

# VIRKSOMHE- DENS FULDE PÅVIRKNING

ENVIRONMENT  
(MILJØ)

VERDENSMÅL  
# 12, 13, 14, 15

## DILEMMA

- Princippet i vores nuværende model er, at forurener (producent) og forbruger betaler for produktet, mens klimapåvirkning, miljøforurening og social ulighed ved udvinding og produktion ikke indregnes.
- Borgere, medarbejdere og kunder, og dermed også virksomhederne, er afhængige af adgangen til ressourcer, biodiversitet og stabile økosystemer.
- I dag måler vi ikke på industriers eller produkters påvirkninger på klima, miljø eller sociale påvirkninger. Det typiske paradigme er, at virksomhederne måles på deres økonomiske resultater, hvor den lange horisont for jorden, natur, råstoffer og mennesker ikke indgår.
- Det betyder, at der reelt ikke er en lige priskonkurrence om produkterne, men en konkurrence om hvem der kan få uhindret adgang til naturen og arbejdskraft.
- Produktion af fødevarer udgør en stor klimapåvirkning. Fødevarer bliver relativt set billigere og nogle gange også mere usunde ved industriel fremstilling og de transporteres rundt globalt. Samtidig spildes op til 1/3 af al mad gennem værdikæden.
- Klimaforandringerne er opstået over de seneste 100 års påvirkninger fra fødevareproduktion og fossil afbrænding. Først de seneste år er folk blevet bevidste om de store klimaforandringer. Hvis Paris aftalen skal overholdes, skal der ske en hurtig opbremsning af udledningen af drivhusgasser - i øjeblikket stiger udledningen og det er usandsynligt at vi kan imødekomme de indgåede aftaler, ifølge FN klimapanelts seneste rapport.

## E1 / SPØRGSMÅL

Hvordan kan en model, hvor produkternes fulde påvirkning indregnes, se ud – hvor produkternes pris repræsenterer en reel værdi, så vi forbrugere, borgere og virksomheder er i stand til at tage mere gennemsigtige, bæredygtige og ansvarlige valg?

### E1 / SVAR 1

Virksomhederne skal som udgangspunkt dokumentere og betale for deres brug af ressourcer og påvirkningen af omgivelserne, som natur, biodiversitet og klima

Sæt kryds

☐

### E1 / SVAR 2

Virksomhederne skal tage et større ansvar for den samlede værdikæde, men det er svært at finde dokumentation for, hvad påvirkningen er

Sæt kryds

☐

### E1 / SVAR 3

Det er lovgiverne, der må tage ansvaret for påvirkningen af omgivelserne

Sæt kryds

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

CBS EXECUTIVE  
FONDEN

DITLEV  
CONSULTING

CENTER FOR  
CIRKULÆR ØKONOMI

E1:  
BORD NR. \_\_\_\_\_

ANSVARLIGT FOR-  
BRUG, PRODUKTI-  
ON OG CIRKULÆR  
ØKONOMI

ENVIRONMENT  
(MILJØ)

VERDENSMÅL  
# 12

DILEMMA

- I Europa (og dermed Danmark) har vi sammenlignet med andre lande og kontinenter en meget stram miljølovgivning, som i fremtiden vil blive endnu mere restriktiv.
- En betydelig del af vores nuværende fremstilling, forsyning og håndtering af affald sker udenfor Europa (og udenfor Danmark).
- Igennem årtier har den stigende globalisering betydet, at vi har sourcet råstoffer og varer og/eller flyttet produktion til ofte mere uregulerede geografier med ikke-demokratiske styreformer og mindre pålidelige retssystemer.
- Vores forretningsmodeller er i dag koncentreret omkring brug-og-smid-væk og produkter med relativt kort levetid. Nogle virksomheder designer kunstig udløbstid for produkterne for at sælge mere og holdbarheden af produkter er faldet. Analyser viser, at eksempelvis byggevarer som vinduer, hårde hvidevarer og lignende produkter smides ud på trods af et stort vedligeholdelsespotentiale. Og andre analyser viser, at op til 80% af den elektronik, der smides ud af forbrugerne, kan repareres og bruges igen.
- Rapporter til World Economic Forum viser, at vi i dag er 9% cirkulære på globalt plan. Det vil sige, at 91% af de jomfruelige ressourcer vi udvinder, forsvinder i naturen som forurening, på lossepladsen eller afbrændes. Det efterlader et enormt økonomisk potentiale, men også et stort potentiale til at tage vare på vores natur.
- Cirkulær økonomi handler om at genbruge og genanvende alle vores ressourcer på en ansvarlig måde, så vi kan skabe vækst uden at udvinde flere jomfruelige ressourcer og uden at skabe affald og forurening. Det økonomiske potentiale for en cirkulær økonomi i EU er 0,5% i BNP-vækst og 700.000 nye arbejdspladser. Dette potentiale vil stige i takt med at priserne på råvarer stiger yderligere, og i takt med at forsyningsproblemer og handelsaftaler udfordrer virksomhedernes værdikæder.

E2 / SPØRGSMÅL

Hvordan kan vi som virksomheder og ledere håndtere det dilemma, at vi på den ene side gerne vil producere og sælge varer, men på den anden side skal udvikle nye og mere bæredygtige forretningsmodeller, hvor ressourcerne bevares?

E2 / SVAR 1

Virksomhederne skal blot sikre, at de dokumenterer og betaler for deres brug af ressourcer

Sæt kryds

☐

E2 / SVAR 2

Virksomhederne bør udvikle forretningsmodeller, hvor fremstilling, forsyning og lukkede materialekredsløb sker tættere på forbruget, og på den måde være aktive i omstillingen til en cirkulær økonomi

Sæt kryds

☐

E2 / SVAR 3

Lovgiverne må anvise virksomhederne, hvad de må og ikke må

Sæt kryds

☐

ARGUMENTER & HOLDNINGER

\*

\*

\*

\*

\*

\*

\*

# ADGANG TIL RESSOURCER

ENVIRONMENT  
(MILJØ)

VERDENSMÅL  
# 8, 9, 12, 14, 15

## DILEMMA

- Virksomhedernes forhold til påvirkninger af miljøet over tid er en udfordring, fordi den økonomiske performance måles på kort sigt, mens de miljømæssige, sundhedsmæssige og sociale konsekvenser ofte først viser sig langt senere.
- Klimadagsorden og energiomstilling er blevet den altoverskyggende version af bæredygtighed. Hvis ikke vi tænker helhedsorienteret og bæredygtighed (ESG) i bred forstand og i hele den udvidede værdikæde, risikerer vi at skabe nye problemer, mens vi forsøger at løse udfordringerne med klimaforandringer og energiforsyning.
- I en global og digitaliseret verden er konsekvenserne af virksomhedernes udnyttelse af ressourcerne blevet tydeligere end før, mens virksomhedernes udvidede værdikæde kan være sværere at gennemskue.
- Mange virksomheder kender ikke oprindelser eller fremstillingsmetoder uden for deres egen værdikæde og virksomhederne kender ikke til hvor produkterne ender efter brug og dermed de påvirkninger det forårsager på mennesker, miljø og natur.

## E3 / SPØRGSMÅL

Hvordan får vi skabt mere langsigtede og bæredygtige løsninger, produkter og forretningsmodeller i virksomhederne, hvor der også tages hensyn til de afledte effekter af økonomisk udvikling?

### E3 / SVAR 1

Lovgiverne skal skabe tydelig regulering af adgangen til og ressourcer, og de økonomiske modeller skal bygges op, så der betales for adgangen til naturressourcer, vild natur, klima og biodiversitet

Sæt kryds

☐

### E3 / SVAR 2

Det er forbrugernes ansvar at tage et valg og herigennem påvirke virksomhederne til forandring

Sæt kryds

☐

### E3 / SVAR 3

Virksomhederne skal tage et større ansvar for gennemsigthed omkring anvendelse af ressourcer og deres påvirkninger på omgivelserne

Sæt kryds

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

CBS EXECUTIVE  
FONDEN

DITLEV  
CONSULTING

CENTER FOR  
CIRKULÆR ØKONOMI

E3:  
BORD NR. \_\_\_\_\_

# SOCIALT ANSVAR I DEN UDVIDEDE VÆRDIKÆDE

SOCIAL  
(SAMFUND)

VERDENSMÅL  
# 8, 10

## DILEMMA

- I en global og digital verden er konsekvenserne af virksomhedernes udnyttelse af mennesker, i virksomhedernes udvidede værdikæde, blevet tydeligere end før, samtidig med at det kan være sværere for forbrugerne at gennemskue i forbindelse med det enkelte produkts fremstillingsmetode.
- Mange forbrugere kender ikke produkternes oprindelse eller fremstillingsmetoder uden for deres værdikæde. Heller ikke virksomhederne kender til, hvordan ting er fremstillet og under hvilke sociale forhold mennesker arbejder i den udvidede værdikæde.
- Påvirkningerne på mennesker i den udvidede værdikæde er uklare og nogle brancher har særlige udfordringer i fremstilling af produkter, som for eksempel tekstilbranchen. Men også andre brancher, hvor der nogle gange er urimelige arbejdsvilkår i de lande der fremstiller produkterne, som også involverer børnearbejde, brug af skadelig kemi uden værnemidler, osv.
- Generelt har globaliseringen skabt mindre fattigdom i udviklingslandene og i de nye vækstlande, hvor europæiske lande får produceret.
- Uligheden i udviklingslandene er dog fortsat stor og en stor del af befolkningerne i udviklingslande og mellemindkomst-lande lever stadig uden adgang til nogle af de basale fornødenheder. Det er fornødenheder som skolegang, sund og varieret kost, adgang til sundhedsvæsen og beskyttelse af piger og kvinder, som verdensmålene foreskriver. Der mangler ofte også et basalt socialt sikkerhedsnet, som ikke bringer folk tilbage i fattigdom, hvis de ikke har et arbejde.

## S1 / SPØRGSMÅL

Hvordan kan virksomheder og ledere sikre ordentlige arbejdsvilkår og anstændige samfundsvilkår i værdikæden, og samtidig være konkurrencedygtige og sikre en effektiv bæredygtig omstilling?

### S1 / SVAR 1

Virksomhederne skal gå forrest og stille meget strenge krav til deres leverandører og være med til at skabe priser på produkter, der betaler for de sociale påvirkninger i den udvidede værdikæde

Sæt kryds

☐

### S1 / SVAR 2

De lokale myndigheder og politikere har ansvaret for deres borgere og det er ikke de europæiske virksomheders ansvar

Sæt kryds

☐

### S1 / SVAR 3

Det er det enkelte menneske, der må gøre deres magt gældende via lokalt engagement og de politiske systemer

Sæt kryds

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

CBS EXECUTIVE  
FONDEN

DITLEV  
CONSULTING

CENTER FOR  
CIRKULÆR ØKONOMI

**S1:**  
BORD NR. \_\_\_\_\_

# INKLUSION OG STRUKTUREL ULIGHED I DE INDUSTRIALISEREDE LANDE

SOCIAL (SAMFUND)

VERDENSMÅL # 3, 10, 16 OG 17

## DILEMMA

- Der er stigende afstand imellem rig og fattig i landene i Europa, især i Sydeuropa. Men også i Storbritannien og USA, som gør at de lavestlønnede grupper ikke kan forsørge en familie på to lønninger eller reelt ikke kan opretholde et anstændigt liv med adgang til basale sociale og sundhedsmæssige fornødenheder.
- Ophobning af kapitalen sker på færre hænder end tidligere gennem industrialiseringen. Nogle af verdens rigeste har formuer der er større end de fleste landes BNP og begynder at udgive egne valutaer. Velfærdsmodellerne (med adgang til sundhed og et minimum af socialt sikkerhedsnet) udfordres især i Europa i disse år, blandt andet med stigende ungdomsarbejdsløshed i dele af Europa. Dette virker destabiliserende på arbejdsmarkedet og i samfundet.
- I Danmark og andre højtudviklede lande findes store grupper af mennesker på offentlig forsørgelse, eller i relativ fattigdom, og uden tilknytning til arbejdsmarkedet - nogle gange også uden et værdigt liv eller tilknytning til sociale fællesskaber.
- Danmark og de øvrige nordiske lande er nogle af de rigeste samfund i verden med gratis uddannelse og et solidt velfærdssystem. Alligevel lider mange af stress, angst og depression og især mange unge har svært ved at finde sig til rette i uddannelses-systemet og på arbejdsmarkedet uden at opleve psykiske udfordringer og stort pres.

## S2 / SPØRGSMÅL

Hvordan kan virksomheder og ledere bidrage til at imødegå den usikkerhed og ustabilitet, som den stigende ulighed og eksklusion fra arbejdsmarkedet skaber på lang sigt, samtidig med at de skal sikre virksomhedens indtjening og konkurrencedygtighed i den bæredygtige omstilling?

### S2 / SVAR 1

Virksomhederne skal tage et samfundsansvar, som går ud over egne medarbejdere og bidrage til at udvikle social tryghed, sundhed til alle, samt bidrage til et uddannelsessystem til gavn for både virksomheder og samfund på lang sigt

Sæt kryds

☐

### S2 / SVAR 2

Virksomheder og ledere skal blot leve op til de regler og lovgivning, som lovgivere og arbejdsmarkedets parter opstiller

Sæt kryds

☐

### S2 / SVAR 3

Det er samfundets og borgernes opgave at skabe mindre ulighed

Sæt kryds

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

# KOMPETEN- CERNE I DEN BÆREDYGTIGE OMSTILLING

**SOCIAL  
(SAMFUND)**

**VERDENSMÅL  
# 4, 8 OG 12**

## DILEMMA

- For mange virksomhedsledere og befolkningen generelt er elementerne i en bæredygtig omstilling og verdensmålene reelt ukendte. For eksempel sætter mange lighedstegn mellem grøn omstilling og energiomstilling, hvilket er en stor udfordring. I virkeligheden er bæredygtighed og grøn omstilling kompleks og den største forandring virksomhederne kommer til at opleve siden industrialiseringens start.
- Bæredygtighed og grøn omstilling indeholder også cirkulær økonomi, gennemsigtighed og sporbarhed, et udvidet socialt ansvar, anti-korruption, anti-greenwashing, udvidet producent- og ledelsesansvar i den udvidede værdikæde, nye rapporteringskrav om ikke-finansielle data, regenerative økosystemer, energieffektiv transport osv.
- Mangel på arbejdskraft og behovet for kompetencer på alle niveauer i virksomhederne i en bæredygtig omstilling er et dilemma der står i vejen for at komme hurtigt i gang med bæredygtighed som kunder, borgere og samfund - og særligt de nye generationer af medarbejdere efterspørger.

## S3 / SPØRGSMÅL

Hvordan sikrer virksomheder og ledere, at både vi selv, vores medarbejdere og andre stakeholders bliver ”klædt på” til at forstå og drive den komplekse bæredygtige omstilling og tager ansvar for implementering af verdensmålene?

### S3 / SVAR 1

Virksomhederne skal bidrage aktivt til kompetence- og vidensudvikling af både medarbejdere og andre stakeholders, som kunder og leverandører, i den udvidede værdikæde

Sæt kryds

☐

### S3 / SVAR 2

Bestyrelsen og direktionen skal påvirke politikere og uddannelsessystemet til at forstå behovet for nye kompetencer i fremtiden

Sæt kryds

☐

### S3 / SVAR 3

Det er samfundet opgave at stå for uddannelse af borgere, forbrugere og kunder/leverandører

Sæt kryds

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

**CBS** EXECUTIVE  
FONDEN

**DITLEV**  
CONSULTING

  
CENTER FOR  
CIRKULÆR ØKONOMI

**S3:**  
BORD NR. \_\_\_\_\_

# LEDELSEN OG ETIK I VIRK- SOMHEDER- NES UDVIDEDE VÆRDIKÆDE

GOVERNANCE  
(LEDELSE)

VERDENSMÅL  
# 8, 12, 16

## DILEMMA

- De globale værdikæder er så komplekse, at forbrugere og virksomhedsledere har svært ved at gennemskue, hvordan ting er fremstillet - og dermed har svært ved at tage et ansvarligt og bæredygtigt valg.
- Mange i de unge generationer er optagede af bæredygtighed i hele værdikæden og er dygtige til at finde ud af, hvordan produkter er fremstillet. Samtidig bekymrer de sig om virksomhedernes ansvar og påvirkninger på omgivelserne.
- Samfund og kunder reagerer stærkt og straffer virksomheder, der ikke opfører sig ansvarligt. Et høj-aktuelt eksempel på et etisk/moralsk dilemma er kundernes og offentlighedens reaktion på virksomheders tilstedeværelse i Rusland - efter Ukraine invasion.
- Virksomhederne oplever nu konsekvenserne af års greenwashing, hvor kunder og medarbejdere har en holdning til hvordan virksomheder opfører sig, og kan miste tilliden til markedsføringen af bæredygtige produkter.

## G1 / SPØRGSMÅL

Hvordan skal virksomheder og ledere håndtere moralske/etiske dilemmaer gennem virksomhedens udvidede værdikæde?

### G1 / SVAR 1

Sæt kryds

Ledelsen skal anerkende virksomhedens rolle i samfundet og tage et større moralsk og etisk ansvar

☐

### G1 / SVAR 2

Sæt kryds

Forbrugere og medarbejdere presser konstant ledere til at udvikle deres eget og virksomhedens etiske kompas

☐

### G1 / SVAR 3

Sæt kryds

Ledelsen skal sørge for at følge reglerne – ikke lave dem

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

CBS EXECUTIVE  
FONDEN

DITLEV  
CONSULTING

CENTER FOR  
CIRKULÆR ØKONOMI

G1:  
BORD NR. \_\_\_\_\_

# BÆREDYGTIGHED SOM STRATEGISK DAGSORDEN

GOVERNANCE  
(LEDELSE)

VERDENSMÅL  
ALLE VERDENSMÅL

## DILEMMA

- Sporbarhed og gennemsigtighed er essentielt i bæredygtig omstilling - for at alle kan træffe et bæredygtigt valg.
- Indkøbere, forbrugere og kunder har som regel ikke mulighed for at gennemskue hvordan og hvor ting er fremstillet og om de indeholder skadelig kemi eller på anden vis kompromitterer basale rettigheder. Virksomhedernes værdikæder er komplekse og kan være svære at gennemskue.
- De unge generationer (Greta Thunberg - generationen) har helt andre forventninger til virksomhederne end tidligere, og er ofte mere kompetente i forståelsen af virksomhedernes påvirkninger, globalt. Godt hjulpet af internettet og sociale medier.
- Der er ofte et "purpose gab" mellem den opfattelse, som fremtidens forbrugere og medarbejdere har af en bæredygtig verden, og den opfattelse (eller mulighed) som virksomheder og ledelse har i dag. Dette "purpose gab" betyder ofte, at virksomheder ikke omstiller sig hurtigt nok i takt med forbrugeres og medarbejders forventninger.

## G2 / SPØRGSMÅL

Hvordan kan virksomhedsledere omstille sig og virksomhederne hurtigt nok til at imødekomme fremtidens behov og krav, herunder bidrage til at skabe øget gennemsigtighed, så alle stakeholders har mulighed for at forstå hvordan og hvor ting er fremstillet samt hvilken påvirkning produktet har igennem hele sin levetid?

### G2 / SVAR 1

Ledelsen har ansvaret for at arbejde aktivt med at sætte bæredygtighed og etik, som den vigtigste ledelsesdagsorden, for at virksomhederne tilpasser sig fremtidens krav om bæredygtighed og ansvarlighed

Sæt kryds

☐

### G2 / SVAR 2

Bæredygtighed bliver ledelsens vigtigste dagsorden, fordi der bliver øgede krav om rapportering

Sæt kryds

☐

### G2 / SVAR 3

Bæredygtighed kæmper med digitalisering om at være ledelsens vigtigste dagsorden

Sæt kryds

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

CBS EXECUTIVE  
FONDEN

DITLEV  
CONSULTING

CENTER FOR  
CIRKULÆR ØKONOMI

G2:  
BORD NR. \_\_\_\_\_

# LIGESTILLING OG DIVERSITET

GOVERNANCE  
(LEDELSE)

VERDENSMÅL  
# 5, 10

## DILEMMA

- Danmark har en af verdens bedste lovgivninger på ligestilling, men ligger alligevel langt nede af ranglisterne, når det kommer til ligestilling og kønsdiversitet. Det gælder både mænd og kvinders ligestilling i samfundet.
- Forskning viser, at virksomheder, hvor ledelsen har lige kønsrepræsentation, performer bedre på langt sigt, giver bedre afkast og er mere innovative. Virksomhederne går således glip af både talent og fremtidig konkurrenceevne, ligesom vi risikerer at blive fravalgt af både medarbejdere og kunder på grund af den manglende kønsdiversitet
- Der er stor ulighed mellem kønnene og minoriteter diskrimineres mange steder i verden. Virksomhederne er afhængige af forsyninger fra geografier, hvor basale menneskerettigheder og verdensmålene ikke overholdes, fordi eksempelvis kvinder og minoriteter diskrimineres. Ligestilling mellem kønnene og inklusion af minoriteter er to forskellige opgaver. Når de blandes sammen, ender virksomhederne ofte med ikke at løse nogen af udfordringerne.

## G3 / SPØRGSMÅL

Hvordan kan virksomhedsledere bidrage til at sikre reel kønsligestilling og inklusion af minoriteter, og basale rettigheder for kønnene og minoriteter på alle niveauer og indenfor alle områder i virksomheden, herunder sikre ligeløn og lige behandling i hele værdikæden?

### G3 / SVAR 1

Ledelsen har ansvaret for at sikre kønsdiversitet på alle niveauer i virksomheden, og først og fremmest på ledelsesniveau

Sæt kryds

☐

### G3 / SVAR 2

Virksomheder og ledere skal blot leve op til de regler, som lovgivningen giver

Sæt kryds

☐

### G3 / SVAR 3

Det er samfundet, der skal drive de næste skridt i køns-diversitet

Sæt kryds

☐

## ARGUMENTER & HOLDNINGER

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....

\* .....