



McKinsey
& Company

HORESTA

SDG-guide for virksomhedsledere

En praktisk guide for virksomhedsledere til at arbejde med FNs verdensmål som en konkurrencefordel

BÆREDYGTIGHED ER GOD FORRETNING



FNs 17 Verdensmål for en bæredygtig udvikling viser vejen for en ambitiøs global udvikling. Hensynet til vores klode er et samfundsansvar vi alle – forbrugere som virksomheder - skal og bør tage på os med et mål om, at vi alle skal bidrage til at skabe en mere bæredygtig verden.

HORESTA ønsker at bidrage til at skabe nye veje til bæredygtig vækst, og virksomheder kan med god grund bruge verdensmålene til at udvikle deres forretninger og tiltrække de dygtigste medarbejdere.

Vi er derfor glade for, at kunne præsentere denne guide med et brugbart værktøj, udviklet af McKinsey, og med dette opfordre alle virksomheder i hotel-, restaurant- og turisterhvervet – store som små – til at rette blikket mod de 17 verdensmål.

I denne version finder du essensen af McKinseys SDG-Guide, som kan hjælpe med at identificere de bæredygtige initiativer, der har størst forretningsmæssig værdi for netop din virksomhed. Den fulde guide med mere information og flere redskaber kan findes på horesta.dk.

Ingen virksomheder kan gøre alt, men alle kan gøre noget!

HORESTA

McKinsey
& Company



At udvikle og gennemføre en succesfuld SDG-strategi er udfordrende, men der findes flere måder at forbedre chancen for at slå konkurrenter

En SDG-strategi er ...

Integrerede beslutninger, som er svære at lave om

Lavet forud i tid med en vis grad af usikkerhed

At skabe og tilegne sig økonomisk overskud ud over den sociale værdi

Det er udfordrende, fordi ...

Reelle strategiske beslutninger kræver et dybt engagement, og man må foretage flere modige fravalg

Det gælder om at komme foran fundamentale trends og navigere i en usikker fremtid

Markedskræfter forsøger hele tiden at neutralisere fordele og udhule det økonomiske overskud



Men der findes måder at forbedre dine chancer



Strategisk planlægning med verdensmålene skal skille sig ud fra den daglige drift

- Gør det til en særlig strategiproces med kapacitet til at drive en målrettet indsats



Eliminer traditionelle overbevisninger

- For at opdage hvor, hvordan og hvorfor værdi skabes i værdikæden



Få hele ledelsen med

- Overvej hvad de forskellige strategiske muligheder vil betyde for hvert enkelt medlem af ledelsen



En klar og eksekverbar plan for udførelse

- Udarbejd en strategi, der er eksekverbar og samtidig har elimineret alle årsager til dårlig eksekvering



McKinsey har udviklet en tredelt guide: Ambitionen med guiden er at inspirere, engagere og gøre det let at måle indflydelsen



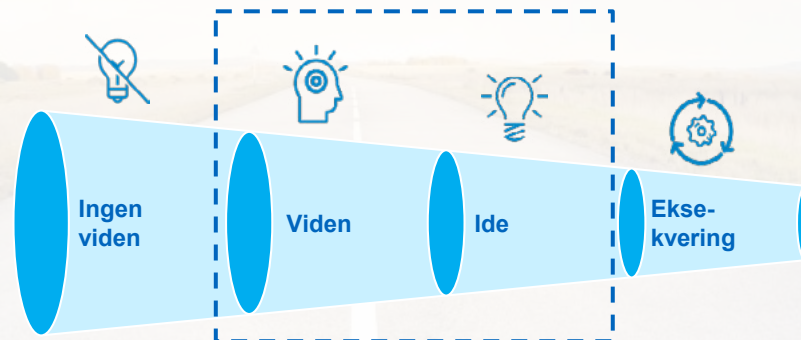
INSPIRERE

... Virksomhedsledere til at tænke på verdensmålene som en måde, hvorpå de kan skabe strategisk forretningsværdi



ENGAGERE

... Virksomhedsledere til at frigive det skjulte potentiale i deres organisation og udføre strategien



INDFLYDELSE

... Overvåges ved brug af undersøgelser, der måler engagementet med verdensmålene



Guiden samler alle relevante værktøjer fra vores McKinseys Sustainability Practice og erfaringer fra workshops med ~300 danske virksomhedsledere



Retningen for din bæredygtighedsstrategi sættes med to trin



1

Overvej i hvilke af de fire overordnede områder i McKinseys bæredygtighedskompas, du kan skabe værdi med verdensmålene



2

Udfyld skabelonen på side 8 for at sætte retningen for din bæredygtighedsstrategi



1 Verdensmålene kan skabe forretningsværdi indenfor fire overordnede områder, som fremhæves i McKinseys bæredygtighedskompas

Introduktion til McKinseys bæredygtighedskompas

Bæredygtighed som en vigtig del af virksomhedsstrategien er et valg. Der er fire overordnede områder, hvor du kan skabe forretningsværdi

- En højtydende organisation
- Risikostyring
- Vækst
- Kapitalafkast

Yngre generationer og et stigende antal ansatte ønsker at arbejde i virksomheder med en klar mission med fokus på bæredygtighed

193 lande er blevet enige om at forfølge verdensmålene og vil sandsynligvis i fremtiden anvende lovgivningsmæssige foranstaltninger

En højtydende organisation
Sikre en dynamisk og mangfoldig organisation

Risikostyring
Sikre en stabil og kontinuerlig performance

Vækst
Anvende bæredygtighed til at vokse forretningen

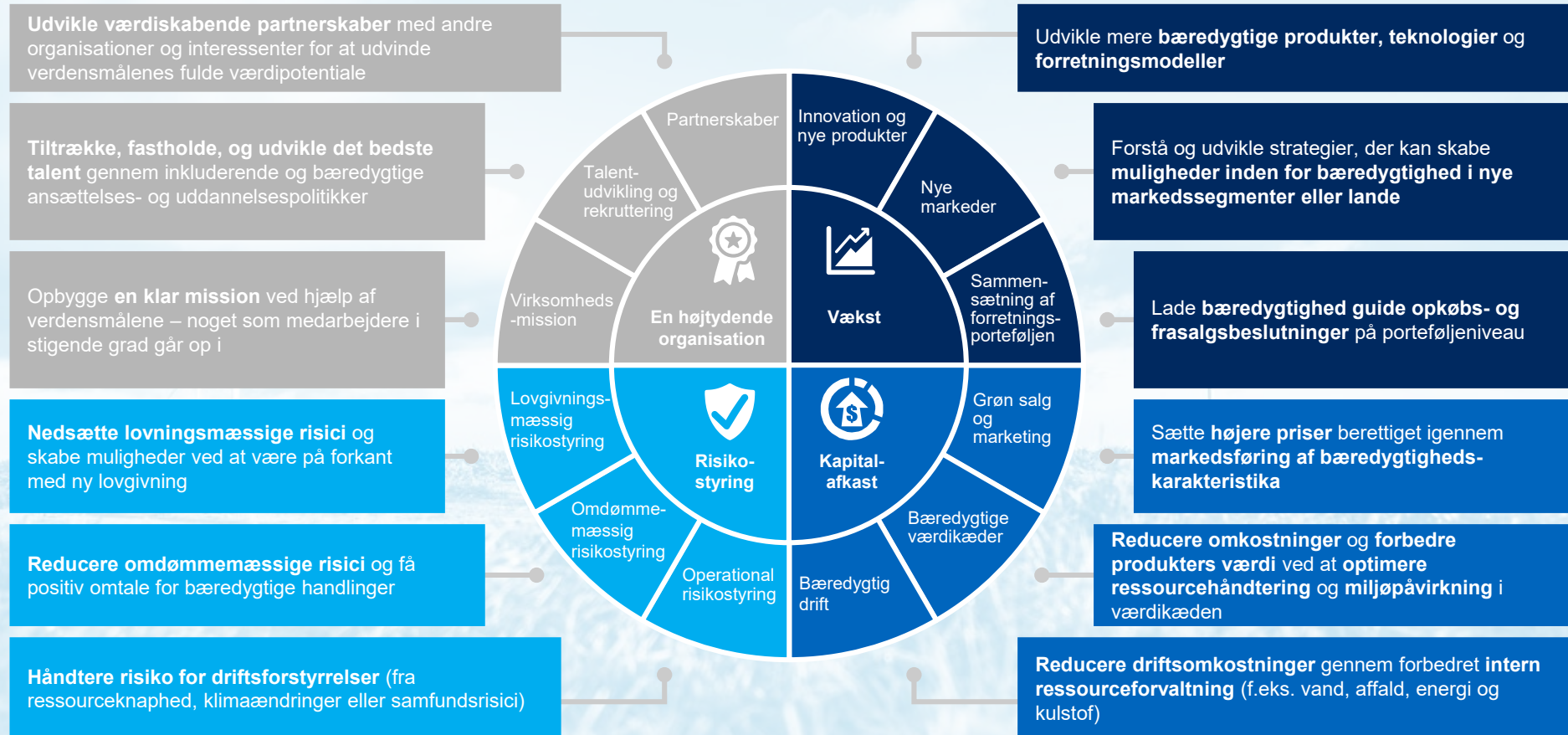
Kapitalafkast
Forøge marginerne (skære omkostningerne eller forøge priserne)

Verdensmålene former de eksisterende markeder samt skaber nye markeder, hvilket giver mulighed for vækst

Mulighed for at optimere forbrug af vand, energi, råmaterialer m.m. med henblik på at reducere omkostninger



1 Kompasset viser 12 primære måder at skabe værdi fra verdensmålene





1 I følgende fire eksempler er der skabt forretningsmæssig værdi ved at arbejde med FNs verdensmål





2 Nu er det din tur! Angiv din strategiske retning: Hvilke verdensmål påvirker din virksomhed, og hvad er din strategiske tilgang?

Beskrivelse

Start med at fokusere på, **hvordan verdensmålene påvirker din virksomhed**, og **hvor din virksomhed** ville kunne nå målsætningen for verdensmålene

Til at starte med skal du lave 2-4 markeringer i matricen for at indikere, **hvor du ser en mulighed** for at skabe forretnings- og samfundsmæssig værdi

Tænk din strategiske retning igennem: Er det en vækststrategi, øget kapitalafkast, risikomulighed eller skaber du en organisation, der har en højtydende effektivitet?

| | | Stop sult | | Kvalitetsuddannelse | Rent vand og sanitet | Anstændige jobs og økonomisk vækst | Mindre ulighed | Ansvarligt forbrug og produktion | Livet I havet | Fred, retfærdighed og stærke institutioner | | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | Afskaf fattigdom | Sundhed og trivsel | Ligestilling mellem kønnene | Bæredygtig energi | Industri, innovation og infrastruktur | Bæredygtige byer og lokal samfund | Klimaindsats | Livet på land | Partnerskaber for handling | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| Vækst | Innovation og nye produkter | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Nye markeder | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Sammensætning af forretningsporteføljen | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kapitalafkast | Grøn salg og marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Bæredygtige værdikæder | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Bæredygtig drift | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Risikostyring | Operational risikostyring | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Omdømmemæssig risikostyring | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Lovgivningsmæssig risikostyring | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En højtydende organisation | Virksomhedsmission | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Talentudvikling og rekruttering | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Partnerskaber | | | | | | | | | | | | | | | | | |



Vi har identificeret fire handlinger, som din organisation skal tage for at integrere bæredygtighed tilstrækkeligt i kernestrategien



1

**CEO, bestyrelsen og
ejerne skal stå bag
bæredygtigheds-
strategien**



2

**Nøglemedarbejdere,
kunder og
interessenter skal
involveres**



3

**Indfør redskaber til at
måle de bedste
teams for at frigive
energien i din
organisation**



4

**Gør bæredygtighed
til en integreret del af
din
organisationskultur**

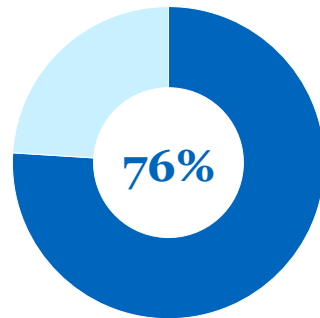


1 CEO, bestyrelsen og ejerne bør tage lederskab og ejerskab for bæredygtighedsstrategien og -transformationen for at sikre succes

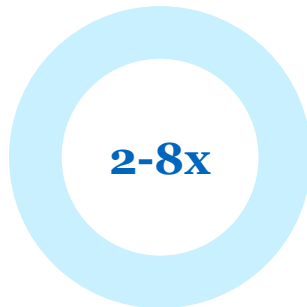
Data

Med henblik på at gå fra filantropi og CSR til at skabe forretningsværdi fra verdensmålene er det vigtigt at sætte verdensmålene højt på CEO og bestyrelsens agenda

For samarbejdsvillige virksomheder er det tilmed vigtigt at involvere ejerne tidligt



af adspurgte danske CEOs engagerer sig med bæredygtighed



større chance for succes, når ændringerne kommer fra ledelsen



3 ting, du kan gøre som CEO for at sikre et stærkt fokus på bæredygtighed



Integrer bæredygtighed i din kernestrategi – som et alternativ til at have en isoleret CSR-strategi



Involver bestyrelsen og ejerne i agendaen for at sikre deres støtte til både de kort- og langsigtede mål



Brug strategiprocesen og engagementet som et instrument til at inspirere, frigive energien i din organisation og facilitere ejerskabet



2 Succesrige virksomheder identificerer og engagerer nøglemedarbejdere, kunder og interessenter til at udfærdige og skabe effekt af deres SDG-strategi

Succesrige virksomheder identificerer og engagerer sig med relevante meningsdannere i organisationen for at skabe forandring

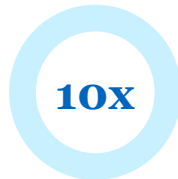
Meningsdannere består ikke kun af ledelsen, men ofte også af talenter og medarbejdere med nøgleviden, erfaring m.m.

Derudover bør nøglekunder og interessenter også være involveret i udførelsen af strategien, da de besidder en central viden og erfaring

Data



afgørende talent forbigås, når organisationer kun fokuserer på ledelsen

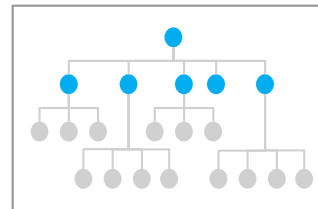


værdi generes af de bedste virksomheder sammenlignet med gennemsnittet

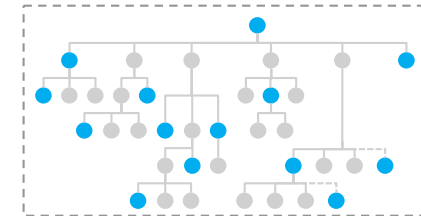
Involver meningsdannere i hele organisationen – ikke kun fra ledelsen

● Vigtig meningsdanner

Traditionel metode

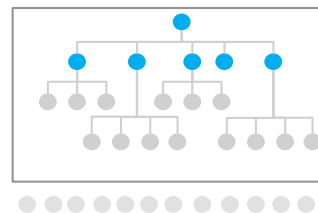


”Talent-to-value” metode

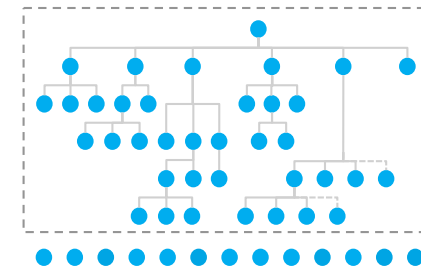


... og involver nøglekunder og interessenter for at forstå synet på din organisation udefra

Traditionel metode



”Outside-in” metode





3 For at udføre strategien og frigive energien i din organisation skal du sikre dig, at det bedste team er sat op til at levere på bæredygtighedsstrategien

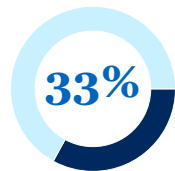
Data

Når du har identificeret meningsdannerne i din virksomhed og oprettet en smidig organisation, vil principperne for Top Team Effektivitet have stor betydning

Baseret på undersøgelser af 150 organisationer, interviews og detaljerede analyser af toplitteratur har vi fundet, at effektiviteten af ledelsen er baseret på et par grundlæggende principper



af investorer siger, at de vigtigste ikke-økonomiske præstationsindikatorer er troværdigheden og oplevelsen af ledelsen

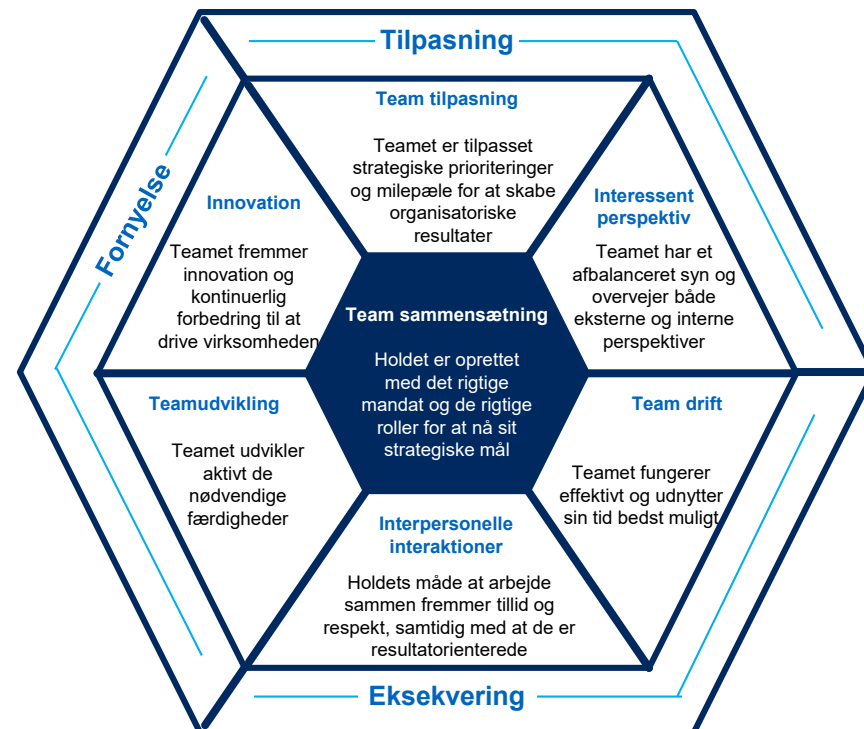


af mislykkede transformationer sker, fordi ledelsens opførelse ikke understøttede de ønskede ændringer



så sandsynligt, at virksomhederne har et økonomisk resultat, der ligger over medianen, hvis ledelsen har en delt, meningsfuld og engagerende vision

Vores Top Team Effektivitetsevaluering vurderer holdadfærd og prioriteringer på tværs af syv elementer





4 For at sikre, at bæredygtighedsstrategien bliver en integreret del af organisationen, bør du ofte vurdere organisatorisk sundhed ud fra ni elementer

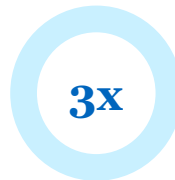
Data

At gøre den nye bæredygtighedsstrategi til en integreret del af din organisationskultur er udfordrende – det siges, at "kultur æder strategi"

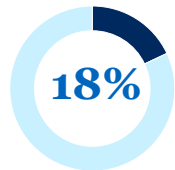
Gennem mere end 1.000 caseeksempler har McKinsey identificeret ni elementer af organisatorisk sundhed

Organisationer med et højt niveau af organisatorisk sundhed overgår konsekvent deres konkurrenter

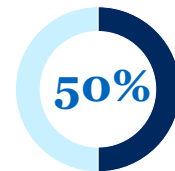
Ved systematisk at overvåge de ni elementer af organisatorisk sundhed, er det muligt at drive forandring i din virksomhed effektivt



bedre resultater i sunde organisationer kontra usunde organisationer¹



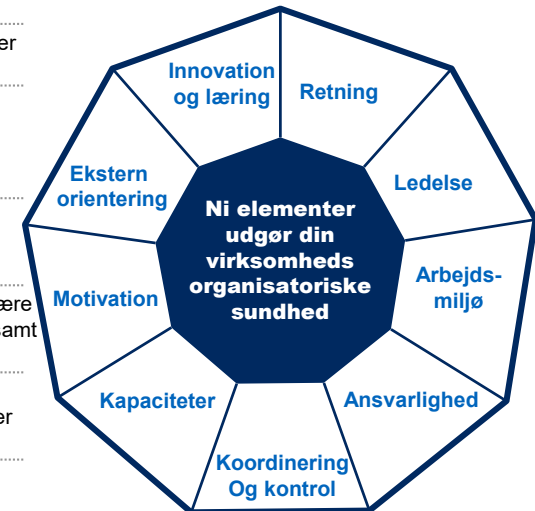
EBITA-stigning efter 1 år i virksomheder, der fokuserer på organisatorisk sundhed²



af præstationsvariationen på tværs af forretningsenheder kan forklares af sundhedsmæssige forskelligheder

Ni elementer udgør din virksomheds organisatoriske sundhed

| | |
|--------------------------------|---|
| Retning | En klar følelse af, hvor organisationen er på vej hen, og hvordan den kommer dertil, der er meningsfuld for alle medarbejdere |
| Ledelse | Ledere skal formå at inspirere andre til handling |
| Arbejds miljø | Delt overbevisning og kvalitet af interaktioner i og mellem organisatoriske enheder |
| Ansvarlighed | Alle skal forstå, hvad der forventes af dem, have autoritet og kunne tage ansvar for at levere resultater |
| Koordinering og kontrol | Evne til at evaluere organisatoriske resultater og risici samt evne til at tackle problemer og muligheder, når de opstår |
| Kapaciteter | Institutionelle kompetencer og talent skal være til stede for at kunne eksekvere strategisk samt til at skabe en konkurrencemæssig fordel |
| Motivation | Tilstedeværelse af entusiasme, der får medarbejderne til at lægge en ekstraordinær indsats for at levere resultater |
| Ekstern orientering | Stærkt engagement med kunder, leverandører, partnere og andre eksterne interessenter for at skabe værdi |
| Innovation og læring | Kvalitet og tilstrømning af nye ideer samt evne til at tilpasse og forme organisationen efter behov |



¹ Represents 8 year average Total Return to Shareholders (TRS) for healthy companies vs. unhealthy companies across McKinsey's database

² Companies actively working on organizational health initiatives



For at maksimere virkningen af arbejdet med verdensmålene er det afgørende at gøre initiativerne operationelle og at definere, hvordan man måler effekten af dem



1

Identificer den effekt, du ønsker at opnå, prioriter ideer og søsæt initiativer



2

Udarbejd en tidslinje, og udnævn en person, der er ansvarlig for hvert initiativ



3

Identificer, overvåg og kommuniker forretnings- og samfundsmæssig værdi, som er blevet skabt af bæredygtighedsinitiativerne

FÅ MERE VIDEN OG HJÆLP

Find hele McKinseys guide til virksomhedsledere om arbejdet med FNs Verdensmål på horesta.dk.

Læs mere om erhvervets fokus på verdensmålene, find gode eksempler fra virksomhederne og få en helt konkret inspirationsliste, hvor verdensmålene er forsøgt brudt ned til konkrete og håndgribelige tiltag i virksomhederne på horesta.dk.

Medlemmer af HORESTA kan modtage rådgivning og sparring ved henvendelse til sekretariatet eller blive del af de netværk, som arbejder med bæredygtighed i erhvervet. HORESTAs SusDANEable netværk arbejder blandt andet med fokus på krav til leverandører og erfaringsudveksling om madspild, uddannelse af ansatte og miljørigtig adfærd.

Få mere viden om HORESTAs indsats og netværk på horesta.dk.

HORESTA tilbyder en række miljømærkningsordninger udviklet af og til erhvervet som et styringsværktøj og hjælp til virksomhedernes miljøledelse.

Find mere information om:

- GREEN KEY til overnatningssteder her greenkey.dk
- GREEN RESTAURANTS her greenrestaurant.dk
- GREEN TOURISM ORGANIZATION her greentourismorganization.dk
- GREEN SPORT FACILITY til sportshaller og idrætsanlæg her greensportfacility.dk



NOVEMBER 2019