



Den mest frugtbare diskussion om CSR - Corporate Social Responsibility - får vi ved at fokusere på ansvarlighed i stedet for moral.

Af Søren Friis Larsen - underdirektør, Lotte Engbæk Larsen - fødevarepolitisk chef og Birgitte Meisner Nielsen - fagchef for HR & Ledelse.

De seneste år har vi dels set en større forankring af CSR i virksomhedernes forretningsstrategi, og dels set en række nye typer af virksomheder, de små og mellemstore, søsætte reelle bæredygtighedsinitiativer. Endelig ser vi en stigning i antallet af partnerskabsaftaler mellem erhvervslivet og de frivillige organisationer eller NGO'er. Netop partnerskaber er ét eksempel blandt flere på, hvordan ansvaret kan deles.

Moral er statisk

Moral og ansvarlighed er ikke det samme, og det skyldes to forskellige måder at anskue virkeligheden på. Den moralske model, hvor vi opstiller idealer, og den ansvarlige model, hvor vi opstiller realistiske scenarier. Udspringet er det samme: Vi har en udfordring, vi gerne vil gøre noget ved. Det kunne for eksempel være arbejdsforholdene på en fabrik, der producerer varer i Asien til det danske marked.

I den moralske model opstiller vi et uflexibelt sæt spilleregler for, hvordan virksomheden bør handle, og hvad den bør gøre. Vi fokuserer på, hvad virksomheden har pligt til at gøre. Vi står klar til at pege på, hvem der har skylden, hvis alt ikke er perfekt. Arbejdsforholdene på fabrikken i Asien skal være uantastelige - det er ikke interessant, om man bevæger sig i en bestemt retning, om udviklingen er positiv eller negativ, eller om virksomheden har bidraget eller ej. Den moralske tilgang er med andre ord en meget statisk tilgang.

Ansvar kræver handling

I den ansvarlige model anerkendes det, at virkeligheden er mere sammensat og kompleks. Virksomhedernes mulighedsrum er ikke uendeligt, men begrænset af en lang række konkrete forhold. Arbejdsforholdene på fabrikken skal ses i forhold til lokale vilkår såsom økonomi, sociale forhold og det politiske klima. Udfordringer kan ikke løses fra den ene dag til den anden.

Netop derfor bliver det interessant at diskutere, hvorvidt og hvor hurtigt udviklingen bevæger sig i den rigtige eller i den forkerte retning.

Ansvar er mere håndterbart og kalder i langt højere grad på handling end moraliseringen. Sagt på en sofistikeret måde er ansvarlighed langt mere empowering end pligt-etisk fingerpegning. Her forudsættes det ikke, at forholdene er uantastelige, men derimod at man hele tiden arbejder for forbedringer. I den moralske model bliver det bedste det godes værste fjende. Ved at insistere på kun at acceptere og blåstemple det ideelle kaster man vrage på alle fornuftige forbedringer, så længe de ikke fører helt i mål.

Når virkeligheden er kompleks, ligger ansvaret nødvendigvis på flere skuldre. De færreste virksomheder råder over muligheder og ressourcer, der sætter dem i stand til at løse de væsentligste udfordringer alene. Derfor handler CSR også om at identificere dem, der deler ansvaret med virksomhederne, og de barrierer, som vanskeliggør eller reducerer værdien af virksomhedernes arbejde for CSR.

fortsættes på side 10.





DANSK ERHVERV TEKNIK

Udgives af Dansk Erhverv
Børsen
1217 København K
Telefon 3374 6000
Fax 3374 6080

info@danskerhverv.dk
www.danskerhverv.dk

Redaktion

Steen Rytlig (ansvarshavende redaktør)
Michael Ostenfeld, Torben Edi Hoffmann
Rosenstock

Design og tryk:
Michael Stilborg, Dansk Erhverv
Udgives 4 gange årligt
Oplag: 750

Samfundsansvar – CSR – hvorfor nu det?

Er det der CSR (Corporate Social Responsibility) nu noget, vi skal beskæftige os med? Det er da passé og ikke relevant i en tid, hvor vi hellere vil bruge ressourcerne på at komme ud af finanskrisens slagskygger.

Svaret er entydigt og ganske enkelt ja!

Selvfølgelig skal moderne virksomheder beskæftige sig med CSR.

Globalisering og hastigt stigende international konkurrence indebærer voksende krav til, at virksomhederne indarbejder en samfundsansvarlig adfærd i deres almindelige forretningsstrategi. Med den nye rapporteringslov fra januar 2009 blev de 1.100 største danske virksomheder pålagt at rapportere om deres sociale ansvar.

CSR - ofte betegnet som den tredje bundlinje eller bæredygtigt etisk regnskab m.v. - kommer derfor til at sprede sig til alle danske virksomheder. For der er ingen tvivl om, at når de store danske virksomheder i deres regnskaber skal rapportere om deres samfundsansvarlige status, så vil det også ramme deres underleverandører og samarbejdspartnere.

Samfundsansvar er et bredt begreb, der kan dække mange forskellige former for samfundsmæssige eller globale hensyn i forbindelse med virksomhedens forretningsdrift. Der er derfor også mange forskellige måder at gribe CSR-problematikken an på, alt efter om man f.eks. er en stor multinational virksomhed eller blot en mindre underleverandør.

Vi har derfor i dette nummer af Dansk Erhverv Teknik PLUS valgt at sætte fokus på CSR-problematikken og på nogle af de måder, man kan angribe CSR på. For i disse tider med konstante afsløringer og dybdeborende journalistisk er der ingen tvivl om, at det er bedre også at have sine CSR-forhold på plads end pludselig at havne på forsiden af en avis eller i en af tv-stationernes ugentlige afsløringsprogrammer med en mere eller mindre holdbar sensation om, at der ikke er styr på virksomhedens sociale, etiske og miljømæssige forhold.

Med venlig hilsen

Steen O. Rytlig
Branchedirektør

Hvis den leasede genstand er mangelfuld

Af Maria Nymann, jurist

Når en virksomhed står over for at skulle foretage en større eller mindre investering, er én af overvejelserne, hvordan finansieringen skal være. Skal der købes, eller skal der leases?

Der er mange fordele ved begge muligheder, og det ene valg kan derfor være lige så godt som det andet. Sæt dig ind i både købs- og leasingaftalen

Hvis virksomhedens valg falder på leasingmodellen, er der imidlertid to aftaler, som virksomheden bør sætte sig godt ind i. Det drejer sig om købsaftalen og leasingaftalen.

Oftest leaser virksomheden nemlig ikke direkte af sælger, men derimod af sit pengeinstitut, - typisk pengeinstituttets leasingsselskab. Det er derfor ofte leasingsselskabet, der køber udstyret af sælger, og herefter leaser det til virksomheden. Der foreligger således både en købsaftale – mellem sælger og leasingsselskabet – og en leasingaftale – mellem leasingsselskabet og virksomheden.

Være opmærksom på klausuler

Ved en almindelig lejeaftale har virksomheden mulighed for at reklamere over for udlejer, hvis det viser sig, at det lejede lider af mangler.

I en leasingkonstruktion, hvor der foruden virksomheden altså både er en sælger og et leasingsselskab, forholder det sig imidlertid oftest anderledes, idet leasingsselskabet i leasingaftalen normalt fratager virksomheden – leasingtager – muligheden for at reklamere over for leasingsselskabet, hvis der er mangler ved det leasede. Der er med andre ord indføjnet en såkaldt cut-off klausul i leasingaftalen. Som en form for kompensation for cut-off klausulen, indeholder leasingaftalen derudover normalt en bestemmelse om, at virksomheden har ret (og pligt) til at reklamere over mangler direkte til sælger, og at virksomheden i øvrigt overtager leasingsselskabets rettigheder over for sælger. Aftalen mellem sælger og leasingsselskabet kan indeholde bestemmelser om for eksempel undersøgelsespligt og reklamation, der afviger fra købelovens almindelige regler, og det er derfor vigtigt, at virksomheden sætter sig ind i hele aftalegrundlaget, før aftalen indgås.

Leasingaftalen lever videre selvom købsaftalen bliver hævet

Viser det sig efterfølgende, at den leasede genstand lider af mangler, skal virksomheden reklamere over for sælger, og ofte er virksomheden også forpligtet til at holde leasingsselskabet underrettet. Hvis sælger ikke kan eller vil afhjælpe manglen, eller hvis manglen er så alvorlig, at købet kan hæves, er det dog kun købsaftalen, der ophører. Leasingaftalen fortsætter som hidtil, da leasingsselskabet netop har afskåret virksomheden fra at gøre manglerne gældende over for selskabet, og virksomheden skal derfor fortsætte med at betale leasingydelse som forudsat i leasingaftalen.

Hvis købet hæves, skal det købte tilbageleveres til sælger,

og sælger skal tilbagelevere købesummen (eventuelt med et fradrag). Denne købesum indgår naturligvis i regnskabet med leasingsselskabet.

Selvom leasingsselskabet modtager købesummen fra sælger, betyder det ikke, at aftalen mellem virksomheden og leasingsselskabet derved er opfyldt. Virksomheden vil derfor fortsat skulle betale et større eller mindre restbeløb til leasingsselskabet.

Kan sælger imidlertid ikke tilbagebetale købesummen, skal virksomheden selv betale alle de aftalte leasingydelser til leasingsselskabet, der typisk kræver, at alle forfaldne og ikke-forfaldne leasingydelser tilbagebetales, når aftalen hæves, jf. § 15 i Almindelige bestemmelser for finansielle leasingaftaler (ABL 95).

Dansk Erhverv anbefaler

Dansk Erhverv anbefaler sine medlemmer, at de grundigt sætter sig ind i såvel leasingaftalens som købsaftalens bestemmelser, før leasingaftalen endeligt indgås. På den måde kan man være bedre forberedt, hvis det efterfølgende viser sig, at det leasede lider af mangler. Samtidig bør man overveje, hvilken leverandør man anvender, da leverandørens økonomiske formåen kan være af stor betydning, hvis aftalen efterfølgende skal hæves på grund af mangler.



Demografien udfordrer fremtidens ledelse

Af Af Martin Darré og Søren Friis Larsen, Dansk Erhverv.

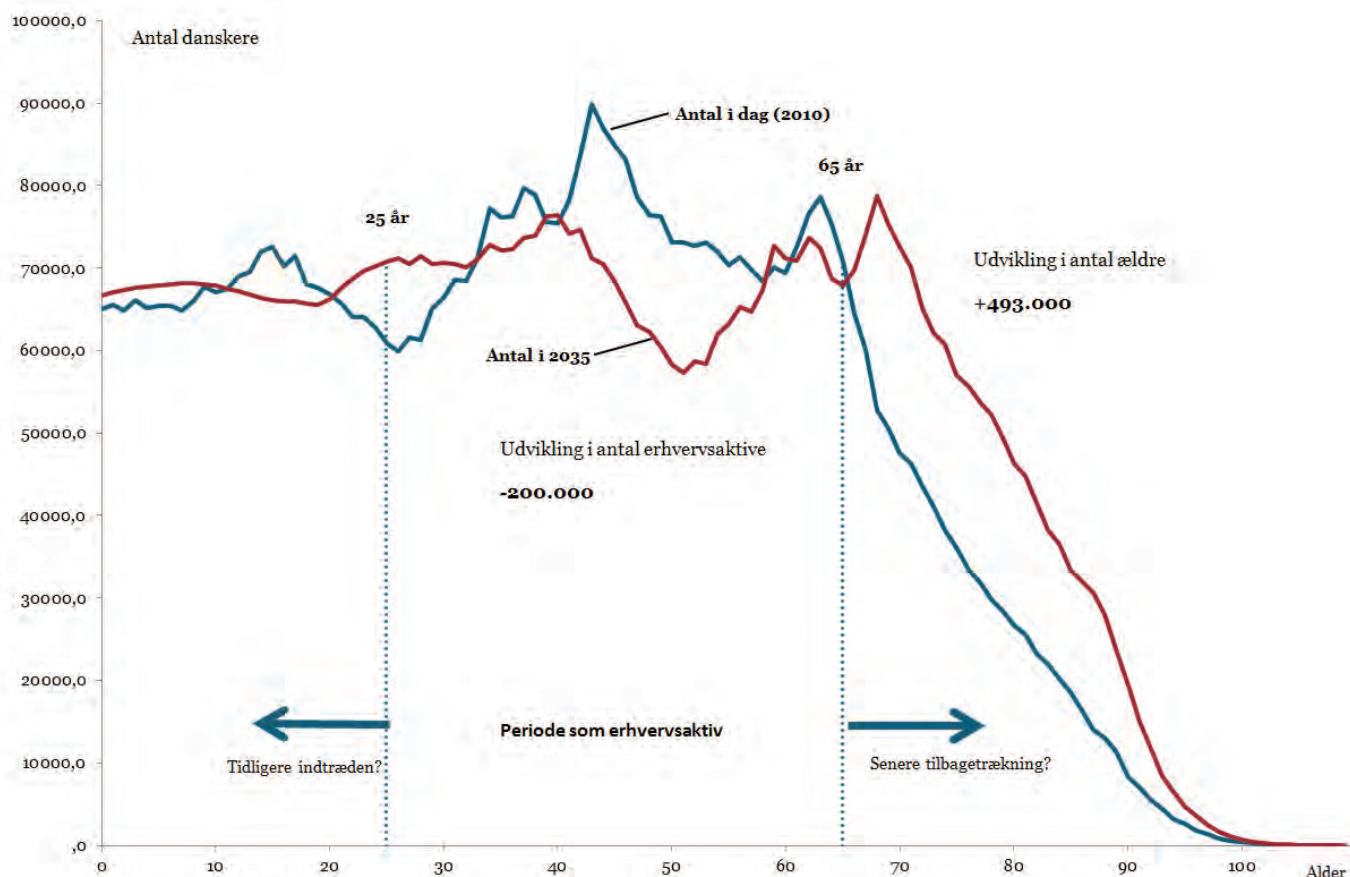
Arbejdsstyrken er under forandring. Det kalder først og fremmest på rettidig omhu fra politisk hold. Men viden om, hvordan den fremtidige demografi ser ud, vil også kunne kvalificere de ledelsesmæssige og strategiske valg hos virksomhederne.

Fremtiden er vanskelig at forudsige, men når det gælder befolkningens sammensætning, kan vi fremskrive udviklingen relativt præcist - også en lang årrække ud i fremtiden. Dansk Erhvervs beregninger på baggrund af modelkørsler i den økonomiske model DREAM viser, at vi kan se frem til en radikalt forandret arbejdsstyrke i fremtiden. Spoler vi tiden frem til 2035, vil der være ca. 493.000 flere ældre over 65 år sammenlignet med i dag. Samtidig bliver der ca. 200.000 færre i den erhvervsaktive alder mellem 25 og 64 år. Det skyldes en kombination af mindre børneårge og pensioneringen af de store efterkrigstidsgenerationer. Vi kommer til at se effekten gradvist, men de samfundsmæssige konsekvenser er betydelige. Helt grundlæggende kommer det til at ændre på forsørgerbrøken, der tipper. I dag er det 53,4 pct. af befolkningen, der forsørger resten - i 2035 vil det være under halvdelen - eller mere præcist 47,2 pct. af befolkningen - der trækker læsset. Det giver sig selv, at det bliver et væsentligt tungere læs.

Danmark står i forvejen med en massiv vækstudfordring, og når den demografiske udvikling lægges oveni, har

vi for alvor et problem. Et problem, som bør tages særdeles alvorligt politisk. Det kalder efter Dansk Erhvervs opfattelse på samfundsmæssige reformer, der øger arbejdsudbuddet. Danskerne skal arbejde mere og længere, og vi skal åbne op for mere højt kvalificeret udenlandsk arbejdskraft. Efterlønnen er naturligvis en af hovedskurkene, og denne ordning i sig selv udgør et stort dræn i arbejdskraften og flytter uden rimelig grund et stort antal produktive mennesker over på passiv offentlig forsørgelse. Statistikkerne viser rent faktisk, at hvis fire tilfældige 64-årige mødes for at spille bridge, så er det sandsynligvis kun én af dem, der fortsat er erhvervsaktiv. Der er tilmed 25 procent sandsynlighed for, at det er på deltid. Danskerne er blevet så glade for at nyde seniortilværelsen, at vi har fået en gennemsnitlig tilbagetrækningsalder på 61 år - det er meget lavt internationalt set. Både svenskerne og islændingene snupper for eksempel i gennemsnit et par år mere på arbejdsmarkedet.

I international sammenligning springer det også i øjnene, at danskerne indtræder meget sent på arbejdsmarkedet. Der er altså god grund til at se på gennemførelstiden i uddannelsessystemet og på hele SU-modellen. Vi starter sent, vi slutter tidligt og overanstrenger os ikke undervejs. Det går ikke i længden.



Forretningsmæssig og strategisk betydning

Så vidt budskabet til det politiske Danmark. Men hvad betyder udviklingen for erhvervslivet? Ja, det bliver jo i høj grad erhvervslivet, der kommer til at betale regningen, hvis vi ikke udviser tilstrækkelig rettidighed i form af højere skatter og afgifter, og hvis vi ikke sætter større fokus på at finde tilstrækkelig arbejdskraft.

Men emnet hører ikke kun hjemme på Christiansborgs gange – det er også aktuelt på direktionsgangen.

De demografiske forandringer har potentialet til at påvirke virksomhederne på to helt konkrete måder: det ændrer på 1) forbrugersammensætningen og på 2) medarbejdersammensætningen.

Med knap en halv mio. flere ældre er der udsigt til et større markedssegment, der formodentlig også vil være endnu mere købedygtigt. Mange vil sikkert mene, at ledelse fra tid til anden kan give grå hår. Den gode nyhed er, at man så kommer til at ligne fremtidens forbruger i stigende grad. Med den viden in mente betaler det sig at overveje, hvordan virksomheden kan udnytte denne udvikling. Det er nærmest banalt at konstatere, at der formodentlig vil være gode penge at tjene på produkter og serviceydelser målrettet det grå guld. Den demografiske udfordring vil forhåbentlig også øge markedet for udvikling af nye arbejdskraftbesparende teknologier, og her betaler det sig at se nærmere på, hvilke sektorer der især ser ud til at komme til at mangle arbejdskraft. I det hele taget bliver der brug for innovative løsninger, der giver bedre udnyttelse af arbejdskraften -, ikke mindst den mest erfarne af slagsen.

For de eksportorienterede er det i øvrigt værd at bemærke, at vi ikke er ene om at have en grånende befolkning. Tager man et land som for eksempel Kina, så har den mangeårige etbarnspolitik og stigende levestandard skabt udsigten til en endnu skævere befolkningssammensætning. For de fremsynede vil der også her ligge forretningsmuligheder.

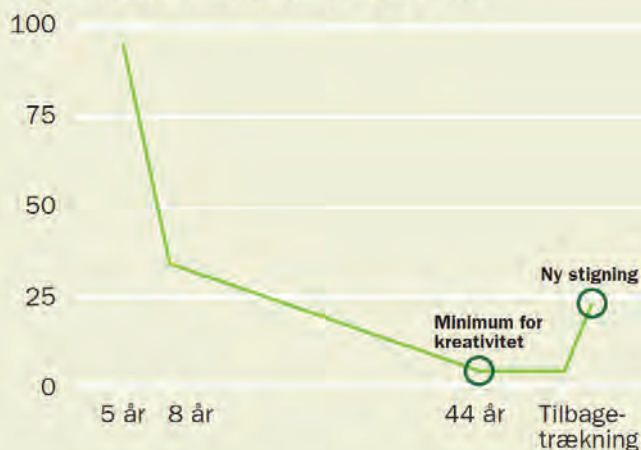
Medarbejderne er kræsne – men kreative

Realiseringen af disse muligheder kræver imidlertid, at virksomheden formår at håndtere den ledelsesmæssige udfordring, som følger af demografien: Hvordan skal virksomheden håndtere den forstærkede konkurrence om arbejdskraften i fremtiden? Der er næppe tvivl om, at der bliver tale om et udskilningsløb, hvor medarbejderne kan tillade sig at blive mere og mere kræsne. Hvad er det strategiske modsvar til den tendens?

Ledelsesmæssigt betaler det sig nok at kigge nærmere på, hvordan virksomheden kan udnytte en større mangfoldighed strategisk. Allerede nu vil der være grund til at overveje, hvordan man tilskynder ældre medarbejdere til at blive og bruge deres erfaring og viden et år eller to længere. Har virksomheden den rigtige seniorpolitik? Er det muligt at få en attraktiv rolle - også i karrierens efterår? Kreativiteten toppe hos børn, når de er omkring 8-års-alderen, og falder livet igennem. Men en ny undersøgelse fra Maastricht University, som blev refereret i Mandag Morgen 29/11, viser, at der indtræder en ny stigning hos ældre omkring de 60 år. Denne viden gør det naturligvis til et endnu større spild, at så mange 60+’ere trækker sig tidligt tilbage, men den

Kreativiteten genvindes med alderen

Udvikling af kreativitet, pct. målt på alder



Figur 1: Kreativiteten toppe hos børn, dropper hos de midaldrende og vender tilbage efter de 60.

MM Kilde: George Land & NASA (1968), Paul Louis Iske, Combinatoric Innovation, Maastricht University 2010.

sætter også en streg under potentialet i at udnytte denne medarbejderressource bedre.

Er virksomheden indrettet til at rumme en sådan kreativ opblomstring? Til måske ligefrem at fremme den? Det er ikke givet på forhånd.

Gode råd til den mangfoldige leder

- Udvid virksomhedens forståelse af talentbegrebet og rammerne for, hvornår man defineres som et talent i virksomheden. Hvilke målgrupper (internt/eksternt) kan virksomheden med fordel inkludere i det fremadrettede fokus?
- Acceptér og fremelsk dynamisk stabilitet. Ved at komme ud af balance bevæger man sig fremad. Mangfoldighed påkræver et kritisk øje på det stabile og eksisterende i virksomheden.
- Den mangfoldige leder bør derfor sikre balancen mellem den værdifulde konformitet og den kreative ubalance samt træne sine medarbejdere i samme.
- Lad dig inspirere af elementer fra forandringsledelse. Mangfoldighedsledelse er at arbejde med forandringer i virksomheden, og forandringer sker først, når nogen ændrer adfærd.
- Kig udover den enkelte medarbejder og se på de rammer og vilkår, vedkommende indgår i. Medarbejderens potentiale og kapacitet bør ikke ses som en isoleret størrelse, men som en del af den større kontekst, vedkommende indgår i.
- Forbind mangfoldighed med belønning og kompensation.

Dansk økonomi på vej fremad – men det går langsomt

Af Mira Lie Nielsen, chefkonsulent og økonom, Dansk Erhverv

Langsom genopretning i økonomien:

Danmark har nu i fem kvartaler i træk haft positiv BNP-vækst og er dermed langt forbi den deciderede recession. Genopretningen af økonomien er i gang, men 2011 vil ikke blive et år med brølende højkonjunktur. Der vil i stedet være tale om et år med konsolidering af økonomien, og hvor det skal vise sig, hvor selv bærende det økonomiske opsving er, når hjælpen fra tomme lagre, nationale hjælpepakker og historisk lave renter aftager. Selvom det går langsommere, end man kunne håbe, så vurderer Dansk Erhverv ikke, at der er nærliggende fare for en ny recession.

Figuren viser med alt tydelighed, at vi stadig ligger under BNP-niveauet fra før krisen ramte os. Figuren viser også udviklingen i privatforbruget og den samvariation, der er mellem privatforbruget og BNP. Samvariationen skyldes i høj grad, at privatforbruget udgør ca. halvdelen af BNP. Derfor vil et styrket privatforbrug være en del af løsningen og dermed hive dansk økonomi helt ud af krisen.

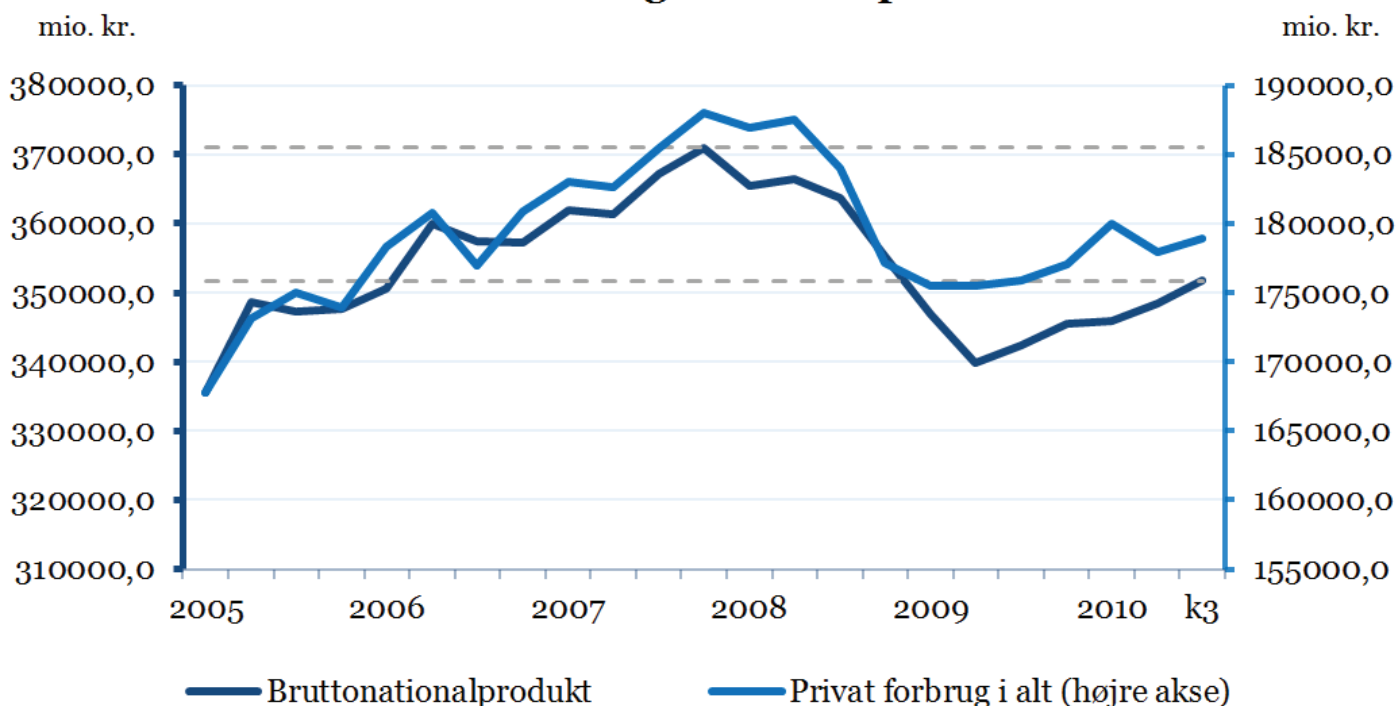
BNP og privatforbrugsudvikling, sæsonkorrigeret og i 2000-priser.

selv bærende opsvinget er. Den relativt høje vækst i Asien og hos vores naboer og vigtigste samhandelslande Sverige og Tyskland er med til at holde hånden under den danske vækst.

Stilstand og træghed præger udviklingen i erhvervenes forventninger, og optimismen fra foråret er aftaget: Danmarks Statistik udarbejder månedligt en konjunkturindikator, som måler temperaturen i tre vigtige erhvervsgrupperinger i Danmark - privat service, industri og bygge- og anlægssektoren. Det er en sammensat indikator, som giver en kvalitativ vurdering af såvel de faktiske forhold som af forventningerne til den kommende 3-måneders periode. Udviklingen i virksomhedernes egne forventninger fortæller, hvorledes virksomhederne bedømmer den fremtidige økonomiske situation, og kan benyttes som en indikator for, hvordan den samlede økonomi udvikler sig de kommende måneder.

De sammensatte konjunkturindikatorer viser, at erhvervslivet er forsigtigt med at forvente for meget af de første tre måneder af 2011. Det er som om den optimisme, som i foråret spirede i industrien og serviceerhvervene, langsomt forsvandt, som 2010 skred frem, mens bygge- og anlægssektoren fortsat har markant negative

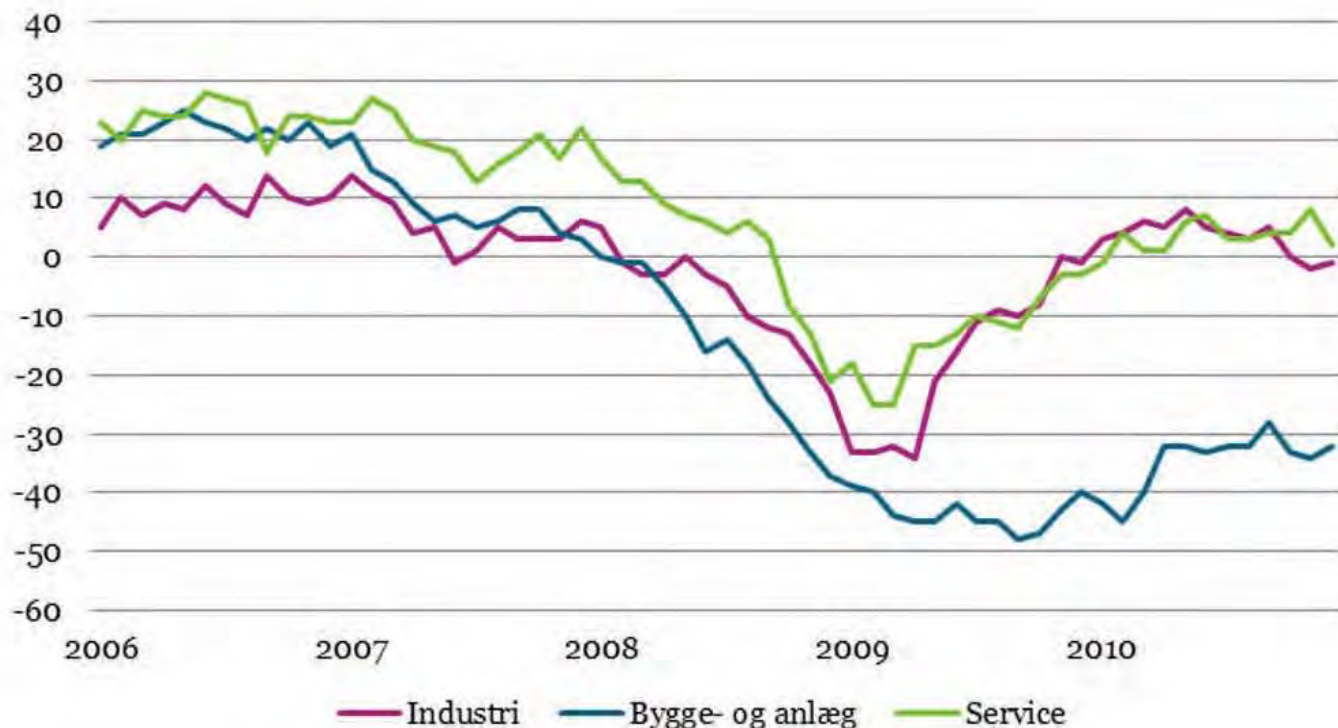
Kvartalsvist BNP og privatforbrug sæsonkorrigeret 2000-priser



Det offentlige forbrug og forskellige finanspolitiske lemper har holdt hånden under dansk økonomi i 2009 og 2010. Hvis det ikke havde været tilfældet, ville vi have oplevet et større fald i BNP. I takt med at finanspolitikken strammes fra 2011, vil det således vise sig, hvor

forventninger. Generelt er der negative forventninger til beskæftigelsen i perioden, hvilket stemmer overens med Dansk Erhvervs forventninger til, at arbejdsmarkedet først for alvor vender i 2.halvår 2011.

Erhvervenes forventninger til deres samlede udvikling (nettotal). Januar 2006 til december 2010.



Note: Sammensat sæsonkorrigeret konjunkturindikator. Kilde: Danmarks Statistik

Industri: Den sammensatte konjunkturindikator for industrien har været positiv i det meste af 2010, men blev i november negativ. Også i december viste den -1. December 2010 bød derfor på dårligere forventninger til fremtiden, end man så i starten af året. Industriens forventninger ender dermed året på præcis samme niveau, som de gjorde i december 2009

Bygge- og anlægssektoren: Bygge og anlægssektoren er den af de tre sektorer, hvis forventninger til fremtiden er faldet mest efter krisens indtræden, og da både serviceerhvervene og industriens forventninger så småt begyndte at blive bedre i løbet af 2009, fortsatte de meget negative

forventninger i bygge- og anlægssektoren. Den sammensatte konjunkturindikator for bygge- og anlægssektoren er fortsat markant negativ og endte i december 2010 på -32. Det er dog en forbedring fra starten af året, hvor indikatoren lå på -45.

Servicesektoren: Serviceerhvervenes forventninger til de kommende tre måneder er faldet fra 8 i november til kun at ligge på 2 i december måned. Til sammenligning var den sammensatte konjunkturindikator -3 for et år siden. Servicesektorens forventninger er også faldet sammenlignet med tidligere på året, men har i modsætning til industrien og bygge- anlægsbranchen fortsat positive forventninger til starten af 2011.

VIDSTE DU AT ...

ANSÆTTESRETTLIG RÅDGIVNING ER EN TELEFONOPRINGNING VÆK ?
DANSK ERHVERVS HOTLINE KAN TRÆFFES ALLE HVERDAGE KL. 8.30-16.30 PÅ
TLF. 3374 6400

Er din virksomhed en talentfabrik?

Af chefkonsulent Martin Darré, Dansk Erhverv

Virksomheder, der ikke sikrer det nødvendige fokus på kommende ledere, vil i højere grad være truet på indtjeningen, træffe dårligere beslutninger og have svært ved at udmønte deres strategi.

Presset fra den demografiske udvikling nødvendiggør et klart fokus på ledertalenter i virksomheden. Kommende mangel på ledertalenter er en trussel mod blandt andet evnen til værdiskabelse, og det kan tvinge virksomheden til at forfremme uprøvede og måske ukvalificerede medarbejdere. Det er ikke blot en stor ulempe for virksomheden, men skaber også en risiko for at sætte vedkommende i en position han/hun ikke er klar til at håndtere, hvorefter virksomheden i værste fald kan miste en dygtig medarbejder, der ikke skulle have været leder.

De fleste virksomheder bruger mange ressourcer på udviklingen af kommende ledere. På trods af dette vil mange opleve problemer med at få udfyldt nøglepositioner med de rette personer, hvilket sætter naturlige begrænsninger for virksomhedens evne til at vækste og skabe gode resultater. Hvad skyldes disse problemer? Og hvordan kan man sikre sit behov for ledelsestalent?

Talent Management

Talent Management (TM) har i de senere år forsøgt at give svar på ovenstående og rummer potentialet til at sikre en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer, virksomheden indeholder, samt bidrage til en øget performance til gavn for virksomheden og kunderne. Man må antage, at der findes flere strategier for, hvordan kundernes loyalitet skal sikres, end der findes strategier for at sikre talentmassens loyalitet. Det gør det endnu mere presserende at rykke TM frem i prioriteringsræk-

ken, når den demografiske udvikling ser ud, som den gør. Fokus på at spotte og udvikle talenterne bør intensiveres. Som virksomhed bør man først og fremmest være indstillet på en vis grad af ”støj”, da TM vil forstyrre store dele af organisationen og forpligte alle led, hvis man virkelig ønsker at gøre en forskel. Derfor vil en central del være, at ledere og medarbejdere i virksomheden accepterer og kan arbejde med en passende forstyrrelse.

Dernæst bliver en klar forpligtelse af topledelsen helt nødvendig. Topledelsen bør eje, udvikle og udfordre arbejdet med TM og anvende det som en platform for eksekvering af forretningsstrategien. Denne del er afgørende og bør på ingen måde undervurderes.

Virksomhedens mål med en TM-strategi kan eksempelvis inkludere:

- Identifikation af kommende talenter til udfyldelse af strategisk vigtige positioner og fremtidigt ledelsesbehov.
- Udvikling af specifikke kompetencer, der sikrer at kommende talenter er forberedt på fremtidig rolle i virksomheden.
- Fastholdelse af talenter i virksomheden.
- Stigning i mangfoldigheden i talent- og ledelsesgrundlaget i virksomheden.
- Et fald i omkostningerne forbundet med ekstern rekruttering.
- Udvikling af mere tværfunktionelle karriereveje og jobmuligheder i virksomheden for at undgå silo-mentalitet og for at sikre en stigning i bredden af viden og færdigheder i virksomheden.



Definition og afgrænsning

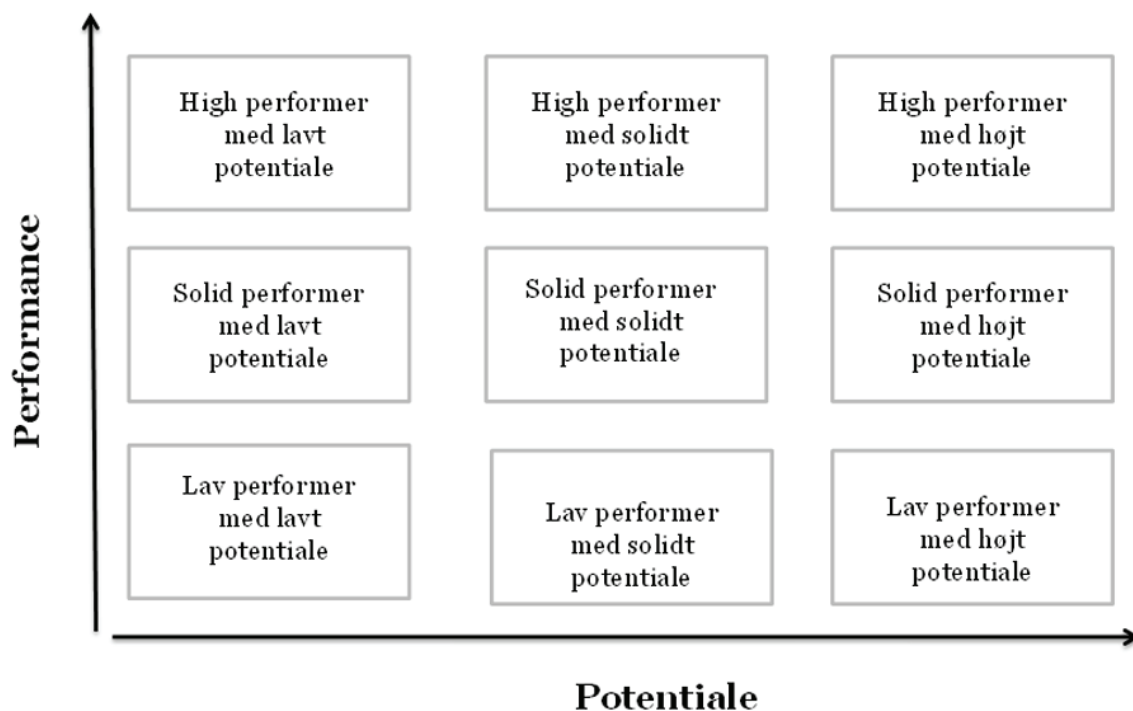
Det anbefales, at virksomheden arbejder med en definition på ledelsestalent-begrebet, hvorfor man ønsker at arbejde med det og at der udarbejdes en analyse af, hvad der direkte bidrager til eksekveringen af strategien.

- Hvorfor arbejde med TM?
- Hvad ønsker vi at opnå med TM?
- Hvad skal det konkret bidrage til?
- Hvad er definitionen på et ledelsestalent i vores virksomhed?
- Hvad er vores forretningsstrategi? Og hvilke kompetencer er nødvendige nu og i fremtiden for at eksekvere denne?

Det kan yderligere anbefales, at ovenstående gennemarbejdes i en co-creation-proces med afgørende nøglepersoner i virksomheden, der anses som centrale for at opnå

overordnede fokusområder kunne være ”Performance og potentiale”, som de to afgørende parametre, der måles på. Herunder vil mere præcise kriterier være nødvendige - gerne udviklet i samarbejdet med virksomhedens nøglepersoner, der er nødvendige for ledelsestalentets udvikling.

Man skal gøre sig klart, i hvilken udstrækning udvælgelsen skal basere sig på test og andre vurderinger modsat tro og mavefornemmelse. Tilgangen med test kan være særligt brugbar, hvis de kritiske kompetencer er nøje defineret og kan fungere som en mere præcis argumentation for de, der udvælges. Udvalgelse af ledelsestalenter baseret på intuition eller overbevisning vil give en mere dynamisk proces, ligesom det stiller andre krav til de personer, der udvælger talenterne. De kan ikke læne sig tilbage og forlade sig på en testscore, men må aktivt tage stilling til den enkeltes kompetencer og potentiale i virksomheden. Det er der mange både direkte og indirekte gevinster ved.



succes med TM. Det sikrer både bredden og dybden i de svar, man kommer frem til, ligesom processen omkring ejerskab igangsættes.

TM er ofte forbundet med udviklingen af ledere og med at sikre, at kommende ledere er klar til at tage over på rette tid og sted. Her bør man som virksomhed overveje, om der skal arbejdes med andre talentspor og lade sig inspirere af analysen af, hvilke medarbejdere der direkte sikrer værdiskabelsen i forhold til kunderne. Derfor vil udvælgelsen af talentspor afhænge af virksomhedens strategi, kernekompetencer og fokusområder. Yderligere bør det enkelte talents motivation være et centralt element i beslutningen om, hvilken karrierevej vedkommende vælger og dermed også hvilket talentspor. Denne artikel afgrænser sig dog til at fokusere på ledelsestalent.

Hvordan finder vi dem?

Kriterierne for udvælgelsen af ledelsestalenter bør tage udgangspunkt i svarene på ovenstående spørgsmål. Det anbefales at have nogle overordnede fokusområder, man går efter, der så kan uddybes nærmere. Et eksempel på

Oftest vælges en kombination af disse to tilgange - også i erkendelse af at der altid vil være en vis grad af subjektivitet i udvælgelsen af ledelsestalenterne, der bruges aktivt og som et forpligtende og udviklende instrument for dem, der udvælger. Derfor anvendes nogle centrale KPI'er og tillid til, at de, der udvælger ledelsestalenterne, er klædt på til opgaven og gør det med et strategisk udgangspunkt.

Hvad er afgørende i setup'et?

Uanset hvilket setup man vælger, er der nogle forhold, som altid bør indtænkes, når TM for ledere igangsættes:

- Den øverste ledelse skal være dybt involveret.
- Alle tiltag bør være tæt koblet til forretningen og den gældende forretningsstrategi.
- Der forfremmes og evalueres med udgangspunkt i virksomhedens værdiskabelse.
- De igangsatte aktiviteter bør løse aktuelle forretningsbehov, der udvikler forretningen og gør kunderne glade.
- Tiltagene bør ikke være et isoleret HR-projekt, men et højt prioriteret indsatsområde for hele virksomheden

på linje med blandt andet udvikling af produkter, løbende gennemgang af budgetressourcer, kommunikation med interessenter etc.

- Skab lederudviklingsaktiviteter, der udfylder hullerne i virksomhedens talent-portefølje.
- Lad HR udvikle værktøjerne og faciliteringen af disse, men sørg for at de enkelte forretningsenheder ejer og er involveret i lederudviklingsaktiviteterne.
- Etabler et formelt kick-off for topledelsen, hvor fokus er på behovet for ledelsestalent og ledelsesudvikling og lad det være udgangspunktet for aktiviteterne i resten af virksomheden.

Derudover kan man stille sig tre afgørende spørgsmål omkring programmets sammensætning:

1. Vil programmets sammensætning gøre os mere effektive og værdiskabende?
2. Vil programmets sammensætning forstærke den opfattelse, vi ønsker, folk skal have om virksomheden?
3. Vil ledere og medarbejdere i virksomheden opfatte programmet som legitimt og afgørende?

Alle tre spørgsmål bør der klart kunne svares ja til, ellers er det tilbage på tegnebrættet. Først og fremmest bør tiltagene sikre effektivitet og værdiskabelse, ellers er der ingen grund til at bruge tid på det. Dernæst bør den interne og eksterne opfattelse af samme være tæt forbundet med virksomhedens værdier og identitet. Det sikrer troværdighed og sammenhæng samt skaber en rekrutteringsplatform eksternt.

Endeligt er det påstanden, at ledere og medarbejdere først tager de enkelte dele af programmet alvorligt, når det direkte påvirker virkelige forretningsmæssige beslutninger og problemstillinger.

Ledere og medarbejdere skal derudover tro på, at de personer, der forfremmes og udpeges som ledelsestalenter, virkelig er kvalificerede, bidrager til strategiudmøntningen og ikke blot belønnes for politisk tæft eller gode forhandlingsevner.

Enhver virksomhed, der har ambitioner om at vokse eller sikre sin fortsatte eksistens, har kun et lille håb i at opnå dette uden evnen til at sætte det rigtige hold med de helt rigtige personer. Fokus på kapital, it, processer og systemer er væsentligt, men i sidste ende er det menneskene, der er forskellen på succes eller fiasko.

For yderligere information kontakt chefkonsulent Martin Darré på mad@danskerhverv.dk eller 3374 6222

Den mest frugtbare diskussion om CSR

Fortsat fra forsiden

Mere pragmatisme i CSR

Der er altså en række svagheder og paradokser i, at vi bygger CSR-diskussionen op om en moralsk logik. I den moralske logik bliver ansvarlighed et spørgsmål om at balancere på en knivsæg. Det øger sandsynligheden betragteligt for, at CSR-initiativer mislykkes. Et enkelt rammevilkår, der ikke er på plads, kan få en langvarig proces til at kuldsejle. Derfor taler vi for, at der lægges mere pragmatisme og mere common sense ind i CSR-initiativerne og den måde, vi anskuer dem på.

Mulighederne for at udvise ansvar

Frem for at tale om forretningsetik og virksomheders moral vil vi kortlægge de muligheder, der er for at udvise et ansvar. Et ansvar, som i modsætning til et moralsk diktat, kan deles af virksomheder, forbrugere, myndigheder og NGO'er og således reelt bidrage til social, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed.

Ansaret kan deles

Når vi siger, at det handler om at dele ansvaret, så bliver det centrale omdrejningspunkt de relationer, som virksomhederne har til politikere, NGO'er, forbrugere, leverandører etc. frem for at tænke i fastlåste skabeloner og modeller. Når man fokuserer på relationer, så øges graden af samarbejde og frivillighed. Virksomhedens mulighedsrum udvides, og derved bliver initiativerne mere robuste og langtidsholdbare. I stedet for at virksomheden skal påtage sig det fulde ansvar for de udfordringer, CSR-initiativer søger at adressere, er det mere bæredygtigt at se på, hvilke relationer virksomheden kan indgå i nærmiljøet, og med hvem ansvaret kan deles. Det kunne være igennem samarbejde med lokale myndigheder og borgergrupper - uanset hvor det måtte være i verden.

Relationer kan have forskellig varighed og niveau af forpligtethed. Men kendetegnende for relations-tanken er, at forholdet er baseret på frivillighed. Gennem forholdet etableres et realistisk billede af den anden parts vilkår og aspirationer. Alle parter får dermed et realitycheck af egne forestillinger.

Så når Dansk Erhverv ser fremad, så må drivkraften bag CSR-initiativer findes i den relationelle ansvarlighed. Derigennem sikres en sand bæredygtighed.

VIDSTE DU AT?

Som medlem af Dansk Erhverv kan du abonnere på Kort Nyt i 4 forskellige udgaver!

Nye regler om Elskrot og RoHS

Medlemsmøde for Dansk Erhverv Teknik Tirsdag d. 8. februar 2011 kl. 13.00-16.30 på Børsen

Europa-Parlamentet har vedtaget at udvide RoHS-direktivet, sådan at alle elektriske og elektroniske forbrugerprodukter i fremtiden bliver omfattet af restriktionerne mod brug af tungmetaller og flammehæmmere. Tidligere har det kun været de elektriske og elektroniske produkter, der var nævnt i WEEE-direktivet, som var omfattet af reglerne. Men avanceret måleudstyr og medicinsk udstyr bliver nu også omfattet af reglerne. En ændring af WEEE-direktivet er også undervejs.

Derfor inviterer Dansk Erhverv nu til medlemsmøde for Dansk Erhverv Teknik. Mødet vil indeholde de seneste opdateringer, og det er muligt, at forløbet af forhandlingerne vil give anledning til mindre ændringer i programmet.

Medlemsmødet indeholder følgende punkter:

- Indledning og velkomst ved Michael Ostenfeld, Dansk Erhverv Teknik
- Baggrund for opdateringen af Elskrot og RoHS-direktiverne og de væsentligste ændringer ved Dorte Lerche og Lis Vedel, Miljøstyrelsen

- Hvor findes stofferne, og hvilken dokumentation skal man have fra leverandøren? Ved Mette Herget, Herget.dk.
- CE-mærkning og Autoriseret Repræsentant ved Torben Nørlem, Intertek
- Spørgsmål til alle oplægsholdere
- Afslutning og opsummering.

Mødet afsluttes med en let servering og networking. Der vil desuden være mulighed for diskussion af virksomhedsspecifikke spørgsmål med konsulenterne.

Pris for deltagelse 400 kr. + moms for medlemmer af Dansk Erhverv

Tilmelding senest d. 4. februar 2011 til Michael Ostenfeld på mio@danskerhverv.dk.

| Forening | Aktivitet | Dato | Status |
|--|---------------------|--------------|------------------------|
| Brancheforeningen for Bygningsautomation (BBA) | Generalforsamling | 1/3 2011 | Kun BBA medlemmer |
| Brancheforeningen for Gear & Gearmotorer (BGG) | Generalforsamling | 24/5 2011 | Kun for medlemmer |
| Brancheforeningen for Hydraulik og Pneumatik (BHP) | Generalforsamling | 31/5 2011 | Kun for medlemmer |
| Brancheforeningen for Industriel Automation (BIA) | Generalforsamling | 23/3 2011 | Kun for medlemmer |
| | Direktørmøde | 5-6/5-2011 | Kun for medlemmer |
| Brancheforeningen for Personligarbejdsmiljø (BPA) | | | Kun for BPA medlemmer |
| Dansk Værktøjsmaskiner Forening (DVF) | Udstilling i Odense | 22-25/3-2011 | Åben for alle |
| Fotobranchens Leverandørforening (FOTO) | | | |
| Genvindings Industrien (GI) | Generalforsamling | 3/2 2011 | Kun for GI medlemmer |
| | Medlemsmøde | 26/8 2011 | Kun for GI medlemmer |
| Grafisk Fags Leverandør Forening | Generalforsamling | 17/3-2011 | Kun for medlemmer |
| Kemikaliebranchen (KEMI) | Generalforsamling | 22/3 2011 | Kun for medlemmer |
| Leverandørforeningen for Elværktøj og Havebrugsmaskiner (LTEH) | Generalforsamling | 10/3-2011 | Kun for LTEH medlemmer |
| Professionel Elektronik (PE) | Generalforsamling | 22/3-2011 | Kun for medlemmer |
| Foreningen af danske VVS-grossister (Rørforeningen) | | | |
| BRF Værktøj og Værktøjsmaskiner (VOV) | Generalforsamling | 18/3 2011 | Kun VOV medlemmer |



Spar kostbar tid og legaliseringsbesvær

Comet Consular Service har indgået et samarbejde med Dansk Erhverv og kan nu tilbyde at håndtere hele legaliseringsprocessen og transporten af alle dokumenter.

Vores service

Vores sagsbehandlere er uddannede legaliserings- og visumeksperter med forståelse og viden om forskellige landes komplicerede krav angående rejsedokumenter og legalisering af dokumenter. Vores kundeserviceafdeling klarlægger dit behov og løser opgaven med sagsbehandling, afhentning og levering i hele forløbet i forbindelse med:

- Eksportdokumenter
- Instruktions
- Visering
- Ansøgningsformularer
- Certificering
- Stempler og godkendelser
- Legalisering
- Kurerservice

Fast pris på ydelser i Norden DKK 280,- pr. instans ex. legaliserings- og viseringomkostninger (prisen er ekskl. moms)

Se bestilling på bagsiden

Comet Consular Service er Nordens største indenfor konsulære tjenester med 25 års erfaring i visum- og legaliseringsbranchen. Vores gode relationer til ambassader, konsulater, ministerier og andre instanser gør os til en hurtig og pålidelig samarbejdspartner over det meste af verden.



Comet Consular Service
Box 29
2900 HELLERUP

Comet Consular Service AB
Box 19077
S-104 32 STOCKHOLM

Comet Consular Service AB
Box 5194
S-402 26 GÖTEBORG

Comet Consular Service AS
Postboks 371, Sentrum
N-0102 OSLO

Dansk Erhverv Teknik Plus udgives af
Dansk Erhverv | Børsen | 1217 København K | telefon: 3374 6000 | fax: 3374 6080