende mål om at opnå klimaneutralitet senest i 2050 og forpligtet sig til at reducere emissionerne med mindst 55 pct. senest i 2030. Jeg synes, at EU har anerkendt, at højeste prioritet er at skære ned på energiforbruget, siger Jens Birgersson, der også ser, at EU-loven rykker noget.

“Vi ser flere steder i EU, at prioriteringen på energieffektivisering og reduktion af energiforbruget er steget betydeligt. I Italien er der fx introduceret et bonusprogram med fo-

OM JENS BIRGERSSON

Født i 1967 og uddannet økonom og ingeniør fra hhv. Stockholm Universitet og Kungliga Tekniska Högskolan

Siden 2015 CEO, ROCKWOOL A/S

Fra 2008 til 2015 Group Senior Vice President, Head of Business Unit Network Management, ABB, Schweiz

Fra 2005 til 2008 Executive Vice President, Head of Performance Minerals and Pigments, Imerys, Belgien

Fra 2004 til 2005 Group Senior Vice President, Oil, Gas & Petrochemicals, ABB, Schweiz

Fra 2002 til 2004 Group Senior Vice President, High Voltage Products, ABB, Schweiz

Fra 2001 til 2002 Business Area Unit Manager, High Voltage Products, ABB, Sverige

Fra 1998 til 2001 Business Area Controller, T&D Management, ABB, Schweiz

kus på reduktion af energiforbruget i bygninger. Som direkte følge deraf er ROCKWOOLs salg i Italien mere end fordoblet på et år. I Tyskland investeres der 12-14 milliarder euro om året i energieffektiviseringer. Så der sker noget. Og EU har nu sat bindende mål for alle medlemslande. Det er altså ikke frivilligt, men bindende mål. Vi kan mærke, der sker noget, når det står i loven.” ■

Verdens største smykkekoncern er i fuld gang med at mindske sit klimaaftryk, og et af værktøjerne er at lade genanvendelse erstatte ædelmetaller udvundet fra miner. Samfundsansvar og bæredygtighed er blevet en integreret del af forretningen.

Pandora dropper

A man with dark hair and a smile, wearing a dark suit jacket over a blue button-down shirt and dark trousers, is walking towards the camera in a modern office hallway. He has sunglasses perched on his head. The hallway has a light-colored brick wall and a glass railing. The floor is light wood. A red banner is overlaid on the bottom half of the image, containing the text 'sølv, guld og diamanter fra miner'.

sølv, guld og diamanter fra miner

“Vores egne aktiviteter skal være CO₂-neutrale i 2025. Nu går vi videre og stiller krav gennem hele værdikæden, herunder til vores leverandører – her skal CO₂-udledningen være halveret i 2030. Og vi har som mål at være helt CO₂-neutrale inklusive alle led i 2040”

Anders Boyer, CFO, Pandora

Da Anders Boyer i 2018 blev ansat som CFO i Pandora, udpegede smykkekoncernen ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) som et ansvarsområde, der ville komme til at fylde mere på den øverste økonomipost. Fire år senere bekræfter han den vurdering.

”Betydningen af samfundsansvar og ESG er vokset eksponentielt og vil vokse yderligere de kommende år, bl.a. fordi forbrugerne stiller krav til virksomhederne. Pandora var godt i gang, men da det meste af topledelsen blev udskiftet i 2018 og 2019, blev der set på tingene med friske øjne, og der blev skruet en tak op for ESG og bæredygtighed. ESG er blevet en integreret del af beslutningerne i ledelsen og indgår fx i vores årshjul (med regnskaber og vigtige opgaver som skal løses, red.),” siger Anders Boyer, der allerede kendte Pandora indgående fra seks års arbejde i bestyrelsen.

Vice President Corporate Communications & Sustainability Mads Twomey-Madsen supplerer med betragtningen om, at samfundsansvar og ESG for alvor begyndte at tiltrække massiv opmærksomhed, da FN i slutningen af 2015 vedtog 17 verdensmål for bæredygtig udvikling.

CO₂-stop hos leverandører

Pandora fremlagde i september sidste år sin såkaldte Phoenix-strategi på en international kapitalmarkedsdag, og her indgik smykkekoncernens opdaterede plan for ESG og bæredygtig-

hed. Den har tre overordnede mål: at minimere udledningen af CO₂, at fremme diversitet i organisationen og at stoppe med at bruge diamanter og ædelmetaller fra miner.

”Med de store klimaudfordringer i verden er vores måske vigtigste indsats at nedbringe CO₂. I forvejen havde vi et mål om, at vores egne aktiviteter skal være CO₂-neutrale i 2025. Nu går vi videre og stiller krav gennem hele værdikæden, herunder til vores leverandører – her skal CO₂-udledningen være halveret i 2030. Og vi har som mål at være helt CO₂-neutrale inklusive alle led i 2040,” siger Anders Boyer.

Den del af strategien udledes fx i Pandoras to store thailandske produktionsanlæg, der benytter vedvarende energi fra solceller. Indsatsen og ESG-målene er blandt andet beskrevet på en detaljeret hjemmeside om bæredygtighed og i Pandoras bæredygtighedsrapport på 53 sider inklusive revisorerklæring.

Et andet hovedelement i strategien er mere diversitet, ikke mindst hvad angår køn. Blandt de 27.000 ansatte er næsten tre ud af fire kvinder, men jo højere op i organisationen, man kigger, desto færre kvinder får man øje på. Derfor vil Pandora senest i 2030 have balance i kønnene i de øverste ledelseslag.

Desuden skal 30 pct. af Pandoras eksterne budget til markedsføring gå til virksomheder ejet af kvinder og andre underrepræsenterede grupper.

Væk fra minerne

Det tredje hovedelement omfatter at gå væk fra at købe dia-

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Pandora har lanceret laboratorieskabte diamanter, og sølv og guld skal ikke længere hentes i miner
- ✓ Er i fuld gang med at mindske CO₂-aftrykket
- ✓ Bæredygtighed er integreret i forretningen



OM MADS TWOMEY-MADSEN

Født 1968, cand.merc. i International Business fra CBS 1994

Ansæt i Pandora siden 2018 som Vice President Corporate Communications & Sustainability

Forudgående karriere i kommunikationsbranchen hos en række virksomheder, senest som global kommunikationsdirektør i Novozymes frem til 2018

manter, sølv og guld udvundet fra miner. Generelt udløser minedrift stor CO₂-udledning og pres på naturen og indebærer samtidig høj risiko for forurening og nedslidende arbejde.

Og netop her har Pandora, som verdens største smykkekoncern, mulighed for at spille en særlig rolle.

Inden for diamanter – der salgsmæssigt ikke fylder så meget som sølv og guld – har smykkekoncernen med hovedsæde på Havneholmen i København på sin vis taget det største spring: helt væk fra minerne.

Sidste år indledte Pandora en test af kollektionen Diamonds by Pandora på koncernens store britiske marked med 33 forskellige smykker, hvor diamanterne er skabt på laboratorier og således ikke stammer fra miner. Kollektionen blev i år lanceret i Canada og USA, som er Pandoras største markeder.

”Diamanterne er magen til dem, der er skabt i naturen, men

OM ANDERS BOYER

Født 1970, traineeuddannet i Mærsk. HD i regnskab (1992) og cand.merc. i finansiering (1997), begge fra CBS

Medlem af Pandoras bestyrelse 2012-18, tiltrådt som CFO i 2018

CFO i Hempel fra 2016-18 og GN Store Nord fra 2007-16

Kåret som Årets CFO i maj 2021

i laboratorierne kan vi producere dem med et markant lavere CO₂-aftryk (modsat udvinding via energikrævende minedrift, red.),” siger Anders Boyer.

De laboratorieskabte diamanter skal gerne vokse til at udgøre mindst fem pct. af det samlede salg, og Mads Twomey-Madsen peger på sammenhængen mellem bæredygtig adfærd og kommercielle fordele.

”Som markedsledende er vi nødt til at være langt fremme inden for bæredygtighed, og vi kan se, at det betyder meget for især de yngre kunder. Det står højt på dagsordenen mange steder, og fx blev Alexander (CEO Alexander Lacik, red.) interviewet af CNN, da vi lancerede de nye produkter i USA og Canada i august. CO₂-aftrykket fra en af vores diamantringe er det samme som for en T-shirt eller et par jeans, men de fleste har nok ringen lidt længere tid end tøjet,” siger Mads Twomey-Madsen.



“ Sidste år nåede vi op på, at 60 pct. af ædelmetaller kom fra genanvendelse, og i år når vi måske 70 pct., og på den måde har vi bidraget til et stort fald i CO₂-udledningen ”

Anders Boyer, CFO, Pandora



Produktionsmetoden gør det muligt at sælge diamanter billigere end før; det kan fx betyde, at unge par nu køber større vielsesringe til samme pris, og at forbrugere, der ikke tidligere syntes, de havde råd til diaman Smykker, nu får dem inden for rækkevidde.

Sølv og guld

For ædelmetallerne guld og især sølv kan ændringerne hos Pandora få stor betydning, fordi smykkekoncernen ifølge Mads Twomey-Madsen er en af verdens største indkøbere af sølv.

Pandora har som ambition, at alt guld og sølv i produktionen fra 2025 skal være genanvendt og ikke længere komme fra den ressourcebelastende minedrift.

"Guld har så stor værdi, at det meste finder vej til genanvendelse, men det er slet ikke tilfældet for sølv," siger Mads Twomey-Madsen.

Imens fægter Anders Boyer med sin bærbare pc ved interviewbordet for at understrege pointen om, at der er masser af ædelmetaller og andre værdier inde i det it-udstyr og i de mobiltelefoner, mange af os rask væk kasserer efter få år.

"Sidste år nåede vi op på, at 60 pct. af ædelmetaller kom fra genanvendelse, og i år når vi måske 70 pct., og på den måde har vi bidraget til et stort fald i CO₂-udledningen," siger CFO'en.

Lynexit fra Rusland

Da Rusland invaderede Ukraine i februar, satte det mange topledelser under pres – skulle de opretholde, frasælge eller afvikle deres aktiviteter i Rusland og hos russernes allierede Belarus?

"Via en distributør havde vi omkring 200 butikker i de to lande, og vi besluttede øjeblikkeligt at stoppe leverancerne. Det kostede os et tab på cirka 50 mio. kr. i 2. kvartal af 2022 og en mistet omsætning i størrelsesordenen 200 mio. kr. om året, men

“I dag er ESG en integreret del af ledelsen og forretningen. Det er en betingelse at have styr på ESG, bl.a. fordi forbrugere, investorer og omgivelser forventer det”

Mads Twomey-Madsen, Vice President Corporate Communications & Sustainability, Pandora

OM PANDORA

Grundlagt i 1982 af iværksætter og guldsmed Per Enevoldsen, børsnoteret i 2010

Designer og sælger smykker til overkommelige priser, har egen produktion i Thailand

Omsatte i 2021 for 23,4 mia. kr. hovedsageligt via 2.600 Pandora-butikker i mere end 100 lande – de fleste ejet af koncernen selv, andre af samarbejdspartnere

Koncernen har 27.000 ansatte, heraf 15.000 i Thailand

Fremlagde i september 2021 ny ESG-politik med skærpede krav om mindre CO₂-udledning, om øget genanvendelse af materialer og om øget diversitet, herunder bedre kønsbalance i topledelsen

det var det rigtige at gøre," siger Anders Boyer.

Han anerkender, at den beslutning var lettere at tage, fordi butikkerne var ejet af en samarbejdspartner. Hvis Pandora selv havde haft ansvaret for mange hundrede ansatte, "havde det været en sværere beslutning at træffe". Anders Boyer tilføjer, at Pandora under pandemien – da omkring 80 pct. af butikkerne var lukket ned – undlod fyringer blandt de 7.000 faste salgsmedarbejdere.

Hverken Anders Boyer eller Mads Twomey-Madsen mener, at man på forhånd kan svare på, hvordan en eventuel ny situation, hvor der er et stort internationalt pres mod et land skal håndteres.

"Det vil være en ny situation med nogle andre omstændigheder, så det er umuligt at svare på. Men de seneste 50 år har vist os, at det for en ledelse ikke længere kun handler om at vurdere, hvad der er bedst at gøre inden for egne "fire vægge", fx at beskytte sine egne folk i et bestemt land. I dag omfatter ledelsesdisciplinen et bredere perspektiv, fx at vurdere, hvordan omverdenen ser på situationen," siger Anders Boyer.

"Det eneste sikre vil være, at ledelsen skal forholde sig til tingene hurtigt, og at virksomheder i dag bliver nødt til at anlægge et bredere stakeholder-perspektiv end tidligere, hvor fokus nok primært var på aktionærerne," siger Mads Twomey-Madsen.

Falsk modsætning

Men er der elementer af mode over ESG og samfundsansvar? Er der overhovedet økonomisk råderum og ledelsesmæssige ressourcer til de discipliner, når internationale koncerner pludselig skal tackle pandemier, brudte forsyningslinjer, stigende inflation, prishop på energi og militære konflikter, fulgt af sanktioner?

"Det er en falsk modsætning at skelne mellem ESG og forretning," fastslår Mads Twomey-Madsen.

"I dag er ESG en integreret del af ledelsen og forretningen. Det er en betingelse at have styr på ESG, bl.a. fordi forbrugere, investorer og omgivelser forventer det og kræver det." ■



FOTO: NIKOLAI LINARES



ESG-fokus styrker ATP's investeringer

ATP's mangeårige arbejde med samfundsansvar og ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis) skaber ifølge CEO Martin Præstegaard øget værdi, fordi virksomhederne træffer beslutninger, der gavner dem på længere sigt. ATP har respekt for, at store ændringer ofte kræver et langt, sejt træk – derfor er det svært at gøre alle tilfredse.

ATP har været pionér inden for ESG (miljø, sociale forhold og ansvarlig ledelsespraksis): Længe før samfundsansvar blev udbredt blandt investorer, begyndte ATP at stille kritiske spørgsmål omkring topcheferes løn og bonusser. Den slags var normalt kun blevet drøftet internt i bestyrelser og ikke på generalforsamlinger, men hvis ATP fandt lønpakkerne for lukrative eller svært gennemskuelige, så blev kritikken fremført klart, tydeligt og ikke mindst offentligt. Martin Præstegaard, CEO siden juli 2022, understreger da også, at ESG-arbejdet har stået på, lang tid før han blev ansat i 2019, dengang som CFO.

”ATP har længe arbejdet med ESG og har især de seneste fem-seks år arbejdet med at integrere bæredygtighed i investeringsprocesserne. Vi har i dag en ESG-afdeling med 12 ansatte. ESG fylder meget, og det kommer til at fylde mere og mere,” vurderer Martin Præstegaard, der kom til ATP fra posten som departementschef i Finansministeriet.

Selskaber, som ATP har aktier i eller overvejer at investere i, bliver løbende screenet ud fra en række kriterier, og de senere år har ATP bl.a. udsendt omfattende spørgeskemaer til alle noterede selskaber og fonde, man investerer i, fordi ESG-data er helt afgørende. Dels for at træffe beslutninger ud fra et data-baseret grundlag, dels fordi spørgsmålene øger selskabernes bevidsthed om ESG. Flere og flere virksomheder svarer og forholder sig til temaer som diversitet og CO₂-udledning. Svarene stiller ATP til rådighed for virksomhederne, der kan benchmarker sig mod andre, ligesom ATP har inviteret flere andre pensions-selskaber med på at bruge samme spørgeskema.

ESG styrker langsigtet afkast

Pensionskoncernen med investeringer for over 730 mia. kr. i blandt andet aktier, obligationer, ejendomme og infrastruktur udsender årlige ESG-rapporter, og samfundsansvar er jævnligt på dagsordenen i bestyrelsen.

ESG er med Præstegaards ord ”en mulighed for os, det er ikke en begrænsning”. En målrettet ESG-indsats kan nemlig medvirke til at øge virksomhedernes indtjening og dermed værdi på længere sigt. Eller sagt på en anden måde: ”Selskaber med en overbevisende ESG-performance vil over tid være mere attraktive og dermed også skabe et bedre afkast til gavn for ATP’s medlemmer,” lyder det fra Martin Præstegaard.

Martin Præstegaard pointerer, at selv om ATP udspringer af

“ATP har længe arbejdet med ESG og har især de seneste fem-seks år arbejdet med at integrere bæredygtighed i investeringsprocesserne. Vi har i dag en ESG-afdeling med 12 ansatte. ESG fylder meget, og det kommer til at fylde mere og mere”

Martin Præstegaard, CEO, ATP

lovgivning i Folketinget, så holder politikere og administration den fornødne armslængde – også når ATP’s mange milliarder ellers kunne friste til investeringer i fx den grønne omstilling.

”Vi har selvfølgelig politisk musikalitet, men vi er ikke styret af politikerne; vi er styret af lovgivningen, der forpligter os til at arbejde for at skabe et højt afkast til vores kunder. I min tid i Finansministeriet blandede ministeriet sig heller ikke i ATP’s arbejde eller investeringer.”

Lange, seje træk

Martin Præstegaard lægger vægt på at fortsætte mange års aktivt ejerskab, ikke mindst når det handler om at styrke ESG-indsatsen i de virksomheder, hvor ATP er medejer.

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Fokus på ESG er med til at sikre et højere, langsigtet afkast
- ✓ ATP lægger vægt på aktivt ejerskab og var fx i tæt dialog med selskaber, der havde aktiviteter i Rusland
- ✓ Biodiversitet har stået i skyggen af klima, men kan blive det næste vigtige ESG-tema



"Intet ville da være lettere for os end at sælge vores aktier i selskaber, der udleder store mængder CO₂. Så ville vi se "grønne" ud, men det vil næppe gavne klimaet. Aktierne ville jo bare blive købt af andre investorer, der måske slet ikke har klimaengagement. Vi vil hellere i dialog med ledelsen om at bevæge virksomheden i den rigtige retning, og ofte handler det om at tage lange, seje træk," fremhæver Martin Præstegaard.

Han tilføjer, at ATP var med hele vejen som investor, da DONG med fx kulfyrede kraftværker blev forvandlet til Ørsted, der primært udvikler og driver vindmølleparker. Og da svenske Northvolt – trods store risici undervejs – udviklede sig til en succesrig producent af genanvendelige batterier til elbiler. Desuden fik Københavns Lufthavne en klimaplan, da ATP blev storaktionær.

Men det er svært at gøre alle glade, ikke mindst miljøorganisationer og græsrodsforeninger.

"De spiller en vigtig rolle med at holde øje med hele sektoren, men vi kommer næppe til at gøre NGO'erne helt tilfredse. Det er heller ikke vores målsætning, selv om vi da gerne modtager ros fra dem."

Det lange, seje træk omfatter tit komplicerede valg og kan resultere i beslutninger, som langt fra alle bifalder. Fx investerede ATP for flere år siden i etableringen af rørledninger til naturgas i USA og Mexico.

"Rørledningen muliggør, at spildgassen fra et gigantisk olie-felt i Texas ikke bare bliver brændt af. I stedet erstatter den kul og olie, så vores investering bidrager til et kæmpe fald i udled-

OM ATP

Grundlagt i 1964 som Arbejdsmarkedets Tillægspension, hovedsæde i Hillerød

5,4 millioner medlemmer og 730 mia. kr. i forvaltet formue (pr. 30. juni 2022)

Udbetalte 17,3 mia. kr. i ATP Livslang Pension i 2021

3.000 ansatte inden for pension/investering og administration

Håndterer udbetaling af fx boligstøtte og folkepension for over 250 mia. kr. om året

ning af CO₂, velvidende at det er en transitionsteknologi (overgangsteknologi, red.), der på sigt også skal udfases lige som kul og olie."

Hvordan håndteres "det næste Rusland"?

Et helt andet aspekt inden for samfundsansvar og ESG blev aktuelt, da Rusland i februar invaderede Ukraine. Det udløste et væld af sanktioner fra eksempelvis EU, og det blev lynhurtigt dybt problematisk at have aktiviteter og investeringer i Rusland.

"I forvejen havde vi ingen direkte investeringer i Rusland, hverken aktier, statsobligationer eller erhvervsobligationer," bemærker Martin Præstegaard.

Som Danmarks største aktieejer havde ATP imidlertid aktier i flere selskaber med russiske aktiviteter. Fx Carlsberg, der valgte at sælge sine lokale bryggerier, og ROCKWOOL, der valgte at beholde sine fabrikker med isoleringsmateriale for at fastholde jobs og for at undgå at overdrage fabriksanlæg til allierede af det russiske styre.

"Vi var i tæt dialog med selskaberne, og vi havde dyb respekt for, at der er tale om komplekse problemer, hvor vi som investorer ikke sidder med det fulde billede ligesom virksomheden selv. Det, der kan være rigtigt for ét selskab, er ikke nødvendigvis det rigtige for et andet og kunne risikere at styrke det

“I ATP driver vi ikke udenrigspolitik, men holder øje med det væld af politiske signaler, der kan komme”

Martin Præstegaard, CEO, ATP



russiske regime. Vi havde også respekt for, at selv om der var et tidspres (fra offentligheden og medier, red.), så var ledelserne i en uhyre vanskelig situation og havde brug for at tænke sig godt om,” siger Martin Præstegaard.

Verden er fuld af lande, der nok indgår i de økonomiske kredsløb med råvarer, fabrikker og underleverandører, men som ikke har demokrati, som ikke sikrer borgernes menneskerettigheder, eller som måske er aggressive over for nabolande. Hvordan undgår ATP at investere i ”det næste Rusland” – altså et land, der en dag udsættes for sanktioner af EU og den vestlige verden?

”I ATP driver vi ikke udenrigspolitik, men holder øje med det væld af politiske signaler, der kan komme (fx sanktioner, red.). Og så følger vi de love og konventioner fx om arbejdstagervilkår og biodiversitet, som lande og virksomheder skal leve op til.”

Mangfoldig natur

Når Martin Præstegaard skal svare på, hvad der kommer til at præge ESG-dagsordenen om fx tre år, peger han på naturens mangfoldighed.

”Bæredygtighed fylder i alle dele af ATP’s aktiviteter. Det næste store emne bliver formentlig biodiversitet, der har stået i skyggen af klimakrisen. Men vi kommer i stigende grad til at sætte fokus på, hvordan selskaber påvirker naturen. Bæredygtig og langsigtet værdiskabelse kræver en erkendelse af, at der også er langsigtet balance over for naturens ressourcer. Sker der udpining af jorden? Kan der stadig dyrkes afgrøder og fødevarer? Er der vand nok? Sker der overfiskning?”

Martin Præstegaard understreger, at ATP ikke har alle svarene: ”Det er superkomplekst, men biodiversitet er nødvendigt at forholde sig til både som langsigtet investor og som virksomhed, og derfor har vi fokus på temaet i vores aktive ejerskab”. Det samme gælder ATP’s egne investeringer. Når pengetanken sammen med Ørsted vil byde på at anlægge en energio i Nord-søen, er det tænkt ind, hvordan den kunstige ø vil påvirke havmiljøet i området.

Netop havene har Martin Præstegaard tæt på, og han blev medlem af Tænketanken Havs bestyrelse, da den sidste sommer blev oprettet med kapital fra Velux Fonden.



OM MARTIN PRÆSTEGAARD

Født i 1976, opvokset i Virum nord for København, cand. scient.pol. fra Københavns Universitet 2002

Siden 2019 ansat i ATP, først som CFO og viceadministrerende direktør, og fra juli 2022 som CEO

Fra 2014 til 2019 departementschef i Finansministeriet, fra 2002-2010 bl.a. ministersekretær og kontorchef

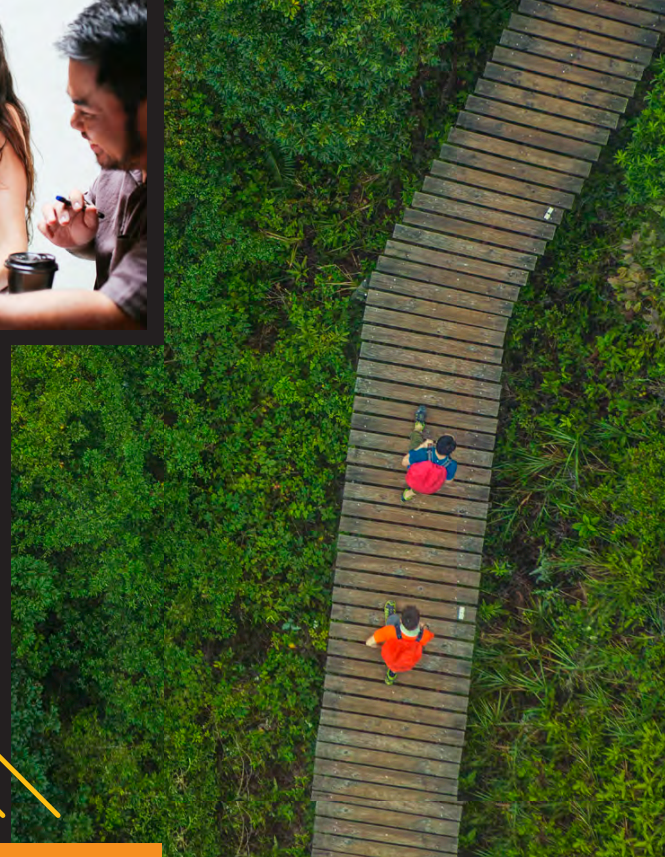
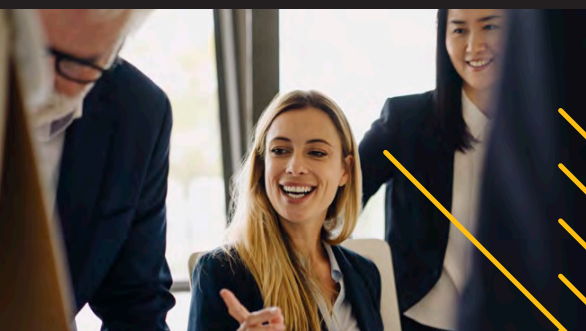
Fra 2010 til 2014 CFO og stedfortrædende generaldirektør i DR

Eksterne bestyrelsesposter i TDC Net og Københavns Lufthavne A/S (næstformand) samt poster i flere interne bestyrelser i ATP-koncernen. Medlem af bestyrelsen for Tænketanken Hav

Klima og diversitet, fx undervægt af kvinder på topposter – vil fortsat være i fokus ifølge Martin Præstegaard, og glemt bliver heller ikke indsatsen, der i sin tid bragte ATP i front med samfundsansvar og ESG: kritikken af for lukrative lønpakker. ■

“Bæredygtighed fylder i alle dele af ATP’s aktiviteter. Det næste store emne bliver formentlig biodiversitet, der har stået i skyggen af klimakrisen. Men vi kommer i stigende grad til at sætte fokus på, hvordan selskaber påvirker naturen”

Martin Præstegaard, CEO, ATP



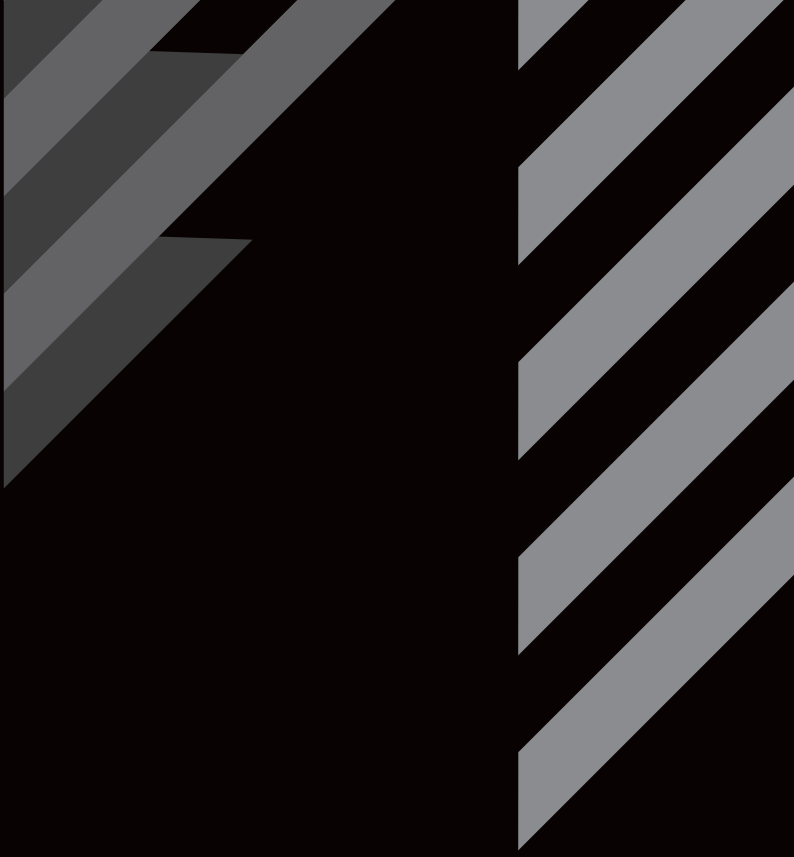
Bæredygtighed er blevet et grundvilkår

Bæredygtighed er blevet et grundvilkår for at drive virksomhed. Medarbejdere, kunder, omverden samt nuværende og fremtidig lovgivning stiller krav til, at virksomheder tager ansvar for sine aktiviteter og redegør for sin positive og negative påvirkning. Det kræver bl.a. den rigtige strategi, prioritering af indsatser og at man som virksomhed har styr på rapportering og ikke mindst de data, der ligger til grund for det.

Vil din virksomhed være på forkant og sikre en konkurrencemæssig fordel, og har I brug for en sparringspartner? Vi står klar til at hjælpe hele vejen rundt med alt fra strategisk rådgivning, ESG og ansvarlige investeringer samt assurance og rapportering.

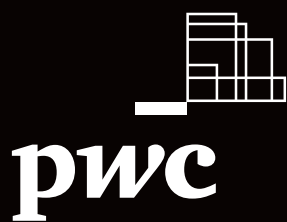
Læs mere på pwc.dk/sustainability





Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



Revision. Skat. Rådgivning.

Kr. 100,-



Succes skaber vi sammen ...