

IDAs lederpanel: Klimaudfordringen i erhvervslivet

Resume

I en tid, hvor klimaudfordringen for verden efterhånden er uomtvistelig, og hvor alverdens politikere har mere end svært ved at løse problemerne, er det mere end interessant at se på, hvordan erhvervslivet succesrigt kan bidrage til at løse udfordringen. Her er det klart, at dette må ske på markedets præmisser, og at man ikke kan forvente, at erhvervslivet skal bedrive filantropi men forretning. Lederpanelundersøgelsen denne gang sætter derfor fokus på erhvervslivets håndtering af klimaudfordringen.

Vi har interesseret os for, med hvor stor ledelsesmæssig modenhed og professionalisme erhvervslivet håndterer klimaudfordringen. En ting er at have klimaet på målsætningen, noget andet er at arbejde aktivt med klimaudfordringen og måske endda se dette som en forretningsmulighed. Alt viden og erfaring viser, at de nødvendige innovationer kun vil ske i samspil med markedet og med markedet som den store forandningsmekanisme.

Analysen er gennemført i samarbejde mellem professor Anders Drejer, Handelshøjskolen, Århus Universitet og Ingeniørforeningen, IDA.

Konklusioner

Undersøgelsens resultater viser flere positive ting.

- Klimaudfordringen er i den grad på dagsordenen hos dansk erhvervsliv, mange arbejder aktivt og professionelt med klima, og ganske mange topledelse har klimaet højt på deres dagsorden.
- Der er stadig plads til forbedring mange steder, men vi vælger at fortolke resultaterne som et godt skridt på vejen.

Klimaudfordringen i erhvervslivet

1. Klimaudfordringer er kommet for at blive

Sagkundskaben er efterhånden ved at blive enige om, at verden står overfor en klimaudfordring – det, man diskuterer, er alene kuren. Det er et globalt problem, som ikke kan løses lokalt eller af et land alene. Et eksempel på mange af de udfordringer, som vi står overfor i de kommende år. Verden er på godt og ondt blevet global. Vi deltager i krige langt væk fra vores egne trygge breddegrader, vores unge dør af grunde, som vi ikke altid helt forstår. Nogle, for os, relativt uskyldige tegninger af en profet lægger os for had i store del af verden. Og vores erhvervsliv kæmper en kamp mod konkurrenter fra lande og dele af verden, hvor lønningerne er mange gange lavere end her i Danmark. Klimaudfordringen er ikke anderledes end de andre udfordringer – den er global, vi må samarbejde om at imødegå den, den er kompleks at analysere og forstå, den tager mange år at håndtere, og den forsvinder ikke af sig selv.

Godt så. Hvordan løser vi så klimaudfordringen? Helt generelt har både regeringer og det enkelte menneske en rolle at spille – heldigvis. Regeringer kan sætte et menneske på månen, og store ledere kan inspirere almindelige mennesker til store bedrifter som at vælte Berlin muren. Så det er godt, at verden har ledere som Obama med sit "Yes We Can", og mennesker som lytter og handler. Men, men men ... som det overståede Klimatopmøde i København viste med al tydelighed, er der begrænsninger ved politik som den eneste løsning. Politik er det muliges kunst, og sommetider er ikke ret meget muligt. Ikke desto mindre er der ingen grund til at fortvivle helt endnu. Hvis man ser på, hvordan verden i moderne tid har forandret sig markant – fra bilen, over computeren, til internettet og Facebook – så har den drivende kraft været markedet. Markedet som skaber innovation. Markedet som giver os de nye fede ting som den personlige computer, internettet og elbiler. Og markedet som tager de gamle ting fra os ved hjælp af den mekanisme, som kaldes for kreativ destruktion. Det, vi taler om, er naturligvis *innovation* – introduktionen af helt nye løsninger i markedet og dermed i verden. Og det er netop innovation, som skal hjælpe os til at håndtere klimaudfordringen. Derfor er det ikke bare Obama og folket, som skal agere nu. De kan tilsammen kun skabe grobund og rammevilkår for løsningerne. Men løsningerne må og skal komme fra markedet og dermed fra erhvervslivet – sammen med vidensinstitutioner, det offentlige, almindelige mennesker og mange andre.

I det lys er det jo rasende interessant at se på, hvordan Danmarks erhvervsliv har det med klimaudfordringen. Og det er netop hvad vi har valgt at gøre med denne analyse baseret på Ingeniørforenings Lederpanel.

Og lad os starte et godt sted. Undersøgelsen, som består af 14 spørgsmål, er blevet besvaret af 557 ledere med en ingeniør- eller cand.scient.baggrund.

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Analysen viser, at det er lederne i de større virksomheder, som primært mener, at en aktiv holdning til klimaet har en stor betydning for virksomhedens/organisationens image, hvor en aktiv klimaholdning har mindre betydning for de mindre og mellemstores image.

Tabel 1 Hvor stor en betydning har det for lederne at deres organisation har en aktiv holdning til klimaet

	antal ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
Meget stor betydning	9%	15%	15%	16%	10%	18%	15%
Stor betydning	30%	27%	17%	24%	39%	37%	32%
Nogen betydning	27%	35%	37%	42%	30%	31%	33%
Lille betydning	14%	14%	20%	14%	15%	10%	13%
Meget lille betydning	20%	9%	11%	4%	5%	3%	7%
I alt	56	79	46	74	99	163	517

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Hvor stor en betydning har det for dit syn på din virksomheds/organisations image, at den har en aktiv holdning til klima?

Arbejdet med klimapåvirkninger vil udgøre større ledelsesmæssige udfordringer i de kommende år

Over halvdelen af lederne mener, at deres virksomheds arbejde med klimapåvirkning vil udgøre en større ledelsesmæssig udfordring i de kommende år. Der er dog stor forskel fra branche til branche. I IT-branchen er det under 1/3, der ser større fremtidig udfordring, mens det er over 2/3 i tele, transport- og forsyningsbranchen.

Tabel 2 Større ledelsesfokus på klimapåvirkninger

	Antal ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
Meget større fokus	4%	3%	2%	6%	5%	11%	6%
Større fokus	38%	46%	46%	49%	51%	41%	45%
Uændret fokus	34%	31%	21%	27%	21%	26%	27%
Mindre fokus	7%	3%	7%	7%	5%	3%	5%
Meget mindre fokus	4%	4%	2%	0%	2%	1%	2%
Ved ikke	14%	14%	23%	11%	17%	17%	16%
I alt	56	77	44	73	97	159	506

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Vil din virksomheds fokus på sin klimapåvirkning udgøre en større eller mindre ledelsesmæssig udfordring om tre år?

Klimaudfordringen i erhvervslivet

2. Er klima på dagsordenen i erhvervslivet?

Når nu erhvervslivet har så stor betydning for håndteringen af klimaudfordringen, så er det første spørgsmål meget naturligt, om klimaudfordringen overhovedet er noget, man tænker over i erhvervslivet her i 2009/2010? Dette er bestemt ikke trivielt. Den første helt grundlæggende forudsætning for innovation er ambitionen og ønsket om, at der skal ske noget nyt. Hvis man ikke ønsker at håndtere klimaforandringen, så er der pænt store muligheder for, at man ikke vil bidrage til at løse problemerne med klimaudfordringen. Og erhvervslivet får jo tit skyld for alene at fokusere på kortsigtet profit, og dermed ignorere samfundets langsigtede behov.

Der stilles krav til virksomhedernes arbejde med klima

Som det fremgår af tabel 3, oplever mange af lederne, i det daglige, at klimadagsordenen påvirker deres arbejde. 31 pct. mener i høj grad, at kunder stiller krav om, at klimaet er tænkt med, i de løsninger de leverer. Og næsten lige så mange stiller selv klima- og miljørelaterede krav til deres kunder. Dette er dog mest udtalt i de større virksomheder.

Tabel 3 Jeg oplever, at:

	Kunder stiller krav	Investorer stiller krav	Samarbejdspartnere stiller krav	Vi stiller krav	Vi bruger klima til at tiltrække nye medarbejdere
	Procent	Procent	Procent	Procent	Procent
I meget høj grad	10%	6%	5%	8%	11%
I høj grad	21%	16%	19%	22%	14%
I nogen grad	29%	21%	25%	28%	20%
I lille grad	17%	14%	24%	19%	19%
Slet ikke	17%	17%	16%	17%	30%
Ved ikke	8%	25%	11%	7%	7%
Respondenter i alt	508	507	504	506	507

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Jeg oplever, at:

*kunder stiller større krav til at vi leverer ydelser eller produkter, der er bæredygtige, og at vi har fokus på klimaet?

* Investorer stiller større krav til at vi leverer ydelser eller produkter, der er bæredygtige og at vi har fokus på klimaet?

* Samarbejdspartnere stiller større krav til at vi leverer ydelser eller produkter, der er bæredygtige og at vi har fokus på klimaet?

* Min virksomhed/organisation stiller selv krav til underleverandører, samarbejdspartnere o.s.v. om at de har fokus på klimaet og stræber mod at være bæredygtige

* Min virksomhed/organisation bruger aktivt klima og bæredygtighed til at tiltrække dygtige medarbejdere

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Erhvervslivets fokus på klimaet viser sig også ved, at mere end hver anden leder mener, at det er vigtigt at have klimaforandringerne med i virksomhedens overordnede strategi.

Tabel 4 Vigtigheden af klimaforandringer

	Omdømme og brand	Den overordnede strategi	I udviklingen af nye produkter og services	Investeringsplanlægning	Indkøbsprocesser (supply-chain)
	Procent	Procent	Procent	Procent	Procent
Meget vigtigt	24%	20%	23%	11%	9%
Vigtigt	35%	33%	36%	29%	28%
Hverken eller	18%	21%	22%	29%	32%
Ikke vigtigt	18%	21%	15%	20%	18%
Ved ikke	4%	5%	4%	12%	13%
Respondenter i alt	517	514	517	517	510

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Hvor vigtig er klimaforandringerne for din virksomhed/organisation i relation til følgende områder?

Virksomhederne arbejder med at mindske deres påvirkning på klimaet

Konkret arbejder virksomhederne på mange forskellige måder med initiativer, der kan have positiv indflydelse på klimaet: Mest udbredt er det at reducere elforbruget, CO₂-udledningen eller implementere ny energibesparende teknologi. Det er dog bemærkelsesværdigt, at blandt de virksomheder med positive forventninger til 2010 er indsatsområderne:

- implementering af energibesparende teknologi,
- fokus på produkters CO₂-fodaftryk
- øget produktivitet eller effektivitet

markant mere udbredte end i de øvrige virksomheder.

At investeringer i energibesparende teknologi er økonomisk sunde understøttes af IDAs Klimaplan 2050. Af denne fremgår det, at investeringer i energibesparende tiltag typisk har en tilbagebetalingstid på blot 2-4 år. Gennemføres alle el-besparende tiltag med en tilbagebetalingstid på 7,5 år vurderes det, at danske industrivirksomheder i 2015 vil kunne reducere sit elforbrug med 32 pct.

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Tabel 5 Tiltag der anvendes for at forbedre klimaet

	Hvordan er forventningerne til virksomhedens ordrebeholdning i 2010				
	Stige	Være uændret	Falde	Ved ikke	Alle
Øget produktivitet/effektivitet	62%	48%	46%	42%	52%
Implementering af ny teknologi/IT, der er med til at spare energi	61%	58%	43%	48%	55%
Lavere CO ₂ -udslip	56%	51%	57%	71%	56%
Reducering af elforbrug	74%	71%	72%	74%	73%
Fokus på produkter/services CO ₂ -fodtry	37%	25%	19%	26%	28%
Øget fokus på genbrug	30%	36%	32%	32%	33%
Krav til leverandører om at de bidrager til lavere CO ₂ -udslip	20%	18%	16%	26%	19%
Andre	3%	5%	6%	0%	4%
Antal	128	124	68	31	351

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål 1: På hvilke af følgende områder arbejder din virksomhed/organisation på at forbedre klimaet og skabe bæredygtighed?

Spørgsmål 2: Hvordan er din forventning til din virksomhed i 1. halvår af 2010 ifht. værdien af ordrebeholdningen? (målt kroner) vil

Alt i alt tegner denne del af undersøgelsen et positivt billede af erhvervslivets holdning til klimaudfordringen – den er anerkendt, den er en del af den ledelsesmæssige dagsorden, og der arbejdes på flere måder med at reducere energiforbruget og klimabelastningen. Og måske kan vi gøre det endnu bedre?

Klimaudfordringen i erhvervslivet

3. Fra krav til muligheder

Nu gør målsætninger og ønsker det jo ikke alene. Ambitionen om at få en idé, eller en god idé i sig selv, har aldrig skabt innovation. Der skal meget mere til. Al forskning og erfaring viser jo, at langt de fleste ideer aldrig bliver til noget – IDEO, der trods alt lever af innovationsrådgivning, anslår at man, for at få en innovation ud på markedet, skal starte med at få 4.000 ideer! Og så skal man en gruelig masse igennem, før innovationen når ud på markedet.

Overfører vi dette til erhvervslivet, så kan man sige, at det, at klimaudfordringen i den grad er på dagsordenen hos Ingeniørforeningens Lederpanel, er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig, forudsætning for at vi får håndteret klimaudfordringen. Der skal mere til.

Noget af det første, som man kan og bør gøre er at stille krav til sine underleverandører, samarbejdspartnere og andre eksterne interessenter i forhold til klimaudfordringen.

At stille krav er (også) godt, men er det godt nok? Det mener vi faktisk ikke. Hvis der skal ske innovation i forhold til klimaudfordringen, så er det nødvendigt, at erhvervslivet ser klimaudfordringen som en mulighed for at skabe ny forretning. Kun derved kan vi få markedet til at tage nye løsninger til sig. Markedet beder nemlig ikke om nye løsninger af sig selv. Som Henry Ford skal have udtalt: " ... hvis jeg havde spurgt markedet om bilen, så havde markedet bedt om hurtigere heste! ...". Med andre ord har erhvervslivet en stor rolle at spille i at få eksisterende teknologier kombineret i løsninger, som markedet måske ikke umiddelbart har fantasi til at forestille sig. Elbilen er et godt eksempel. Teknologien er – stort set – til rådighed og førende bilproducenter har eksperimenteret med elbiler i flere årtier. Men markedet har ikke bedt om elbiler eller fået mulighed for at købe dem.

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Klimaet er for flere en central del af forretningsgrundlaget

I lederpanelet vurderes hensynet til klimaet i høj grad at være centralt i forhold til organisationens forretningsgrundlag. Det gælder mest udtalt i virksomheder med over 1000 ansatte jf. tabel 6.

Tabel 6 Er hensynet til klimaet centralt i forhold til organisationens forretningsgrundlag

	Antal ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
Ja	45%	43%	33%	55%	61%	74%	58%
Nej	48%	47%	57%	34%	30%	19%	34%
Ved ikke	7%	10%	10%	11%	9%	7%	9%
I alt	60	81	49	83	101	172	546

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Er hensyn til klima centralt i forhold til din virksomheds eller organisations forretningsgrundlag, værdigrundlag og/eller strategi?

Ser man på tabel 6, så tegner der sig et positivt billede, hvor ganske mange – allerede nu - har erkendt at klimaet er centralt for den fremtidige udvikling af deres organisations forretningsgrundlag. Og det på tværs af virksomhedsstørrelse. Der er også en del, som ikke ser klimaet som centralt for deres forretningsudvikling, hvilket dels kan være korrekt i en absolut forstand og dels kan være udtryk for en aktiv stillingtagen til emnet, som kun kan opfattes som positivt.

På samme måde ser man, at ganske mange virksomheder – på tværs af størrelse – har et ønske om at positionere sig som klimaaktører og dermed udnytte de forretningsmæssige potentialer, der vil være forbundet med håndteringen af klimaudfordringen. Jævnfør denne rapportes indledning så er dette jo meget positivt for dansk erhvervsliv og for verden generelt – danskerne er parate til at løfte deres del af ansvaret for håndteringen af klimaudfordringen.

Tabel 7 Ønsker virksomhederne at positionere sig som klimaaktører

	Antal ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
I meget høj grad	7%	20%	4%	16%	23%	40%	24%
høj grad	11%	10%	22%	19%	22%	21%	18%
I nogen grad	20%	25%	11%	28%	24%	16%	21%
I mindre grad	30%	20%	27%	20%	15%	10%	18%
Slet ikke	23%	20%	29%	10%	8%	7%	13%
Ved ikke	9%	4%	7%	7%	7%	6%	6%
I alt	56	79	45	74	99	164	517

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Ønsker din virksomhed ønsker at positionere sig som en klimaaktør?

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Topledelsen har klimaet på dagsordenen

Hvad så med betydningen af klimaudfordringen? Vi kan af tabel 8 se, at topledelse i danske virksomheder i de fleste tilfælde har klimaspørgsmål på deres dagsorden, og at i mellemstore og store virksomheder bliver ansvaret fordelt i virksomheden.

Tabel 8 Det primære ansvar for klimaspørgsmål

	Ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
Topledelse	73%	61%	50%	55%	52%	56%	57%
Virksomheds strateger	4%	9%	11%	12%	12%	9%	10%
Funktionsledere	4%	4%	14%	11%	18%	10%	10%
Kommunikationsafdelingen	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%
Juridiske eksperter	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tekniske eksperter	7%	5%	2%	6%	5%	5%	5%
Projektledere	2%	7%	11%	3%	2%	5%	5%
Andre, hvem?	7%	7%	2%	3%	1%	1%	3%
Ved ikke	4%	8%	9%	11%	9%	14%	10%
I alt	55	76	44	73	97	159	504

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Hvor i din virksomhed ligger det primære ansvar for at inddrage klimaspørgsmål i beslutningerne?

Det er efterhånden en anerkendt sandhed, at "vi får, hvad vi måler". Derfor er det interessant at se på, om erhvervslivet rent faktisk måler på deres arbejde med en klimaindsats – eller om det bare er noget, der snakkes om ved festlige lejligheder. Ser vi på tabel 9, ser vi at arbejdet med virksomhedernes klimaindsats faktisk bliver målt - især inden for biotek- og medicinalindustrien samt forsyning, tele og transport, mens områder som IT og elektronisk industri halter bagud.

Tabel 9 Måling af klimaindsatsen

Branche	Måling af klimaindsatsen						Respondenter i alt
	I meget høj grad	høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Biotek & medicinalindustri	32%	21%	15%	18%	6%	9%	34
Byggeri & anlægsvirksomhed	2%	12%	26%	23%	30%	7%	43
Elektronisk industri	0%	14%	22%	11%	31%	22%	36
Forsyning, tele og transport	17%	28%	26%	11%	11%	6%	53
Handel og Service	0%	20%	10%	20%	50%	0%	10
IT	0%	13%	11%	15%	54%	7%	46
Maskin-, jern- og metalindustri	6%	13%	30%	20%	19%	13%	70
Anden industri	3%	35%	30%	10%	15%	8%	40
Offentlige myndigheder	7%	27%	40%	23%	3%	0%	30
Rådgivende ingeniørvirksomhed	3%	15%	36%	21%	22%	4%	76
Vidensinstitution	5%	14%	27%	9%	36%	9%	22
Anden, hvilken?	7%	24%	22%	11%	31%	6%	55

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Måler I effekten af jeres klima/miljøindsats

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Vi har brugt markedet som centralt begreb flere gange i denne rapport. Det handler om, at det er markedskræfterne, der – også – skal bruges for at få erhvervslivet til at bidrage til håndtering af klimaudfordringen. Erhvervslivet skal leve af at tjene penge – gerne på en bæredygtig måde, så der også tjenes penge på langt sigt. Så det er interessant at se på, om erhvervslivet forbinder deres klimaindsats med deres bundlinje. Af tabel 11 ses det, at på hver tredje arbejdsplads kan klimaindsatsen ses på bundlinjen, når der måles. Og på 2 ud af 3 arbejdspladser bliver målingerne brugt til at forbedre indsatsen jf. tabel 10.

Tabel 10 Klimamålinger bruges til

	Antal ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
Måler bundlinjeresultatet	9%	27%	15%	28%	25%	26%	24%
Bruger resultatet til at forbedre, hvor "grønne" vi	55%	50%	59%	61%	59%	74%	64%
Måler hvor vores indsats har størst effekt	50%	41%	41%	51%	35%	50%	45%
Andet, hvad?	9%	5%	7%	6%	4%	5%	5%
I alt	22	44	27	51	71	125	340

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Hvad bruger I målingerne til?

Klimaet kan blive en god forretning for virksomhederne

Man ser, at ganske mange virksomhedstyper har erkendt, at klima kan blive til god forretning på kort og langt sigt. Også dette er meget positivt i forhold til den samfundsmæssige håndtering af klimaudfordringen på sigt. Tabel 11 viser, at dette er erkendt over en relativt bred kam hos mange forskellige ledelsesniveauer i danske erhvervsvirksomheder.

Tabel 11 Klimaets effekt på bundlinjen

	Ledelsesfunktion						I alt
	Ejerleder	Bestyrelses medlem	Adm. Direktør eller medlem af direktionen	Mellemedler	Projektleder	Er ikke leder	
I meget høj grad	4%	0%	7%	5%	6%	3%	5%
I høj grad	6%	0%	14%	13%	13%	17%	12%
I nogen grad	20%	50%	30%	24%	18%	17%	22%
I mindre grad	26%	50%	28%	22%	22%	13%	22%
Slet ikke	40%	0%	21%	17%	14%	23%	20%
Ved ikke	6%	0%	0%	20%	28%	27%	19%
I alt	55	2	43	256	120	30	506

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Har din virksomheds/organisations fokus på klima en positiv indvirkning på bundlinjeresultatet?

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Men dedikerer virksomheder så også medarbejdere til håndtering af klimaudfordringen? Det kan vi se af tabel 12, hvoraf det fremgår, at det især er i de mellemstore og store virksomheder, at der er personaleressourcer dedikeret til arbejdet med miljø og klima.

Tabel 12 Er der personaleressourcer dedikeret til arbejdet med miljø/klima

	Ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
I meget høj grad	5%	9%	9%	6%	5%	20%	11%
høj grad	5%	9%	5%	18%	21%	22%	16%
I nogen grad	9%	21%	30%	21%	24%	28%	23%
I mindre grad	18%	20%	16%	25%	24%	16%	19%
Slet ikke	61%	40%	39%	30%	22%	8%	27%
Ved ikke	2%	1%	2%	1%	4%	6%	4%
I alt	56	77	44	73	96	158	504

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Har I dedikeret personaleressourcer til at arbejde med miljø/klima?

50 % af lederne har ikke fokus på specielle kompetencer i forhold til klimaet

Man må forvente, at håndteringen af klimaudfordringen kræver særlige ledelseskompeterer og særlig viden om klima, bæredygtighed og innovation. Men er det noget, som er på dagsordenen i de danske virksomheder? Af tabel 13 ses det, at over halvdelen af lederne ikke erkender, at der er behov for særlige ledelsesmæssige kompetencer, der styrker klimaindsatsen.

Tabel 13 Er der fokus på de ledelsesmæssige kompetencer, der styrker klimaindsatsen

	Ansatte på arbejdspladsen i DK						I alt
	01-09	10-49	50-99	100-249	250-999	1000+	
I meget høj grad	4%	3%	0%	3%	2%	6%	3%
høj grad	9%	12%	5%	7%	10%	17%	12%
I nogen grad	11%	23%	21%	16%	18%	18%	18%
I mindre grad	24%	18%	23%	33%	20%	24%	23%
Slet ikke	46%	40%	48%	34%	34%	18%	32%
Ved ikke	7%	4%	5%	7%	17%	18%	12%
I alt	55	77	44	73	97	160	506

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Har din arbejdsplads speciel fokus på de ledelsesmæssige kompetencer, der styrker klima/miljøindsatsen?

Klimaudfordringen i erhvervslivet

4. Model for organisatorisk modenhed

Med alle disse positive resultater i bagagen er det jo interessant og relevant at spørge sig selv: Hvor gode er de danske virksomheder egentlig til at skabe innovation i forhold til klimaudfordringen?

Nationalt er det jo en fantastisk mulighed for at skabe nye videnstunge arbejdspladser som erstatning for de forsvindende industrielle arbejdspladser. Og for erhvervslivet er det en mulighed for at profitere på at hjælpe verden – i sandhed positiv synergi mellem marked og det at gøre noget godt. Så det vil være dejligt, hvis erhvervslivet er gode til at skabe innovation både generelt og i forhold til klimaudfordringen.

Så hvordan måler man om en organisation eller person er god til noget? Det har vi faktisk forsket i og arbejdet med, i ganske mange år, så generelt ved vi ganske meget om kompetencers udvikling for mennesker og for organisationer. På det organisatoriske niveau kalder vi det for modenhed af den praksis, som organisationen har. Og grundargumentet er, at jo mere man øver sig, jo mere moden og dermed kompetent bliver man. Dette understøttes af ganske megen forskning i menneskers læring gennem årene og anvendes allerede i praksis, f.eks. indenfor software-udvikling, hvor modenhedsprincippet ligger bag den kendte procesforbedringstankegang.

Princippet ligger også bag verdens første operationelle metode til at måle organisationers innovative kompetence, som er udviklet i Danmark, og som anvendes i bl.a. Innovation Cup konkurrencen. Og endelig finder vi såmænd samme tankegang i al uddannelse af trænere, dommere, fodboldspillere og så videre i regi af DBU, hvor man bruger en modenhedsmodel, som har fire niveauer: kende, kunne, beherske og videndele. Alt i alt er det et særdeles stærkt teoretisk velunderbygget princip, der allerede anvendes mange steder i praksis.

I forhold til denne undersøgelse har vi valgt at operere med nogle niveauer, som ligner DBUs lidt, i det vi blot har forsimplet tankegangen lidt for bedre at kunne fortolke vores data i forhold til en modenhedsmodel. Vi arbejder med de følgende niveauer:

1. Erkendelse af klimabevarelsens relevans for organisationens fremtidige udvikling
2. Erkendelsen har i væsentligt omfang indflydelse på organisationes handlinger
3. Klimabevarelse ses som en mulighed for forretningsudvikling og aktiviteter hertil er sat i gang

Klimaudfordringen i erhvervslivet

1. modenhedsniveau er defineret ved, at lederne har svaret positivt på, at kunder, investorer eller samarbejdspartnere stiller større krav om, at deres organisation leverer ydelser eller produkter, der er bæredygtige og har fokus på klimaet.
2. modenhedsniveau er defineret ved, at lederne har svaret, at deres organisation selv stiller krav til underleverandører / samarbejdspartnere om at have fokus på klimaet, eller at klimaforandringerne er vigtige for lederens organisation i relation til investeringsplanlægning eller brand og omdømme.
3. modenhedsniveau er defineret ved, at lederne har svaret, at deres organisation ønsker at positionere sig som klimaaktør, og at de faktisk måler deres klima/miljøindsats på bundlinjen.

En uddybende beskrivelse af de tre modenhedsniveauer findes i appendiks A.

I praksis giver dette faktisk fire niveauer, da der fremkommer et slags nul-niveau for de organisationer, som ikke engang har erkendt relevansen af klimaudfordringen.

Helt generelt kan man sige, at der tegner sig et ret positivt billede, når vi udsætter vore data for modenhedsmodellen skitseret ovenfor. Relativt mange organisationer er på niveau 1 og 2 – i hvert fald hvis man tillader sig at sammenligne vores data med erfaringerne fra f.eks. Software Proces Forbedringsmodellen, hvor langt de fleste stadig roder rundt på niveau 1 eller til nød 2 af 5 mulige, trods mange års arbejde med modenhed i branchen.

Man kan derfor tillade sig at konkludere, at organisationerne i vores måling er kommet meget godt fra start med at håndtere klimaudfordringen. Men også at der bestemt er mulighed for forbedring. Der er stadig for få organisationer, som er på niveau 3, og dermed både kan se og kan praktisere forretningsudvikling i forhold til klimabevarelse. Dette er et oplagt indsatsområde for dansk erhvervsliv både i lyset af behovet for at gøre noget aktivt, hvor politikerne ikke har succes, og dels i lyset af de kompetencer som Danmark besidder, og som bør kunne udnyttes i markedet.

Med dette in mente, lad os se på et par analyser i forhold til modenhed af klimainsatsen i dansk erhvervsliv.

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Tabel 14 tager fat på det første interessante emne – er der forskel i modenhedsniveauerne fra region til region?

Der er tendens til større modenhed i de store byer

Som det fremgår, er der en tendens til, at organisationerne i de store byer - København og Århus, her sammen med den sydjyske region - har større modenhed end den nordjyske f.eks. Men det er ikke en signifikant forskel, der ikke kan forklares af nemmere adgang til andre ligesindede og til videntcentre på området.

Tabel 14 Modenhedsniveauer geografisk fordelt

	Under niveau 1	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Københavns region	32%	68%	62%	11%
Nordsjællands region	35%	65%	67%	17%
Sjællands region	37%	63%	78%	4%
Fyns region	29%	71%	63%	13%
Sydjysk region	20%	80%	76%	7%
Vestjysk region	52%	48%	52%	8%
Østjysk region	28%	72%	67%	9%
Nordjysk region	45%	55%	57%	4%
Udlandet	63%	38%	63%	0%
Alle organisationer	34%	66%	66%	9%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Modenhedsniveauer + Spørgsmål: Hvilken IDA-region bor du i?

Hvad så med modenheden fordelt på brancher?

Tabel 15 viser, at det er brancher som biotek & medicinal og forsyning, tele og transport, der er længst fremme modenhedsmæssigt, mens de mere traditionelle industrielle brancher halter bagefter. I lyset af den geografiske fordeling af modenhed er dette resultat ikke overraskende, og det er resultatet heller ikke i forhold til den grad af udvikling, som de førstnævnte brancher er kendt for i forhold til andre.

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Tabel 15 Modenhedsniveauer branchemæssigt fordelt

	Under niveau 1	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Forsyning, tele og transport	25%	75%	83%	17%
Biotek & medicinalindustri	42%	58%	64%	36%
IT	74%	26%	28%	4%
Maskin-, jern- og metalindustri	24%	77%	70%	9%
Handel og Service	33%	67%	56%	
Rådgivende ingeniørvirksomhed	19%	81%	73%	5%
Anden industri	31%	69%	69%	18%
Byggeri & anlægsvirksomhed	32%	68%	49%	
Elektronisk industri	53%	47%	61%	
Offentlige myndigheder	16%	84%	84%	6%
Anden. Hvilken?	38%	63%	68%	11%
Vidensinstitution	36%	64%	68%	
Alle brancher	66%	66%	66%	9%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Modenhedsniveauer + Spørgsmål: Hvilken branche arbejder du i?

Modenhed er oftest afhængig af organisationens størrelse

Hvad så med modenheden fordelt på virksomhedsstørrelse? Tabel 16 fortæller os, at jo større organisationer jo større modenhed. Igen ikke et overraskende resultat i forhold til den generelle ledelsesmæssige modenhed og kompetenceudvikling, som al erfaring fortæller os kommer med størrelse af organisationen.

Tabel 16 Modenhedsniveauer fordelt efter arbejdspladsstørrelse

Antal ansatte	Under niveau 1	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
01-09	43%	57%	41%	2%
10-49	44%	60%	54%	7%
50-99	48%	52%	48%	2%
100-249	35%	65%	68%	8%
250-999	29%	71%	70%	5%
1000+	26%	74%	80%	19%
Alle organisationer	34%	66%	66%	9%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Modenhedsniveauer + Spørgsmål: Hvor mange ansatte er der på din arbejdsplads i DK?

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Vis sammenhæng mellem virksomhedens forretningskoncept og modenhed

I tabel 17 er de 4 modenhedsniveauer krydset med en indikator for, hvor positivt organisationen oplever fremtiden nemlig den forventede udvikling i ordrebeholdning. Det viser sig, at der ikke er den store forskel på de enkelte modenhedsnivauers vurdering af udsigten til udvikling i ordrebeholdningen. Dog er det bemærkelsesværdigt, at en markant mindre andel af virksomheder med en klimamæssig modenhed på niveau 3 forventer en faldende omsætning i første halvår 2010 sammenlignet med 2009. Der ser altså ud til at være en vis sammenhæng mellem høj klimamæssig modenhed og et robust forretningskoncept.

Tabel 17 Modenhedsniveauer fordelt på udvikling i ordrebeholdning

Forventning om at værdien af ordrebeholdningen i 1. halvår 2010 vil	Under Niveau 1	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Stige	41%	36%	36%	39%
Være uændret	33%	36%	35%	49%
Falde	16%	20%	20%	5%
Ved ikke	10%	8%	10%	7%
Total	100%	100%	100%	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober-november 2009. 557 har svaret på dette spørgeskema

Modenhedsniveauer + Spørgsmål: Hvordan er din forventning til din virksomhed i 1. halvår af 2010 ifht. værdien af ordrebeholdningen? (målt kroner) vil

Klimaudfordringen i erhvervslivet

5. Metode

IDA lederforum har primo 2007 oprettet et lederpanel af ingeniør- og cand.scientledere. Denne undersøgelse er den femtende i rækken. Ca. 40 pct. af alle ingeniører og cand.scient'er beskæftiger sig med ledelse. Det svarer til, at mere end 18.900 ingeniører og cand.scient'er er ledere. Ingeniørforeningens Lederpanel gennemfører fire internetbaserede spørgeskemaundersøgelser om året. Emnerne og dybden i emnerne vil variere fra gang til gang. Det overordnede tema vil dog være ledelse af videnmedarbejdere.

Undersøgelsen er foretaget i perioden 21. oktober – 04. november 2009. 557 personer har deltaget i undersøgelsen.

Ingeniørlederne i denne undersøgelse fordeler sig således:

- *Alder:* 4 pct. er under 30 år, 26 pct. er 30-39 år, 42 pct. er 40-49 år, 17 pct. er 50-59 år og 12 pct. er 60 år eller derover.
- *Køn:* 80 pct. er mænd og 20 pct. er kvinder.
- *Region:* 30 pct. bor i Hovedstaden, 13 pct. bor i Nordsjælland, 10 pct. bor på Sjælland, 5 pct. bor på Fyn, 9 pct. bor i Sønderjylland, 5 pct. bor i Vestjylland, 16 pct. bor i Østjylland og 10 pct. bor i Nordjylland.
- *Branche:* 7 pct. arbejder i biotek/medicinalbranchen; 9 pct. arbejder i byggeri- & anlægsvirksomheder; 7 pct. arbejder i elektronisk industri; 10 pct. arbejder med forsyning, tele & transport, 9 pct. arbejder med it; 13 pct. arbejder i maskin-, jern- & metalindustrien; 6 pct. i offentlig myndighed og 15 pct. i rådgivende ingeniørvirksomhed.
- *Antal ansatte på arbejdspladsen lokalt:* Arbejdspladsens størrelse udtrykt i antal personer ansat: 11 pct. har 1-9 ansatte; 15 pct. har 10-49; 9 pct. har 50-99; 15 pct. har 100-249; 19 pct. har 250-999 og 31 pct. arbejder på en arbejdsplads, der har over 1000 ansatte.
- *Ledelsesfunktion:* 11 pct. af lederne er ejerleder, 9 pct. adm. direktør eller medlem af direktionen, 49 pct. er mellemleder, 24 pct. er projektleder.

Yderligere spørgsmål til undersøgelsen kan rettes til chefkonsulent Rasmus Enemark, 33 18 47 58 – rae@ida.dk; presserådgiver Karin Borberg, 33 18 46 22 - kbo@ida.dk eller studentermedarbejder Andreas Vig Lannov, 33 18 47 22 – avl@ida.dk.

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Appendiks A: Definition af de tre modenhedsniveauer

Niveau 1: Erkendelse af klimabevarelsens relevans for organisationens fremtidige udvikling

Modenhedsniveau 1 er defineret ved respondenter, der har svaret:

I meget høj grad, I høj grad eller i Nogen grad på spørgsmålet: "Kunder stiller større krav til, at vi leverer ydelser eller produkter, der er bæredygtige og at vi har fokus på klimaet?"

eller

I meget høj grad, I høj grad eller i Nogen grad på spørgsmålet: "Investorer stiller større krav til, at vi leverer ydelser eller produkter, der er bæredygtige og at vi har fokus på klimaet?"

eller

I meget høj grad, I høj grad eller i Nogen grad på spørgsmålet: "Samarbejdspartnere stiller større krav til, at vi leverer ydelser eller produkter, der er bæredygtige og at vi har fokus på klimaet?"

Niveau 2: Erkendelsen har i væsentligt omfang indflydelse på organisationens handlinger

Modenhedsniveau 2 er defineret ved respondenter, der har svaret:

I meget høj grad eller I høj grad på spørgsmålet: "Min virksomhed/organisation stiller selv krav til underleverandører, samarbejdspartnere o.s.v. om, at de har fokus på klimaet og stræber mod at være bæredygtige"

eller

Meget vigtig eller vigtig på spørgsmålet: "Hvor vigtig er klimaforandringerne for din virksomhed/organisation i relation til omdømme og brand?"

eller

Meget vigtig eller vigtig på spørgsmålet: "Hvor vigtig er klimaforandringerne for din virksomhed/organisation i relation til investeringsplanlægning?"

Klimaudfordringen i erhvervslivet

Niveau 3: Klimabevarelse ses som en mulighed for forretningsudvikling og aktiviteter hertil er sat i gang

Modenhedsniveau 3 er defineret ved respondenter, der har svaret:

I meget høj grad eller I høj grad på spørgsmålet: "Ønsker din virksomhed at positionere sig som klimaaktør?"

OG

Måling af klima/miljøindsatsen har fokus på bundlinien

Som det fremgår af definitionen på de tre modenhedsniveauer, er det ikke en teknisk forudsætning for at nå et højere modenhedsniveau, at man faktisk er / på eller har været på det lavere modenhedsniveau – blot vil det typisk være sådan. Derfor forekommer der eksempelvis virksomheder, der opfylder kriteriet for 2.modenhedsniveau men ikke for 1. modenhedsniveau. Der er endda enkelte brancher, hvor det er tilfældet, at en større andel af virksomhederne opfylder kriterierne for 2. modenhedsniveau end for 1. modenhedsniveau.