

LEDELSES SYSTEMET

– EN DEL AF BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGIEN

Denne artikel sætter lys på, hvordan dit ledelsessystem kan indgå som en central del af din bæredygtighedsstrategi samt ikke mindst betydningen af en bæredygtighedsstrategi i forbindelse med virksomhedssalg eller generationsskifte.

Af **Rune Søndergaard-Hannen**, *Proces-Konsulenten*

NÅR DINE KUNDER OG SAMFUNDET STILLER KRAV TIL DIN GRØNNE OMSTILLING

Der er ingen tvivl om, at mediernes dækning af området, grøn omstilling og ESG-rapportering, har været stærkt stigende i de seneste år. I en stor del af dækningen tages der udgangspunkt i den fælles EU-lovgivning CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) samt den dertilhørende krav sætning ESRS, hvilket giver god mening. Dog er det også samtidigt problematisk, da det reelt kun er en meget lille del af de danske virksomheder, der skal følge lovgivningen på området – så hvad er op og ned?

De store virksomheder og ikke mindst finanssektoren, der er underlagt CSRD-lovgivningen, virker som accelerator ned gennem forsyningskæden. Så selvom det fremgår af den officielle udrulningsplan, der blandt andet findes på virksomhedsguiden, at ikke-børsnoterede virksomheder med op til 250 ansatte ikke bliver pålagt et lovgivningsmæssigt krav, så vil denne gruppe i stedet møde kravene fra kunder og samfundet som helhed.

Blandt rådgivere inden for ESG er der en udbredt holdning til, at ESG er fremtidens "License to operate", en betragtning, der blandt andet tager sit afsæt i en forventning om virksomhedens evne til at afsætte vare-/tjenesteydelser, tiltrække og fastholde kvalificerede arbejdskraft samt ikke mindst adgang til kapital.

HVORNÅR SKAL DU RAPPORTERE?

På virksomhedsguiden fremgår nedenstående tidsplan:

- Fra rapporterings-år 2024 skal de største virksomheder rapportere i henhold til CSRD >500 ansatte
- Fra rapporterings-år 2025 skal de resterende store virksomheder også rapportere >250 ansatte og balancesum >195 mio. DKK eller nettoomsætning >391 mio. DKK
- Fra rapporterings-år 2026 skal alle børsnoterede virksomheder > 10 ansatte rapportere

Resterende virksomheder vil i udgangspunktet ikke blive underlagt rapporte-

ringskrav via lovgivning, som det ser ud nu. Dog kan disse virksomheder med fordel benytte den frivillige rapporteringsstandard for ikke-børsnoterede små og mellemstore virksomheder, CSRD VSME ESRS, der blev godkendt af EU-kommissionen i december 2024.

DEN NYE VERDENSORDEN

Den nye og mere usikre geopolitiske situation med øgede sikkerhedsmæssige spændinger og dalende konkurrenceevne i EU har medført, at specielt Tyskland og Frankrig presser på for at få implementeret betydelige ændringer i CSRD, herunder at tidsplanen udsættes med op til to år.

EU-kommissionen arbejder i skrivende stund på et såkaldt omnibus-initiativ, der skal gøre kravene mere overskuelige og mindre ressourcetunge. Et initiativ, Dansk Erhverv bakker op om, da de anerkender behovet for en mere smidig regulering.

(Kilde: Dansk Erhverv "Nyt omnibus-initiativ på vej: Vil EU gøre bæredygtighedsrapportering mindre byrdefuld?", 13. februar 2025)



Hvordan EU-kommissionen vælger at udforme ændringerne og ikke mindst, hvordan disse i praksis vil påvirke arbejdet med den grønne omstilling, kan der kun gættes på.

HVORFOR EN BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGIMODEL?

Jeg stiftede første gang bekendtskab med CSRD i december 2022, hvilket var kort efter direktivets kravspecifikationer, som er beskrevet i 12 ESRS-dokumenter, var blevet sendt i høring.

Da mit forretningsmæssige fokus ligger på SMV-segmentet, var det naturligt for mig at udarbejde en tilpasset version til dette segment, og første version var allerede live hos en kunde medio 2023. Siden er den frivillige EU-rapporteringsstandard for de ikke-børsnoterede små og mellemstore virksomheder udviklet og er den standard, jeg nu følger på alle de rapporter, jeg udarbejder.

I min dialog med både nye og eksisterende kunder mødte jeg ofte en af følgende holdninger, som jeg stadig møder i dag:

”ESG-rapport vil kun være en omkostning for os – da vores kunder ikke efterspørger den!”

”ESG-rapporten lever sit eget liv og vil kun gøre vores hverdag dyrere og mere besværlig!”

”ESG er ligesom GDPR, noget konsulenter tjener mange penge på, men ikke skaber værdi!”

Målet med at lave bæredygtighedstemplet var at skabe en model, hvis formål ikke kun var at opfylde et krav om transparens omkring virksomhedens bæredygtighedsfokus og aktiviteter. Ud over disse krav skulle modellen også bidrage positivt til virksomhedens drift samt evne til at tiltrække og fastholde kompetencer og investorer.

Da jeg gennem mange år har arbejdet med turnarounds, procesoptimering og ledelse af mindre produktionsvirksomheder, er mit mål at skabe en bæredygtig drift med fokus på effektivitet og bundlinje. Dette mål, mener jeg, kan bæredygtighedstemplet indfri.

DEFINITIONER:

Bæredygtighed

Er et overordnet koncept med fokus på, at de handlinger, vi foretager i dag, ikke påvirker kommende generationer. Begrebet beskriver den langsigtede balance mellem de økonomiske, sociale og miljømæssige faktorer.

ESG

ESG er et rapporteringsværktøj, der søger at gøre det muligt at rapportere objektivt på de mål og indsatser, der er beskrevet i den givne virksomheds bæredygtighedsstrategi.

»Bæredygtighedstemplet styrker virksomhedens struktur og risikostyring, hvilket gør den mere attraktiv for investorer og potentielle købere. En veldokumenteret bæredygtighedsstrategi skaber ikke kun stabil drift, men forbedrer også brandværdi og rekruttering af kvalificerede medarbejdere.

Over tid bliver dette en konkurrencefordel, der øger virksomhedens salgsmodenhed og potentielle værdi, især i en markedssituation, hvor ESG-faktorer får stadig større vægt i due diligence-processer.«

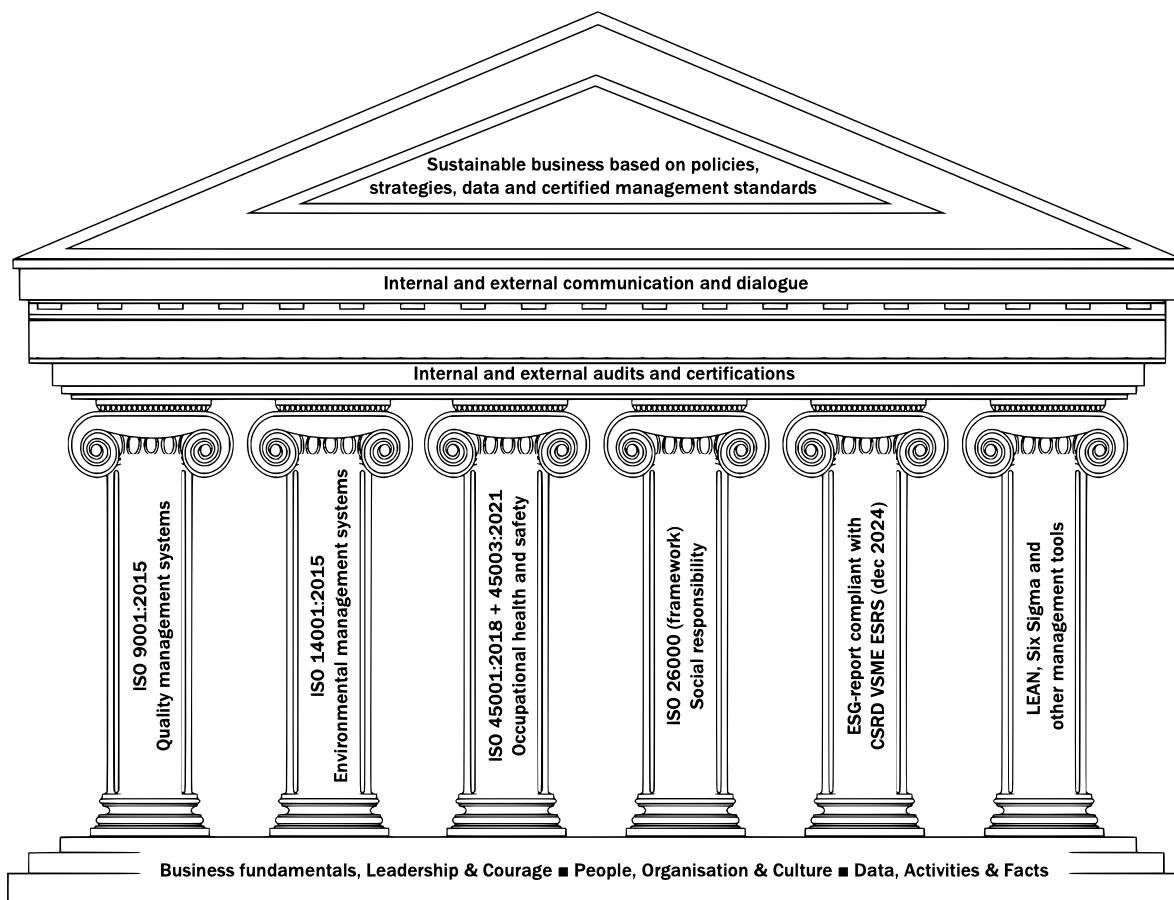
*Citat: Dennich Sørensen,
Lead auditor, Managing Partner, Valcert*

BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGIEN

Bæredygtighed og ESG bruges ofte i flæng, men der er reelt en forskel mellem begrebet bæredygtighed og forkortelsen ESG. Se boksen ovenfor.

Netop fordi ISO's ledelsesstandarter understøtter de to niveaurs definitioner via krav til strategisk retning og mål samt løbende forbedringer, giver det mening at se på standarderne i relation til bæredygtighed.





© Proces-Konsulent - 2025



Bæredygtighedstemplet visualiserer som model, hvordan dit ledelsessystem kan indgå som et bærende element i din bæredygtighedsstrategi.

Overordnet bæres strategien af seks søjler, hvoraf tre af dem understøttes af certificeringer samt årlige både eksterne og interne audits. Elementer fra ISO 26000 implementeres i ledelsessystemet for at skabe en stærk bro til bæredygtighedsrapporteringen ESG.

De fem første søjler danner mere end blot den stærke struktur og rammesætning omkring virksomhedens bæredygtighedsarbejde. Den sikrer også en kobling til CSRD samt en sikker og dokumenteret intern og ekstern kommunikation via ESG-rapporten.

Den sidste søjle indeholder de ledelsesværktøjer, der skal sikre procedurer, instruktioner og strategier, der kobles til driften, hvorved de fastsatte mål og forbedringer opnås.

Modellen er udarbejdet til de små og mellemstore virksomheder, hvor den understøtter alle primære elementer i den frivillige rapporteringsstandard CSRD VSME ESRS. Derfor vil den også, grundet kombinationen af certificeringer og årlige eksterne audits, øge troværdigheden af både ESG-rapporten og dit bæredygtighedsarbejde.

HVAD BIDRAGER TEMPLETS SEKS SØJLER MED?

Kvalitetsledelse (ISO 9001:2015):

Det er verdens mest anvendte ledelsessystem. Ledelsessystemet stiller krav til sikring af en ensartet kvalitet af produkter og serviceydelser samt forbedring af effektivitet og kundetilfredshed.

Miljøledelse (ISO 14001:2015):

Dette ledelsessystem stiller krav til identifikation, styring og reduktion af den miljøpåvirkning, virksomhedens aktiviteter skaber – ligesom der også skal udarbejdes en miljøberedskabsplan.

Arbejdsmiljøledelse (ISO 45001:2018 + ISO 45003:2021):

Dette ledelsessystem stiller krav til det sikre arbejdsmiljø, forebyggelse af arbejdsrelaterede skader og sygdomme samt forbedring af arbejdsmiljøpræstationer. I denne model er det valgt at inkludere overbygningen (ISO 45003), der tager sig af det psykiske arbejdsmiljø.

CSR (ISO 26000):

CSR (Corporate Social Responsibility) er en vejledende standard for arbejdet med samfundsansvar, opdelt på syv hovedområder – organisering, menneskerettigheder, arbejdsforhold, miljø, god forretningsskik, forbrugerforhold og lokal samfundsudvikling.

ESG-rapport:

ESG (Environment, Social & Governance) bliver ofte kun omtalt som værende en rapport, men det er meget mere end en rapport. I denne model fungerer rapporten som internt og eksternt kommunikationsværktøj for virksomhe-



dens samlede bæredygtighedsaktiviteter og mål.

Lean, Six Sigma m.fl.:

Udvalgte værktøjer fra Lean, Six Sigma samt andre ledelsesfilosofier vil sikre det optimale udbytte af de fire første søjler.

BÆREDYGTIGHEDSTEMPLET I FORHOLD TIL SALGSFORBEREDELSE ELLER GENERATIONSSKIFTE

Efter udarbejdelse af modellen har jeg talt med en række rådgivere, revisorer, specialister og advokater for at få deres vurdering af modellen samt dens potentielle påvirkning af virksomhedens værdi, evne at tiltrække og fastholde kompetencer samt ikke mindst evne til at tiltrække kapital.

Der har været mange fine og interessante perspektiver, både i forhold til virksomheder i normal drift og de virksomheder, der står over for et snarligt salg eller generationsskifte.

»Jeg møder en stigende interesse fra mine kunder i at kombinere ISO-arbejdet med et bæredygtigt perspektiv. De af mine kunder, der allerede medtager arbejdet med den grønne omstilling som en integreret del af ledelsessystemet, oplever, det giver ekstra styrke til ledelsessystemet, ligesom den grønne omstilling bliver en aktiv del af hverdagen og dermed mere håndgribelig. Derudover oplever kunderne ofte, at adgangen til nye markeder og kapital bliver lettere, når ledelsessystemet kombineres med rapporteringsdelen 'ESG-rapporten'. Det er min erfaring, at bæredygtighedstemplet på mange måder bidrager positivt til virksomhedens værdi.«

Citat: Lasse Ahm, ejer og grundlægger af Lasse Ahm Consult ApS og adm. direktør i Topmanager A/S

Fokusområderne i ledelsessystemet kommunikerer og synliggøres i ESG-rapporten, dette skaber både en forventning fra virksomhedens kunder og en

intern forståelse for de enkelte mål.

Dette er i sig selv medvirkende faktorer til, at flere aktiviteter bliver gennemført med succes.

Vurderingen af en virksomhedsværdi, med eller uden en bæredygtighedsstrategi, er måske lidt abstrakt, da der er langt flere parametre end ESG-rapporten og et ledelsessystem, der er relevante at se på.

”Helt generelt vil det efter vores opfattelse altid gøre en virksomhed mere attraktiv over for købere eller investorer og bidrage til en øget salgsværdi, hvis virksomheden lever op til standarder ifølge lovgivningen eller de værdier, der har betydning for samfundet, herunder ESG.

At implementere bæredygtighedstemplet i sin virksomhed må derfor også forventes at få positiv betydning over for investorer og købere, selvom der er tale om SMV'er, der ikke er forpligtede af lov om bæredygtighedsrapportering.”

Citat: Kristine-Louise Tvermoes, advokat, TVERMOES ADVOKATERv

Samtidig vil man altid kunne sætte spørgsmålstegn ved, om en væsentlig driftsforbedring skyldes de metoder og modeller, der er aftalt i et ledelsessystem, eller om forbedringen var sket under alle omstændigheder.

For eksempel har jeg en kunde, hvor jeg gennemførte en optimeringsopgave, der øgede output pr. medarbejdertime med 215%. Virksomheden har ikke et ledelsessystem og arbejder ikke med ESG-rapporter. Så der er tale om et isoleret resultat – men hvis alle direkte og afledte effekter indgik i ESG-rapporten og blev benyttet i virksomhedens kommunikation, kunne den samlede værdi af forbedringen øges betragteligt. Ydermere ville ledelsessystemet kunne sikre, at de opnåede resultater ville fortsætte og løbende forbedres yderligere.



RUNE SØNDERGAARD-HANNEN

Proces-Konsulenten, virksomhedskonsulent og rådgiver inden for procesoptimering samt ledelsessystemer og ESG.

En uddannelsesmæssig baggrund med afsæt i blandt andet HD-SCM, CBB Lean Six Sigma, Master i Lean, certificeret facilitator, projektleder samt lead auditor i ISO-standarderne for kvalitets- og miljøledelse.

Mere end 20 års erfaring med procesoptimering og gennemførelse af turnarounds i mindre og mellemstore produktionsvirksomheder, primært i fødevarer- og hightechindustrien. I dette arbejde har ledelsessystemer været en vigtig og central del. Derudover har jeg fungeret som projektleder, specialist, mellemlider eller funktionsdirektør i disse virksomheder frem til jeg i 2019 etablerede Proces-Konsulenten. CSRD kom med primo 2023, og siden da har jeg også hjulpet kunder i SMV-segmentet med udarbejdelse af deres ESG-rapporter.

www.proces-konsulenten.dk

Helt lavpraktisk er der to faktorer, der gør det interessant at se på. For eksempel bæredygtighedstemplet i forbindelse med et salg eller generationsskifte:

- Modellen skaber orden i penallhuset, hvilket gør det lettere for købere eller investorer at skabe et overblik over forretningen.
- Når arbejds gange og -metoder er dokumenteret, sikres en ensartet fremgangsmåde. Dette kan være en stor fordel i forbindelse drift under og efter et generationsskifte. ●