



**Uddannelses- og
Forskningsministeriet**

Prækvalifikation af videregående uddannelser - Ansvarlig Virksomhedspraksis

Udskrevet 27. april 2026

Master - Ansvarlig Virksomhedspraksis - Syddansk Universitet

Institutionsnavn: Syddansk Universitet

Indsendt: 14/09-2021 13:13

Ansøgningsrunde: 2021-2

Status på ansøgning: Afslag

[Afgørelsesbilag](#)

[Download den samlede ansøgning](#)

[Læs hele ansøgningen](#)

Ansøgningstype

Ny uddannelse

Udbudssted

SDU, Campus Odense

Informationer på kontaktperson for ansøgningen (navn, email og telefonnummer)

Lektor Julie Emontspool, juli@sam.sdu.dk, +4565503239 Chefkonsulent Morten Vestergaard-Lund, movl@sam.sdu.dk, +4565501518 Kvalitetskonsulent Julie Nauerby Kristensen, juna@sdu.dk, +4565509481

Er institutionen institutionsakkrediteret?

Ja

Er der tidligere søgt om godkendelse af uddannelsen eller udbuddet?

Nej

Uddannelsestype

Master

Uddannelsens fagbetegnelse på dansk

Ansvarlig Virksomhedspraksis

Uddannelsens fagbetegnelse på engelsk

Responsible Business Practice

Angiv den officielle danske titel, som institutionen forventer at bruge til den nye uddannelse

Master i Ansvarlig Virksomhedspraksis

Angiv den officielle engelske titel, som institutionen forventer at bruge til den nye uddannelse

Master of Responsible Business Practice

Hvilket hovedområde hører uddannelsen under?

Samfundsvidenskab

Hvilke adgangskrav gælder til uddannelsen?

For at blive optaget på Master i Responsible Business Practice skal ansøgeren have:

En relevant kandidat-, bachelor- eller professionsbacheloruddannelse eller en tilsvarende mellemlang videregående uddannelse eller diplomuddannelse. For eksempel:

- Professionsbacheloruddannelse inden for erhvervsøkonomi, diplomingeniør, kommunikation eller og økonomi.
- Bachelor eller kandidatuddannelse inden for erhvervsøkonomi, produktudvikling, og innovation.

Mindst to års relevant erhvervserfaring efter gennemført, adgangsgivende uddannelse. Relevant erhvervserfaring kan udgøres af, at ansøgeren enten tidligere eller for nuværende beskæftiger sig for eksempel i områderne virksomhedsledelse og markedsføring.

Tilstrækkelige færdigheder i engelsk til at følge og forstå faglitteratur på engelsk og følge engelsksproget undervisning

Ansøgere med udenlandsk eksamen skal endvidere have bestået Studieprøven i dansk som andetsprog (tidligere Dansk Prøve 2). Det er et krav, at alle Studieprøvens 4 delelementer er bestået med karakteren 6 eller derover på 13-skalaen eller 02 på 7-trinsskalaen.

Ansøgere, der ikke opfylder de formelle adgangskrav kan også søge om optagelse. Optagelse vil her være betinget af en konkret individuel vurdering. Der kan søges om dispensation for ansøgere, som opfylder kravet om minimum to års relevant erhvervserfaring, men ikke opfylder uddannelseskrauet.

Er det et internationalt samarbejde, herunder Erasmus, fællesuddannelse el. lign.?

Nej

Hvis ja, hvilket samarbejde?**Hvilket sprog udbydes uddannelsen på?**

Dansk

Er uddannelsen primært baseret på e-læring?

Nej, undervisningen foregår slet ikke eller i mindre grad på nettet.

ECTS-omfang

60

Beskrivelse af uddannelsens formål og erhvervssigte. Beskrivelsen må maks. fylde 1200 anslag

Uddannelsens formål er at opfylde private og offentlige organisationers voksende behov for efteruddannelse til deres medarbejdere med fokus på bæredygtighed. Dansk Erhvervsliv forventer stor vækst inden for hele bæredygtighedssektoren, men mangler kvalificeret arbejdskraft. Arbejdsgiverne har et behov for en mere holistisk og samtidig praksisorienteret tilgang til udøvelsen af ansvarlig virksomhedspraksis, hvilket eksisterende uddannelser kun i begrænset omfang kan honorere.

Vores MRBP tilbyder medarbejdere i den private og offentlige sektor en banebrydende uddannelse, der gør dem i stand til at analysere komplekse ledelsesudfordringer relateret til ansvarlig forretningspraksis og at udvikle handlingsrettede løsninger til disse udfordringer. Foruden tilvejebringelsen af ny forskning i bæredygtig ledelse skaber uddannelsen også rammerne om et mentorsamarbejde, hvor specialister i bæredygtig ledelse tilbyder vejledning og sparring til de studerende på uddannelsen, når de står over for at implementere bæredygtige initiativer på deres egen arbejdsplads.

Uddannelses struktur og konstituerende faglige elementer

Masteruddannelsen er rettet mod nuværende og kommende ledere i private og offentlige virksomheder, der sigter mod at udvikle, ekspandere eller rekonstruere ansvarlig virksomhedspraksis. Competenceprofilen er som følger:

Viden & Forståelse

- Masteren besidder viden om forskellige områder af virksomheden, hvor det er muligt at udvikle bæredygtig virksomhedspraksis.
- Masteren kan forstå og reflektere teoretisk over forskningsbaseret viden med henblik på at identificere relevante problematikker.
- Masteren kan reflektere kritisk over strukturelle miljømæssige, sociale og økonomiske problematikker indenfor områder, der er relateret til virksomhed, marked og forbrug.
- Masteren har fået viden om og kompetence til at analysere de sociale og kulturelle logikker, der ligger til grund for udfordringerne i relation til global bæredygtighed samt deres konsekvenser for markeder, virksomheder og forbrugere.

Færdigheder

- Masteren kan udvikle beslutningsgrundlag og kreative løsninger til organisationer, som er relateret til organisationens miljømæssige, sociale og økonomiske udfordringer.
- Masteren kan identificere og respondere konstruktivt på komplekse problematikker og etiske dilemmaer indenfor virksomheds-, markeds- og forbrugsområder.
- Masteren kan om nødvendigt, kommissionere, anvende og forstår videnskabelig metode og teori til at gennemføre analyser af (u)ansvarlige virksomheds-, markeds og forbrugspraksisser.
- Masteren kan selvstændigt udvikle, begrunde og facilitere fagligt relaterede beslutninger til organisationens øjede bæredygtighed

Kompetencer

- Masteren kan håndtere komplekse og uforudsigelige arbejds- og udviklingssituationer og selvstændigt igangsætte og implementere samarbejde samt påtage sig et professionelt ansvar i forhold til at vurdere etiske og miljømæssige problemer.
- Masteren kan tage ansvar for sin egen faglige udvikling.
- Masteren har kompetencer til at integrere forskningsresultater og praksiserfaring, og dermed udvikle innovative løsninger i forhold til global bæredygtighed.
- Masteren kan varetage højt kvalificerede funktioner i organisationen med sigt for at udvikle organisationens ansvarlig virksomhedspraksis.
- Masteren kan samarbejde med relevante stakeholdere om at adressere og forhandle løsninger i forhold til konkrete miljømæssige, sociale og økonomiske udfordringer i organisationen.

Struktur og konstituerende fagelementer

Uddannelsen består af fire obligatoriske komponenter, som den studerende supplerer med 10 ECTS valgfagskurser i forårssemestret for at tone sin uddannelse i en bestemt retning.

<p>1. år</p>	<p>KOMPONENT 1 (Kritisk fundament)</p> <p>Den ansvarlige forbruger-borger (5 ECTS)</p> <p>Etik, bæredygtighed og global udvikling (5 ECTS)</p> <p>Organisationer & Samfund (5 ECTS)</p>	<p>KOMPONENT 2 (Ledelsesværktøjer)</p> <p>Strategisk Marketing (5 ECTS)</p> <p>Bæredygtig Value Chain Management (5 ECTS)</p> <p>KOMPONENT 3 (Hands-on erfaring)</p>
<p>2. år</p>	<p>KOMPONENT 4 (Dybdegående forskning)</p> <p>Masterprojekt (15 ECTS)</p>	<p>Samfundsorienteret samarbejdsprojekt (10 ECTS)</p> <p>Valgfag (10 ECTS)</p>

Den første komponent (Kritisk fundament – 15 ECTS) introducerer grundlæggende teorier og perspektiver, som gør den studerende i stand til at reflektere kritisk over de etiske dilemmaer og muligheder, som erhvervslivet står overfor. Fx hvilken rolle den ansvarlige virksomhed har i en bæredygtig udvikling, og hvordan virksomheden er forankret i en bredere social, lovgivnings- og rammesættende kontekst samt virksomhedens ansvar i forhold til forbrugere og borgere.

Den anden komponent (Ledelsesværktøjer – 10 ECTS) udstyrer den studerende med de værktøjer, der er nødvendige for at kunne lede en ansvarlig virksomhed. Her lærer den studerende at integrere ansvarlighed i marketing- og brandingstrategi, i forretningsmæssige aktiviteter og value chain management, samt andre områder, der dækkes via valgfag. Kurserne giver den studerende en række nyttige redskaber, som der kan trækkes på i det efterfølgende projektarbejde og masterprojekt.

Den tredje komponent (Hands-on erfaring - 10 ECTS) fokuserer på udviklingen af førstehånds erfaring i forhold til at identificere og adressere de udfordringer, som en ansvarlig virksomhed skal kunne tackle. Den studerende lærer bl.a. at samarbejde med kolleger og partnerorganisationer omkring anvendelsen af relevant teori og forskning i sin tilgang til konkrete udfordringer og muligheder.

Den fjerde komponent (Dybdegående forskning – 15 ECTS) fokuserer på at styrke den studerendes egen forskningskompetence og evne til kritisk tænkning gennem selvstændige undersøgelser, der tager udgangspunkt i de teorier, metoder og praktiske erfaringer, som er blevet præsenteret i løbet af de forudgående kurser.

KOMPONENT 1: Kritisk fundament (15 ECTS)

Kursusbeskrivelse: Den ansvarlige forbruger-borger (5 ECTS)

Kurset introducerer teoretiske værktøjer og perspektiver, som gør den studerende i stand til at reflektere kritisk over ansvar i forhold til forbrugere og borgere. Vi vil udforske, hvorfor og hvordan vi (ikke) engagerer os i sociale og miljømæssige problemer og ansvar som forbrugere og borgere. Der vil være særlig opmærksomhed på de socio-kulturelle dynamikker, som former 'ansvarliggørelsen' af forbruger-borgere - dens grænser, forhindringer og effekt på samfundet og på forbruger-borgerens velbefindende. Kurset benytter et tværfagligt perspektiv, som bygger på sociologiske, antropologiske og lignende forskningstraditioner inden for samfundsvidenskab og humaniora.

Kursusbeskrivelse: Etik, bæredygtighed og global udvikling (5 ECTS)

Kurset sammenfatter begrebet bæredygtighed, giver et overblik over de grundlæggende etiske livssyn og værditeorier, og præsenterer udvalgte teoretiske opfattelser af individuelt og kollektivt ansvar. Sammen med en teoretisk og casebaseret introduktion til centrale spørgsmål og problematikker indenfor global udvikling vil det gøre den studerende i stand til at vurdere både de etiske spørgsmål og den strukturelle kompleksitet i den globale udvikling – og hvordan de to interagerer.

Kursusbeskrivelse: Organisationer & Samfund (5 ECTS)

Alle virksomheder er forankret i sociale kontekster. For at kunne fungere er en organisation nødt til skiftevis at tilpasse sig omgivelserne og prøve at påvirke dem. Dette modul giver den studerende en teoretisk basis for at forstå og kritisk analysere en virksomheds juridiske, økonomiske og menneskelige relationer til de sociale omgivelser, idet der lægges særlig vægt på bæredygtighedselementet i disse relationer. Kurset vil også præsentere og diskutere aktuelle organisatoriske svar på krav og ønsker fra de sociale omgivelser.

KOMPONENT 2: Ledelsesværktøjer (10 ECTS)

Kursusbeskrivelse: Strategisk Marketing (5 ECTS)

På dette kursus introduceres (e-learning) og drøftes (i klassen) state of the art forskning i socialt ansvarlige marketingstrategier. Strategiudvikling relateres til praksis via business cases (eksempelvis andre studerendes præsentationer). Kursusindholdet dækker: Strategisk planlægning (inkl. Benchmarking), brand positionering (fx socialt ansvarlige brands), produktet (fx bæredygtige produktkvaliteter), promotion (fx public relations i forhold til alle sociale stakeholders), performancemåling (fx KPIs), samt ansvarlige strategiers betydning (fx brand value, økonomi).

Kursusbeskrivelse: Ansvarlig management og bæredygtig Supply Chain Management (5 ECTS)

Kurset giver et overblik over drivkræfter, barrierer, mekanismer og udbytte af et bæredygtigt value chain management og præsenterer en række innovative redskaber og praksisser, som inddrager og navigerer en bred vifte af stakeholdere i en tid med en hurtigt voksende global sourcing. Vi udforsker bl.a., hvorfor indkøbere og leverandører i den globale supply chain (ikke) reagerer på social og bæredygtig ansvarlighed og hvordan effektiv (global) value chain management kan bidrage til social, miljømæssig og operationel performance gennem hele værdikæden.

KOMPONENT 3: Hands-on erfaring (10 ECTS)**Kursusbeskrivelse: Samfundsorienteret samarbejdsprojekt (10 ECTS)**

På dette kursus får den studerende førstehåndserfaring med udfordringerne for en ansvarlig virksomhed gennem et udvalgt, konkret projekt i "egen" virksomhed. For at styrke den studerendes forskningskompetence vil der være fokus på at skærpe evnen til at anvende state of the art forskningsviden fra uddannelsens pensum på de virkelige udfordringer, som den ansvarlige virksomhed står overfor. Projektet vil derfor bistås gennem peer support fra andre studerende, vejledning fra relevante undervisere samt eventuelle alumner med relevant kompetence på det konkrete område.

KOMPONENT 4: Dybdegående forskning (15 ECTS)**Kursusbeskrivelse: Masterprojekt (15 ECTS)**

Masterprojektet vil give den studerende lejlighed til at fordybe sig i specifikke spørgsmål i relation til den ansvarlige virksomhed. Studerende har muligheden for at videreudvikle på deres projekt i "hjem virksomheden"-projektet (komponent 3). I den skriftlige opgave kan de studerende dermed bygge videre på de erfaringer, der er indsamlet gennem det konkrete projekt i "egen" virksomhed. Gennem uafhængig forskning kan de styrke deres beherskelse af relevante teoretiske og metodiske værktøjer, som kan hjælpe dem med at formulere klare forskningsspørgsmål, undersøge dem systematisk og diskutere resultaterne af deres undersøgelse kritisk.

Begrundet forslag til takstindplacering af uddannelsen

Som en masteruddannelse med afsæt i det samfundsvidenskabelige hovedområde ønskes uddannelsen indplaceret under deltidstakst 1.

Forslag til censorkorps

Det erhvervsøkonomiske censorkorps

Dokumentation af efterspørgsel på uddannelsesprofil - Upload PDF-fil på max 30 sider. Der kan kun uploades én fil

Aftagerundersøgelse - Ansvarlig virksomhedspraksis.pdf

Kort redegørelse for det nationale og regionale behov for den nye uddannelse. Besvarelsen må maks. fylde 1800 anslag

Vores analyse indikerer, at dansk industri står over for en række udfordringer, når det kommer til at opfylde potentialet på omtrent 60 milliarder USD om året i 2030. Resultaterne fra en undersøgelse fra 2020 viser, at danske virksomheder oplever en betydelig efterspørgsel på bæredygtige løsninger fra en bred vifte af stakeholders. Mere præcist bekræfter 68,7% af respondenterne, at deres kunder bekymrer sig om bæredygtighed, og at 78,2% om, hvorvidt deres leverandører tænker herpå. Mere end 90% af respondenterne forventer en forøgelse i arbejdet med bæredygtige problemstillinger inden for de næste 4 år, samt et skift i forretningspraksis mod et fokus på sådanne udfordringer.

Vores undersøgelse påpeger også at Danmark har behov for specialister med stærke kompetencer inden for virksomheder og samfundsvidenskab, idet disse kompetencer spiller en afgørende rolle i den grønne omstilling (jf. Aftagerundersøgelse, s. 11). Vores undersøgelse viser, at 58,8% af respondenterne savner god og konkret rådgivning i, hvordan de bedst arbejder med bæredygtig forretningspraksis, og 70,1% af respondenterne identificerer manglen på professionelle kompetencer som en barriere mod at fremdrive udviklingen af bæredygtighedsfokuseret arbejde. Vores respondenter påpeger, at mange ledere, som egentlig burde løse de komplekse udfordringer med udvikling og implementering af bæredygtige løsninger, mangler afgørende viden på dette område (jf. Aftagerundersøgelse, s. 16). Vores respondenter lagde dog også vægt på, at det skulle være en grundig uddannelse i bæredygtig ledelse, der kombinerer teoretiske og praktiske aspekter. Disse respondenter nævner specifikt, at der på nuværende tidspunkt ikke eksisterer en uddannelse i Danmark, som dækker dette behov.

Uddybende bemærkninger

Ingen

Underbygget skøn over det nationale og regionale behov for dimittender. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag

Respondenterne fra vores aftagerundersøgelse forventer, at en bred vifte af medarbejdere vil være interesserede i den beskrevne uddannelse, afhængigt af, hvad de ønsker i forhold til deres karriereudvikling. Set fra dette perspektiv, forventer virksomheder, afhængigt af størrelse og industri, at 1-5 medarbejdere vil tage uddannelsen. Majoriteten af vores respondenter viser tydelig interesse i Master in Responsible Business Practice og bekræfter dens relevans for virksomheder og medarbejdere, se for eksempel udtalelserne fra respondenterne fra E-soft og Caneline på s. 17. Større konsulentvirksomheder såsom Rambøll og Lufthansa Consulting ser også uddannelsen som relevant for et stort antal medarbejdere. Lufthansa estimerer, at 1-2 medarbejdere blandt 200 administrative medarbejdere kunne være interesseret (jf. Aftagerundersøgelse, s. 28).

På basis af dette finder vi det derfor rimeligt at antage, at danske aftagere vil tage imod omtrent 30 dimittender fra denne uddannelse årligt.

Hvilke aftagere har været inddraget i behovsundersøgelsen? Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag

Vi analyserede sekundære data om den danske bæredygtighedsagenda, inklusiv rapporter fra Regeringen, Finansministeriet, World Business Council for Sustainable Development, Regionsrådet Syddanmark, Deloitte Insights, Djøf med flere. Vi gennemførte en kvantitativ undersøgelse i 2020 blandt 136 virksomheder. De fleste af deltagerne var fra farmaceutindustrien, servicesektoren, offentlig administration, sundhedssektoren, uddannelsessektoren og medierne. 53,2% af respondenterne arbejdede i private virksomheder, 43,1% i den offentlige sektor. 54,7% af respondenterne var CEO, leder, chef, grundlægger eller ejer. Størstedelen af de deltagende virksomheder var små og mellemstore virksomheder. Vi gennemførte også kvalitative interviews i 2020 med repræsentanter fra 19 danske virksomheder, som besad ledelsesstillinger i HR, kommunikation og virksomhedsudvikling. Vi gennemførte yderligere interviewrunder mellem marts og maj 2021 med repræsentanter fra 21 virksomheder, hvoraf de fleste besad ledelsesstillinger og arbejdede med forskellige områder af bæredygtighed (tabel 1 i aftagerundersøgelse, s. 4). Tre respondenter repræsenterede udenlandske virksomheder, der trækker på danske talenter.

Hvordan er det konkret sikret, at den nye uddannelse matcher det påviste behov? Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag

Vi har udviklet uddannelsen i tæt samarbejde med aftagerne og har taget deres behov og feedback i betragtning i forhold til uddannelsens forventede indhold. Generelt har vi modtaget meget positiv feedback omkring uddannelsen fra respondenterne (jf. Aftagerundersøgelse, s. 19). Respondenterne understreger, at uddannelsens indhold passer perfekt til medarbejdere, der påbegynder deres arbejde med bæredygtighedsledelse. Respondenterne gav en række forslag til, hvad der kunne gøre uddannelsen mere relevant i forhold til dem selv, hvilket blev taget i betragtning, da uddannelsens indhold blev justeret. Der blev især efterspurgt følgende elementer: bæredygtig rapportering, mere fokus på miljøperspektivet, indsigt i juridiske aspekter af bæredygtighed. For at adressere denne efterspørgsel har vi inkorporeret disse elementer i uddannelsens fag (se s. 24 og 25 i rapporten for at få et overblik). Vores fokus på at integrere respondenternes forespørgsler ses i tilvejebringelsen af fremtidige bæredygtighedsledere, der har fundamental forståelse af de forskellige vidensområder og ved at tilbyde valgfag har de ligeledes muligheden for at øge deres forståelse af et bestemt interesseområde.

Beskriv ligheder og forskelle til beslægtede uddannelser, herunder beskæftigelse og eventuel dimensionering. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag

Der eksisterer ikke en uddannelse i Danmark, der tilbyder samme kompetenceprofil som vores master i ansvarlig forretningspraksis. Vi har identificeret to 60 ECTS EVU-uddannelser med fokus på ledelse og markedsføring, som adresserer bæredygtighed gennem de valgfag, de tilbyder: EMBA i Management of Technology (DTU/AAU) og Master of Business Development (CBS). En Master i Bæredygtig og sikker fødevarerproduktion (DTU) er blevet godkendt i 2020, men fokuserer på fødevarerproduktion uden at indeholde erhvervsøkonomiske elementer, som vores aftagere efterspurgt. Yderligere eksisterer der et fåtal af dagskurser. Det kan derfor konkluderes, at der ikke eksisterer en fuldkommen, holistisk masteruddannelse i Danmark med fokus på bæredygtighed. Vi har i samme omgang undersøgt uddannelser på kandidatniveau og har fundet, at ingen uddannelsesstilbud helt dækker områderne, som vores uddannelse tilbyder. Da vi desuden ikke anser disse uddannelser for konkurrenter, da de er målrettet forskellige målgrupper, kan vi på baggrund heraf konkludere, at aftagernes behov for medarbejdere med viden, værktøjer og kompetencer inden for ansvarlig forretningspraksis ikke bliver mødt af eksisterende uddannelser.

Uddybende bemærkninger

I europæisk kontekst, er den eneste uddannelse, som tilbyder en kombination af holistisk tilgang og praksisorientering lig vores, en MSt in Sustainability Leadership (Cambridge University 90 ECTS). Der findes ikke en lignende EVU-uddannelse i nordisk eller tysk kontekst. Andre EVU-uddannelser i europæisk kontekst udgøres af MBA'er med specialiseringer i bæredygtighed inden for bestemte virksomhedsområder (tourisme, fashion), som primært udbydes af schweiziske handelsskoler, der mangler den holistiske vinkel, som Cambridge University og SDU tilbyder. Med en holistisk tilgang efterkommer vi således ikke kun et vigtigt lokalt behov i det danske uddannelseslandskab, men støtter ligeledes Danmarks image som frontløber på det internationale uddannelsesmarked

Beskriv rekrutteringsgrundlaget for ansøgte, herunder eventuelle konsekvenser for eksisterende beslægtede udbud. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag

Vores respondenter forventer, at en bred vifte af medarbejdere vil være interesseret i uddannelsen (i udvikling, logistik, marketing og salg). Vi forventer, at disse fagfolk vil være mellemledere i alle danske industrier, som arbejder for virksomheder, der allerede har implementeret en bæredygtig vinkel på deres aktiviteter eller som søger at udvikle deres virksomhed i denne retning inden for de næste 5 år.

I forhold til manglen på lignende uddannelser i nordisk kontekst forventer vi ikke at påvirke andre danske uddannelser negativt. Tværtimod er det vores forventning, at vi ved at tilbyde denne supplerende uddannelse kan styrke eksisterende masteruddannelser på SDU, idet vores uddannelses fagpakke også kan benyttes som valgfag på disse andre masteruddannelser.

Beskriv kort mulighederne for videreuddannelse

Dimittender fra masteruddannelsen forventes primært at bruge uddannelsen som kompetenceløft i forbindelse med nuværende job. Dimittenden kan dog vælge at søge videre studier, idet masteruddannelsen formelt kvalificerer til en ph.d.-uddannelse.

Forventet optag på de første 3 år af uddannelsen. Besvarelsen må maks. fylde 200 anslag

Vi forventer at optage 15 studerende det første år og herefter 20 det andet år og 25 det tredje år i takt med, at de danske virksomheders fokus på bæredygtighed vokser.

Hvis relevant: forventede praktikaftaler. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag

Ingen

Øvrige bemærkninger til ansøgningen

Respondenterne i aftagerundersøgelsen påpeger vigtigheden af, at denne type uddannelse forefindes på engelsk eller som et minimum indeholder engelske kourselementer, da de fremtidige opgaver, som de studerende skal løse sammen med arbejdsgiverne, nødvendigvis vil udspille sig i internationale miljøer. Udover at opfylde arbejdsgivernes ønske vil integration af kurser på engelsk også betyde, at vi kan udnytte instituttets store akademiske netværk og invitere ansete eksperter fra hele verden til at dele deres viden med vores studerende.

Hermed erklæres, at ansøgning om prækvalifikation er godkendt af institutionens rektor

Ja

Status på ansøgningen

Afslag

Ansøgningsrunde

2021-2

Afgørelsesbilag - Upload PDF-fil

A9 Afgørelsesbrev.pdf

Samlet godkendelsesbrev - Upload PDF-fil

Masteruddannelse i Ansvarlig Virksomhedspraksis

Bilag til prækvalifikationsansøgning den 15. september 2021

Indhold

Indledning	1
Metode	2
Rapporter og strategier	2
Empirisk undersøgelse 1 (2020)	3
Empirisk undersøgelse 2 (2021)	3
Konklusioner	6
Rapporter og strategier	6
Empirisk undersøgelse 1 (2020)	11
Empirisk undersøgelse 2 (2021)	14
Konklusion	25
Referencer	26

Indledning

Denne rapport giver et overblik over aftagerundersøgelsen ("rapport"), der er udarbejdet for at afdække behovet for en specialiseret Masteruddannelse i Ansvarlig Virksomhedspraksis (MRBP), som påtænkes etableret af Syddansk Universitet (SDU). Rapporten beskriver den metode, der er anvendt til dataindsamling (kapitel 1) samt analyse af de respektive konklusioner (kapitel 2).

MRBP tager udgangspunkt i 2030-dagsordenen og de tilhørende 17 verdensmål for bæredygtig udvikling (Sustainable Development Goals - SDG'er), der blev vedtaget af alle FN's medlemsstater i 2015. Uddannelsen er videre udviklet inden for rammerne af (i) Danmarks Handlingsplan for FN's Verdensmål og (ii) SDU's strategi, der fokuserer på at skabe værdi for samfundet ved at arbejde med verdensmålene, udvikle talenter, bryde grænser og forme en bæredygtig fremtid. Baseret på de tidligere strategier er MRBP designet til at bidrage til Danmarks arbejde med *ansvarligt forbrug og produktion*. Uddannelsen sigter mod at støtte danske virksomheders arbejde under omstillingen til bæredygtig virksomhedspraksis ved at tilbyde muligheden for at opkvalificere deres medarbejdere inden for bæredygtig ledelse. Idet der i øjeblikket ikke findes en fuld masteruddannelse i de nordiske lande med en lignende kompetenceprofil, viser vores undersøgelser blandt danske arbejdsgivere, at der i lyset af den voksende betydning, der i en global kontekst tillægges bæredygtig virksomhedspraksis, i dag er et markant behov for denne type specialister i Danmark.

Resultaterne viser især, at:

- 1) *Danske virksomheder er interesserede i at tilbyde deres medarbejdere et professionelt uddannelsesforløb, der giver dem kompetencer inden for bæredygtig virksomhedspraksis, herunder områder som ansvarlighed i værdikæden og virksomhedens samfundsansvar (CSR). Mulighederne for at tage en sådan uddannelse i Danmark er imidlertid meget begrænsede.*
- 2) Dette udgør et *væsentligt problem*, ikke kun for danske virksomheder, men for hele det danske samfund. Den meget presserende bæredygtige økonomiske omstilling, som Danmark har forpligtet sig til, er en kompleks opgave, der eksempelvis ikke alene omfatter udvikling af innovative teknologier og løsninger, men også en effektiv lancering af disse på markedet, organisering af effektiv kommunikation mellem interessenter og samtidig en ændring af både virksomhedspraksisser og forbrugeradfærd.
- 3) Det er en umulig opgave at nå i mål med disse udfordringer uden virksomhedernes aktive deltagelse. Virksomheder har til gengæld brug for medarbejdere med de rette kompetencer, og alligevel *fortæller de løbende om et misforhold mellem eksisterende og efterspurgte kompetenceprofiler* (som rapporteret af Deloitte Insights (2019), Regionsrådet (2020), Djøf (2021) og bekræftet af vores forskning).
- 4) Kompetenceprofilen, som MRBP tilbyder, er en relevant og efterspurgt løsning for virksomheder, der gør dem i stand til at give medarbejderne de nødvendige værktøjer til at drive den

bæredygtige forandring. *Den foreslåede uddannelse fandt bred opbakning blandt danske aftagere.*

Respondenterne deltog aktivt i vurderingen, og også i selve udformningen af uddannelsen. Udover at definere markedets behov giver rapporten således også et overblik over respondenternes ændringsforslag til uddannelsen og vores måder at imødekomme dem på. Samlet set udtrykte hovedparten af de interviewede aftagere betydelig interesse for MRBP og bekræftede i vid udstrækning, at de ville foreslå denne uddannelse til deres medarbejdere, enten som en fuld toårig uddannelse eller i form af enkeltfag.

1. Metode

For at understøtte ansøgningen om prækvalificering af MRBP gennemførte Institut for Marketing og Management på SDU (IMM) en aftagerundersøgelse med det formål at: (i) afklare relevansen af bæredygtighedsdagsordenen hos de danske virksomheder og virksomhedernes rolle under implementeringen, (ii) afdække, om der er en generel efterspørgsel på arbejdsmarkedet efter specialister i ansvarlig virksomhedspraksis og en specifik efterspørgsel efter MRBP, (iii) sikre, at det foreslåede uddannelsesformat passer til virksomhedernes behov samt (iv) udvikle en MRBP-kompetenceprofil i samarbejde med erhvervslivet.

1.1. Rapporter og strategier

For at undersøge vigtigheden af bæredygtighedsdagsordenen for især det danske samfund og erhvervslivet analyserede vi 14 rapporter og strategier omhandlende bæredygtighedsdagsordenen præsenteret af forskellige aktører, der bevæger sig på både den globale og lokale scene (SDG-rapporter), herunder Regeringen, Finansministeriet, FN's Global Compact-initiativ og World Business Council for Sustainable Development, Regionsrådet Syddanmark, Globalt Fokus og 92-Gruppen, Institut for Menneskerettigheder, Deloitte Insights m.fl. Den komplette liste over SDG-rapporter præsenteres under afsnittet Referencer.

Analysen opsummerer tilgange til opfyldelse af verdensmålene i Danmark, især dem, der beskæftiger sig med økonomiske og miljømæssige aspekter af bæredygtighed, kaster lys over den aktuelle status for opnåelse af verdensmål 12 (ansvarligt forbrug og produktion) i Danmark, diskuterer især erhvervsaktørers rolle i denne proces og udfordringer under omstillingen til bæredygtig virksomhedspraksis samt uddannelsesinstitutionernes bidrag til at imødegå disse udfordringer.

1.2. Empirisk undersøgelse 1 (2020)¹

I efteråret 2020 ansøgte SDU om prækvalificering af en akademisk overbygningsuddannelse (AO) i Ansvarlig Virksomhedspraksis, i hvilken forbindelse IMM gennemførte en dybdegående aftagerundersøgelse blandt danske virksomheder (Empirisk undersøgelse 1). Vi opsummerer

¹ I afsnit 1.3 opsummeres den anvendte metode for Empirisk undersøgelse 1 beskrevet i Aftagerundersøgelse 2020.

resultaterne af Empirisk undersøgelse 1 her, da undersøgelsen giver vigtig indsigt i, hvordan danske virksomheder arbejder med bæredygtighedsdagsordenen, og hvilke kompetencer de forventer hos fremtidens medarbejdere.

Empirisk undersøgelse 1 indledtes med en kvantitativ undersøgelse (Kvantitativ undersøgelse 2020), der blev gennemført online blandt 136 danske organisationer som et webbaseret spørgeskema, der blev distribueret via e-mail. Der blev rekrutteret respondenter gennem SDU's databaser og forskernes faglige netværk. De fleste af deltagerne kom fra medicinalindustrien, servicesektoren, offentlig administration, sundhedssektoren, uddannelses- og medieverdenen. 53,2 % af respondenterne arbejdede i private virksomheder, 31 % i den offentlige sektor. 50 % af respondenterne var mænd og 50 % kvinder. 54,7 % af respondenterne havde jobtitlen CEO, leder, chef, grundlægger eller ejer. De fleste af de deltagende virksomheder var små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

Anden del af Empirisk undersøgelse 1 var en kvalitativ undersøgelse (Kvalitativ undersøgelse 2020), der nuancerede indsigterne fra Kvantitativ undersøgelse 2020. Den bestod af dybdegående interviews med repræsentanter for 19 danske organisationer, der besad de højeste stillinger inden for HR, kommunikation eller forretningsudvikling, og blev rekrutteret gennem SDU's databaser og forskernes netværk.

1.3. Empirisk undersøgelse 2 (2021)

En kvalitative undersøgelse som specifik understøttelse af MRBP (Empirisk undersøgelse 2) blev gennemført i to runder i marts-april (runde I) og maj (runde II) 2021. Den omfattede semistrukturerede interviews med repræsentanter for 21 virksomheder (14 i hver runde), der hovedsaglig besidder de højeste stillinger og arbejder med forskellige områder af bæredygtighed (se tabel 1). Syv respondenter fra runde I deltog efterfølgende i runde II. Tre respondenter repræsenterede udenlandske virksomheder, der trækker på dansk såvel som europæisk arbejdskraft. Alle interviews blev gennemført online (på grund af covid-19-begrænsninger) og varede i 30-40 minutter.

Formålet med runde I var at undersøge de udfordringer, som virksomhederne står over for i forbindelse med overgangen til bæredygtig virksomhedspraksis, hvilke kompetencer de savner i processen, og om der i dansk erhvervsliv er opbakning til en deltidsuddannelse, der kunne give deres ansatte den nødvendige viden. Formålet med runde II var at drøfte det konkrete MRBP-forløb, der er blevet udviklet af IMM på baggrund af den indsamlede viden fra runde I, for således at teste uddannelsens foreslåede struktur, indhold og kompetenceprofil med virksomhederne. Derudover tilføjede interviews med repræsentanter for udenlandske virksomheder en ny dimension i udviklingen af MRBP, da der blev identificeret et behov for MRBP-kompetencer på både dansk og europæisk plan. Denne opfattelse blev bekræftet af informanterne fra de danske virksomheder, som opererer internationalt.

Tabel 1. Liste over respondenter, runde I og II

Respondent nr.	Navn	Titel	Virksomhed	Runde
1.	Ulla Poulsen	Chief Human Resources Officer	Fiberline Composites A/S	I
2.	Jesper Dragsbæk Ruus-Pedersen	Business Line Director	KMD A/S	I
3.	Lærke Skaksen	Head of Social Responsibility	Lidl Danmark K/S	I
4.	Anne Højgaard Diechmann	VP Human Resources & CSR	Gram Equipment A/S	I
5.	Michael Sloth	Group CIO	Esoft Danmark A/S	I
6.	Mia Dela	Kreativ direktør	Sebra Interiør ApS	I
7.	Jens Nannerup	Direktør	GASA Odense Frugt Grønt A.m.b.a.	I
8.	Per Stenger Larsen	Salgsdirektør	CANE-LINE A/S	I og II
9.	Kim Staack Nielsen	Formand, CEO	DANSK HR	I og II
10.	Michael Eirup	HQSE Manager	KVIST INDUSTRIES A/S	I og II
11.	Casper Ladeby	Innovationschef	Hydac A/S	I og II
12.	Jens Jakob Larsen	Kommerciel direktør - Danmark	Yara Danmark A/S	I og II
13.	Birgitte Elung-Jensen	Projektleder, Circular for Zero	NOVO NORDISK A/S	I og II
14.	Charles Nielsen	Direktør for Infrastruktur	TREFOR Infrastruktur A/S	I og II
15.	Sarah Katz Og Rukhsar Asif	Senior Sustainability Manager Junior Sustainability Consultant	RAMBØLL DANMARK A/S RAMBØLL GRUPPEN A/S	II
16.	Martin Savchev	CEO og projektleder	BrainLog	II
17.	Jeffrey Wong	Senior databeskyttelsesanalytiker	Close Brothers Group	II
18.	Alexandra Morge Rochette	Grundlægger af Fabulabox, på udkig efter uddannelse og jobs inden for bæredygtighed i DK	Fabulabox	II
19.	Inna Mitlytska	Projektleder, CSR	FirstFarms A/S	II
20.	Yahvi Frimand Paludan-Müller	Product Performance and Development	Beirholms Væverier A/S	II
21.	Matthias Rolfs	Konsulent, projektleder	Lufthansa Consulting	II

Vi rekrutterede interviewpersoner til begge runder gennem SDU's virksomhedsdatabaser og vores egne faglige netværk. Den samlede profil dækker en lang række virksomheder på tværs af brancher (se figur 1)² og størrelse (se figur 2).³ Den brede branchefordeling antyder, at en bred vifte af

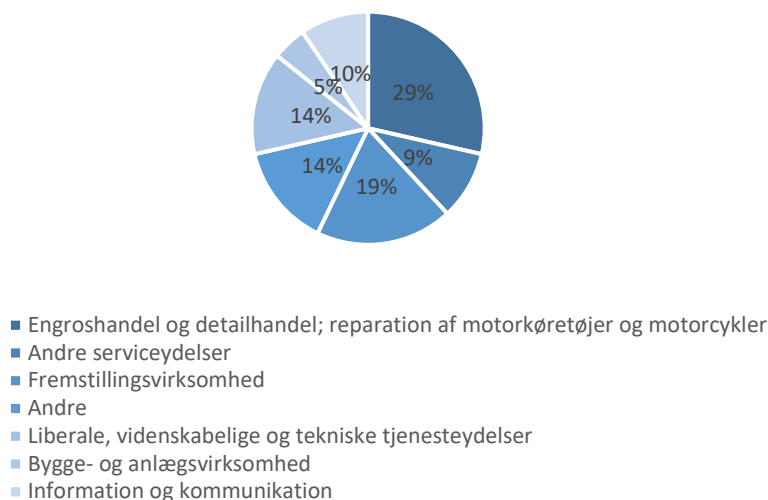
² Ifølge Det Centrale Virksomhedsregister (CVR) baseret på de registrerede branchekoder.

³ Ifølge CVR baseret på antal ansatte i marts 2021 og i overensstemmelse med EU's definition af virksomhedsstørrelse. Da data kommer fra CVR-registret, er antallet af medarbejdere og den respektive fordeling på tværs af virksomhedstypologi udelukkende baseret på de oplysninger om virksomhederne, der er registreret i Danmark, og det afspejler således ikke det samlede (globale) antal ansatte, der arbejder i organisationer og deres udenlandske datterselskaber som helhed.

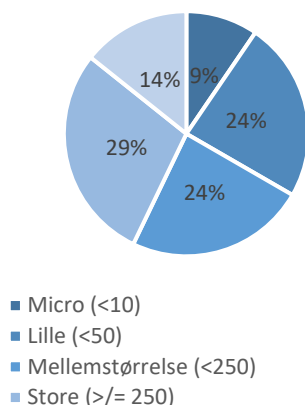
aktører fra forskellige fagområder oplever et behov for specialister inden for ansvarlig virksomhedsledelse. Fordelingen af de deltagende virksomheder på tværs af størrelse viser en interesse for MRBP fra både store virksomheder og SMV'er.

De fleste af de interviewede organisationer er placeret i Region Syddanmark (se figur 3), da vi bevidst har fokuseret vores undersøgelse på primært lokale aktører. Da uddannelsen skal etableres i Odense og har til formål at uddanne studerende, der samtidig skal passe deres daglige jobfunktioner, er den primære målgruppe for uddannelsen medarbejdere fra de lokale virksomheder.

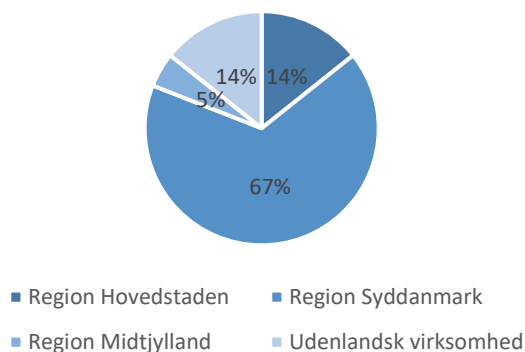
Figur 1. Fordeling af virksomheder efter branche⁴



Figur 2. Fordeling af virksomheder efter størrelse⁵



Figur 3. Fordeling af virksomheder efter region



⁴ Kategorien "Andre" dækker over tre udenlandske virksomheder, som der ikke findes oplysninger om i CVR-registret.

⁵ Kategorien "Andre" dækker over tre udenlandske virksomheder, som der ikke findes oplysninger om i CVR-registret.

2. Konklusioner

2.1. Rapporter og strategier

2.1.1. 2030-dagsordenen i Danmark: et overblik

Analysen af SDG-rapporterne viser, at FN's 2030-dagsorden for bæredygtig udvikling er blevet en overordnet ramme for politiske, samfundsmæssige og forretningsmæssige aktiviteter i Danmark. Allerede i 2015 spillede Danmark en ledende rolle i etableringen af verdensmålene på den internationale scene (Globalt Fokus og 92-Gruppen 2018). Siden da har Danmark forpligtet sig til at arbejde for at leve op til verdensmålene, både på regionalt og globalt plan, udviklet en stærk ambition om at reducere CO₂-udledningen med 70 % i 2030 og om at blive et klimaneutralt land inden 2050. Internationalt opererer Danmark på linje med EU's politik på forskellige platforme, herunder Nordisk Ministerråd, OECD og internationale finansielle institutioner. På lokalt plan har Danmark udviklet en omfattende juridisk og politisk ramme for implementering af verdensmålene, bestående af Udviklingspolitisk Strategi (2017), Handlingsplan (2017) og andre regler og initiativer, der opfordrer alle aktører i det danske samfund til at bidrage til den bæredygtige udvikling (Regeringen 2017, Finansministeriet 2018, Globalt Fokus og 92-Gruppen 2018).

Ifølge regeringens rapport om den nationale Handlingsplan 2017 (Regeringen 2017) integrerer Danmark en række flerdimensionelle vurderinger på alle niveauer, og de tilhørende politikker og regler repræsenterer en kompleks handlingsplan, der påvirker alle verdensmål på samme tid, da de er indbyrdes sammenhængende. I tråd med denne tilgang etablerede Regeringen (2017) fire hovedmål for bæredygtighed, hvor sikring af bæredygtig virksomhedspraksis forekommer at være en af de vigtigste prioriteter. Som vist i tabel 2 adresserer to af regeringens fire mål ansvarligt forbrug og produktion (verdensmål 12) på flere områder. Dermed understreger Regeringen vigtigheden af at udvikle en bæredygtig økonomi og rapporterer, at danske industrier har en styrkeposition inden for ansvarlig virksomhedspraksis på den globale scene (Regeringen 2017).

Tabel 2. Regerings politiske og sociale mål for bæredygtighed

Målsætning	Indikator	Verdensmål
Prioritet 1 – Vækst og velstand (s. 15)		
7. Fremme partnerskaber og investeringer i udviklingslande, der kan bidrage til at skabe bæredygtig vækst og udvikle den private sektor, både i udviklingslande og i Danmark.	Mobilisering af total og privat kapital gennem Danidas erhvervsplatform.	1, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 17
Prioritet 3 – Miljø og klima		
20. Standse tilbagegangen for biologisk mangfoldighed.	Bevaringsstatus for habitatområder, naturtyper og arter (Habitatdirektivet).	12, 14, 15
22. Forebygge og begrænse forurening med skadelige stoffer.	a. Udvikling af luftkvalitet og sundhedseffekter af luftforurening i Danmark.	3, 8, 9, 11, 12

	b. Antal stoffer vurderet for hormonforstyrrende egenskaber og andel, der som følge heraf er omfattet af EU-regulering.	
24. Fremme af cirkulær økonomi, herunder bedre (gen) anvendelse af ressourcer og forebyggelse af affald.	a. Ressourceproduktivitet (DMC/BNP, som erstattes af RMC/BNP). b. Genanvendelse af totalaffald (ekskl. jord og mineralsk affald) (Eurostat).	9, 12, 13
25. Bæredygtige virksomheder og produkter.	a. Antal virksomheder omfattet af standarder for bedst tilgængelig teknologi efter IE-direktivet. b. Samlede produktion af grønne varer og tjenesteydelser i Danmark.	2, 8, 9, 12
26. Bæredygtige fødevarer.	a. Madspild fra husholdninger. b. Ressourceproduktivitet i fødevarerektoren.	2, 12

Kilde: Tilpasset fra Handlingsplan for FN's verdensmål (Regeringen 2017)

[2.1.2. Danmarks omstilling til ansvarligt forbrug og produktion: stadig langt bagud](#)

Regeringen har gjort en række bestræbelser for at udvikle og fremme den bæredygtige økonomi. Initiativerne omfatter indførelse af strengere krav til CO₂-udledning og bæredygtighedsrapportering, støtte til miljøteknologier gennem subsidier, etablering af partnerskaber med industrier til udvikling og implementering af innovative og bæredygtige teknologiske løsninger, jobskabelse, øget eksport og vækst samt inkorporering af et rådgivende udvalg med deltagelse af ledere fra erhvervslivet med henblik på at støtte danske virksomheder i omstillingen til en cirkulær økonomi (Finansministeriet 2018). På trods af bestræbelserne på at fremme den cirkulære økonomi og visse resultater inden for ressourceproduktivitet, drivhusgasser, vedvarende energi og energiforbrug står Danmark stadig over for en række udfordringer, og – vil nogle måske hævde – sakker langt bagud med at nå verdensmål 12 og den overordnede ambition om grøn omstilling (se tabel 2) (Mellempøkeligt Samvirke 2015; Regeringen 2017; Globalt Fokus og 92-Gruppen 2018, 2019; Djøf 2021).

På nationalt plan inkluderer kritiske områder luftforurening, affaldshåndtering og ansvarlig handel (Globalt Fokus og 92-Gruppen 2018, 2019). Internationalt bliver Danmark generelt opfattet som et land med gode praksisser, når det gælder beskyttelse af mennesker og miljø, men ikke desto blev det rapporteret, at nogle af de danske virksomheder, der opererer i udlandet, har en tendens til at misbruge de lempede lovkrav i lande uden for EU og således ikke demonstrerer god tro og et ønske om at følge FN's dagsorden for bæredygtighed og menneskerettigheder og sikre ansvarlig ledelse af deres værdikæder (Global Fokus og 92-Gruppen 2018).

Tabel 2. OVERBLIK: VURDERING AF DANMARKS ARBEJDE MED VERDENSMÅL 12

Verdensmål	Delmål i fokus	National opnåelse			International opnåelse		
		Politisk plan vedtaget	Plan opdateret siden vedtagelsen af 2030-dagsorden	Mål kan nås i 2030 med aktuel indsats	Politisk plan vedtaget	Plan opdateret siden vedtagelsen af 2030-dagsorden	Mål kan nås i 2030 med aktuel indsats
12 Ansvarligt forbrug og produktion	12.2 12.4 12.7	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej

Kilde: Tilpasset efter Globalt Fokus og 92-Gruppen 2019, [http://globalfokus.dk/images/SPOTLIGHT-Rapport Enkelt sider.pdf](http://globalfokus.dk/images/SPOTLIGHT-Rapport%20Enkelt sider.pdf) [Tilgået 18. maj 2021]

For at tackle ovennævnte udfordringer er det nødvendigt, at virksomheder i alle sektorer producerer ansvarligt, så forbrugerne kan forbruge ansvarligt. Derudover er det nødvendigt med nye forretningsmodeller og en gennemgribende ændring af forbrugsmønstre og social praksis (Global Fokus og 92-Gruppen 2018, 2019; Gonzalez-Arcos et al. 2021). Mens en lang række civile aktører stærkt anbefalede at skærpe de lovgivningsmæssige rammer for de danske virksomheder, står det klart, at statslige tiltag ikke alene er nok til at tackle denne udfordring. *Det er absolut nødvendigt, at erhvervslivet deltager aktivt i samarbejde med statslige og kommunale myndigheder, forskningsinstitutioner og resten af samfundet, hvis det skal lykkes at sikre ansvarligt forbrug og produktion og dermed overgå til en mere grøn og cirkulær økonomi, både i Danmark og over hele verden* (GRI, FN's Global Compact og WBCSD 2015; Mellempfolkeligt Samvirke 2015; Globalt Fokus og 92-Gruppen 2018, 2019; Institut for Menneskerettigheder 2019; Kelly og Dogson 2021; Djøf 2021)

2.1.3. Bæredygtig virksomhedspraksis: et behov, et must, en fordel

Med alle de mange bæredygtighedsproblematikker, som verden står overfor, og med det stigende tidspres (der er mindre end 10 år til at nå verdensmålene for bæredygtig udvikling), kommer bæredygtig virksomhedspraksis i dag til at handle om at "sikre vores overlevelse". Derfor er det vigtigt for erhvervslivet at forstå den globale bæredygtighedsudfordring, definere sin egen rolle i processen og deltage aktivt i den globale bæredygtighedsindsats (GRI, FN's Global Compact og WBCSD 2015; the Scotsman 2021).

Samtidig er bæredygtig virksomhedspraksis også et spørgsmål om at sikre velstand. Nye globale tendenser som befolkningstilvækst, urbanisering, økonomisk fremgang, kombineret med ressourceknaphed og klimaforandringer forstærker behovet for bæredygtige løsninger – især på nye (emerging) markeder og frontier-markeder, så vi undgår at gentage den industrialisering, som den vestlige verden har gennemgået (Dalberg 2019). Derfor går udviklingsbehov og forretningsmuligheder hånd i hånd: Virksomheder, der tilbyder innovative og omkostningseffektive løsninger på globale udfordringer, oplever og vil opleve stor efterspørgsel efter deres tjenester og

produkter. Og *"mange danske virksomheder, herunder mange SMV'er, er opmærksomme på verdensmålene og undersøger i øjeblikket, hvordan de kan komme til at påvirke deres forretning i positiv retning."* (Dalberg 2019, s. 24). Med bæredygtighed som kerneelement i dansk virksomhedskultur samt et stærkt fokus på innovation, design og teknologi har danske virksomheder de kompetencer, der skal til, og muligheder for at komme ind på nye markeder, hvis de tilbyder bæredygtige løsninger og dermed bidrager til verdensmålene. Arbejdet med verdensmålene kan gå hen og blive 60 mia. USD værd om året i 2030: *"Danske virksomheder har gode muligheder for at udnytte disse markeder ved at skabe et fundament for virksomhedsvækst og talenttiltrækning samt yde et vigtigt bidrag til opnåelse af verdensmålene."* (Dalberg 2019, s. 7). Samlet set kan en overgang til ansvarlig virksomhedspraksis skabe betydelig værdi for virksomhederne i form af fx omdirigering af investeringsstrømme, definition af nye vækstmarkeder for innovative løsninger og styrkelse af interessentrelationer, samtidig med, at de undgår dårligt omdømme, øger robustheden og styrker deres eksistensberettigelse (GRI, FN's Global Compact og WBCSD 2015; Dalberg 2019).

2.1.4. Bæredygtig forandring: behov for eksperter

Med verdensmålene som et nyt globalt paradigme udvikler ansvarlig virksomhedspraksis sig til en globalt forventet praksis. Undersøgelser viser, at virksomheder begynder at tage deres samfundsansvar meget alvorligt: For mange virksomheder var det en af de vigtigste faktorer i vurderingen af deres årlige performance (Deloitte Insights 2018, s. 6). Mange især danske virksomheder har allerede integreret bæredygtighed som et hovedelement i virksomhedskulturen og arbejder strategisk med at indskrive verdensmålene i deres virksomhedsstrategi (Regeringen 2017; Dalberg 2019).

Den rapporterede udbredelse af SDG-dagsordenen til globale og danske virksomheder indikerer et behov for dygtige eksperter, der kan tilpasse forretningsmodeller, effektivt introducere innovative bæredygtige løsninger, måle forbedringerne og kommunikere dem ud til forbrugerne, medarbejderne, regeringer og ngo'er. Imidlertid har virksomheder, både globalt og lokalt, rapporteret om en stor mangel på fagpersoner, der opfylder *"fremtidens behov"*, især for erhvervsøkonomiske og samfundsvidenskabelige kompetencer (Deloitte Insights 2018; Regionsrådet 2020; Djøf 2021). Mens ledere rapporterer om et misforhold mellem de eksisterende og efterspurgte færdigheder hos medarbejderne, anerkender de også vigtigheden af faglig udvikling af medarbejderne gennem *efter- og videreuddannelse* samt vigtigheden af samarbejde mellem virksomheder, regeringer og uddannelsesinstitutioner i forhold til uddannelse af talenter for at imødekomme fremtidens behov. Som Besenbecher fra Carlsberg påpeger: *"Erhvervslivet skal tale om, hvilke færdigheder de har brug for, og bør samarbejde med regeringer, enkeltpersoner og undervisere for at sikre, at nutidens unge bliver rustet til fremtidens jobs."* (Deloitte Insights 2018, s. 16).

Manglende færdigheder er også blevet påpeget som en af de største udfordringer, især i Syddanmark (Regionsrådet 2020). Regionsrådet (2020) understreger, at faglige kompetencer ikke

kun giver muligheder for den enkelte, men også for samfundet, mens både den offentlige og den private sektor i regionen oplever vanskeligheder med at finde medarbejdere med de ønskede færdigheder. Regionsrådet binder regionens udvikling op på de menneskelige ressourcer:

”Uddannelse styrker det demokratiske engagement i samfundet og giver kompetencer, som kan bidrage til en bæredygtig udvikling.” (s. 13). Det forventes, at efterspørgslen efter kvalificeret arbejdskraft i Syddanmark vil stige i fremtiden – både i den offentlige og den private sektor, og derfor skal der gøres en indsats for at give folk mulighed for at uddanne sig lokalt. Ellers vil det få meget negative konsekvenser for samfundet (Regionsrådet 2020).

Ekspertes bekræfter, at Danmark har brug for specialister med stærke erhvervsøkonomiske og samfundsvidenskabelige kompetencer (Djøf 2021). Den grønne omstilling er en kompleks proces med flere dimensioner: Udvikling af nye vedvarende teknologier og bæredygtige løsninger kan kun skabe konkurrence- og driftsmæssige fordele, hvis disse løsninger når ud til forbrugerne. Adfærsændringer i retning af ansvarligt forbrug og produktion er ikke kun et spørgsmål om lovgivning, men også om kommunikation og adfærdsdesign osv. For at kunne dække hele denne palet af opgaver kræves der stærke kompetencer inden for de samfundsvidenskabelige og erhvervsøkonomiske områder, da de åbenlyst spiller en væsentlig rolle i den grønne omstilling (Djøf 2021).

2.1.5. Bæredygtig virksomhedspraksis og pandemi: universiteternes voksende rolle

I løbet af det sidste år er der sat fart under bæredygtighedsindsatsen i den nye virkelighed, som den globale covid-19-pandemi har skabt, hvor verden har stået over for nye udfordringer, både akutte (udvikling af vacciner og medicinsk udstyr) og langsigtede (at finde nye måder at styre forsynings- og værdikæder, drift og logistik, integritet og virksomhedsetik). I denne nye virkelighed mener eksperter, at det er vigtigt, at virksomhederne overgår til ansvarlig virksomhedspraksis, ikke kun i forhold til deres drift, men også ideologisk (Kelly og Dogson 2021; The Scotsman 2021). Under sådanne omstændigheder bliver samarbejde mellem brancher og undervisere afgørende, idet handelshøjskoler og universiteter kan hjælpe verden med at tackle udfordringerne og kan bistå virksomheder med at omdefinere deres formål, vision og strategier (Kelly og Dogson 2021). Universiteterne skal dog også forandres, hvis det skal lykkes. De bør genoverveje forældede modeller, der hovedsagelig fokuserer på hensynet til aktionærerne, påtage sig en ny mission i forhold til at forbedre trivsel i samfundet som helhed, fokusere på en bred vifte af interesser og forpligte sig til at løse problemer, der ikke kun berører erhvervslivet, men menneskeheden som helhed. Med sit mangeårige fokus på nye tilgange til markeder og forbrug adresserer allerede IMM dette specifikke behov og kan dermed udbyde en passende uddannelse. I dag har handelshøjskoler verden over et større fokus på den samfundsmæssige påvirkning gennem et tæt samarbejde med industrier og samfund: *”Covid-19 repræsenterer et vendepunkt for handelshøjskolerne, som fremover skal benytte deres faglighed til at nulstille, genopfinde og genstarte deres rolle med at fremme etiske og bæredygtige virksomhedspraksisser.”* (Kelly og Dogson, 2021). Gennem tæt samarbejde kan både virksomheder og forskere tilpasse deres langsigtede visioner og strategier,

lære, hvordan covid-19-krisen kan bruges til at nå verdensmålene, og udvikle nye måder at håndtere nye globale udfordringer på.

2.2. Empirisk undersøgelse 1⁶ (2020)

2.2.1. Kvantitativ undersøgelse 2020

Vores kvantitative undersøgelse 2020 viser, at danske virksomheder oplever en betydelig efterspørgsel efter bæredygtige praksisser og løsninger fra forskellige interessenter på tværs af værdikæder. Mere specifikt bekræftede 68,7 % af respondenterne, at deres kunder tænker i bæredygtighed, 78,2 %, at deres leverandører tænker i bæredygtighed, og 78,1 %, at deres øvrige samarbejdspartnere tænker i bæredygtighed. For at imødekomme disse krav indtænker virksomheder i en række brancher allerede nu bæredygtige løsninger.

Derudover forventer mere end 90 % af respondenterne at øge deres bæredygtighedsindsatser inden for de næste fire år samt at øge deres fokus på sådanne løsninger. Den største udfordring i forhold til at overgå til mere bæredygtige virksomheds løsninger er imidlertid manglen på uddannede medarbejdere samt manglen på viden om bæredygtige virksomhedspraksisser, særligt på ledelsesniveau. Mere end 1/3 af respondenterne bekræftede, at de gerne så bæredygtighed forankret i topledelsen, 58,8 % af respondenterne savner god og konkret rådgivning i, hvordan man arbejder med bæredygtige virksomhedspraksisser, og 70,1 % af respondenterne så manglen på faglige kompetencer som en barriere i forhold til at fremme udviklingen af bæredygtighedsfokuseret arbejde.

Med hensyn til bestemte færdigheder og kompetencer forventer virksomhederne, at deres medarbejdere bidrager med kritisk tænkning (92,6 %), nytænkning i grønne idéer eller produkter (80,1 %) og er kreative og tilpasningsparate (henholdsvis 88,5 % og 92 %). Desuden forventes det, at disse medarbejdere bidrager med viden om praktiske bæredygtige løsninger (92,7 %), indsigt i forbrugertendenser og miljøbevidste kunders behov (90,6 %), samt at de er i stand til at omsætte bæredygtighedsrelaterede politikker fra globalt til lokalt niveau (88,4 %). I forhold til implementeringen af bæredygtige praksisser på bestemte områder oplyste hovedparten af respondenterne, at de forventer, at medarbejderne besidder lederevner (94,7 %), bidrager med kompetencer inden for PR, samarbejde med offentlige forvaltninger samt kunderelationer (88,4 %) og har specifikke færdigheder inden for markedsføring og branding over for miljøbevidste kunder (90,5 %).

2.2.2. Kvalitativ undersøgelse 2020

Vores kvalitative undersøgelse 2020 viste, at markedernes hastige forandring tvinger virksomhederne til at demonstrere, at deres organisationer bevæger sig i retning af at kunne leve op til verdensmålene. At imødekomme disse nye forventninger kræver fundamentale ændringer i hele virksomhedsstrukturen:

⁶ I dette afsnit 1.2 opsummerer vi de hovedkonklusioner fra Empirisk undersøgelse 1, der præsenteres i Aftagerundersøgelse 2020.

"Det betyder, at nutidens lineære økonomi, hvor vi udvinder ressourcer, producerer og forbruger, ikke er bæredygtig i sig selv. Jeg forudser, at vi fra i dag og frem til 2050 bliver nødt til at lave op på systemet."

Camilla Hermansen – Director of Business Development, PlusPack A/S

Virksomhederne er allerede i gang med at introducere verdensmålene i deres forretningsrutiner, og disse aktiviteter forventes at vokse. Bæredygtighed betragtes ikke længere som noget "eksternt", men ses som en integreret del af virksomheden:

"Vi mener, at bæredygtighed bliver et virkelig vigtigt element i vores forretning ... det er meget vigtigt for os ... og vi er i øjeblikket også en del af et program sammen med Deloitte, hvor vi kører dette verdensmålsprogram ... de skal hjælpe os med verdensmålene ... Men selvfølgelig bliver bæredygtighed og viden og kompetencer endnu vigtigere i fremtiden. Fordi det bliver et vigtigt element i virksomheden."

Simon Juel Bundgaard – Business Development Manager, Sourzing A/S

Respondenterne mener overvejende, at bæredygtighed bør indarbejdes i virksomhedens "DNA", og at alle organisatoriske aktiviteter skal formes omkring det. Medarbejderne og især ledere på alle niveauer skal tilpasse den specifikke CSR-vision:

"... For os er bæredygtighed en vigtig strategi, et fokuspunkt for os lige nu er, at ... det også handler om vores DNA, at vi som virksomhed mener, at vi også skal tage ansvar i forhold til miljøet."

Simon Juel Bundgaard – Business Development Manager, Sourzing A/S

"... Det er nu, vi ønsker, at alle mellemledere eller direktører, HR eller sågar vores almindelige medarbejdere skal have fokus på CSR ... Det skal være en del af ens kultur at have fokus på CSR."

Kim Staack Nielsen – CEO og formand, DANSK HR

Medarbejderne i mange organisationer mangler imidlertid ofte den uddannelsesmæssige faglighed inden for bæredygtighed. Medarbejdere, der har værktøjskassen fuld af bæredygtighedskompetencer, er allerede nu de foretrukne kandidater, og efterspørgslen forventes at stige:

"Jeg tror, at folk har brug for andre færdigheder i dag for at overleve og for virkelig at kunne bidrage. Tingene sker nemlig i så hurtigt et tempo, at du efter min mening er nødt til at vide lidt om marketing, vide lidt om tal, vide lidt om storytelling. ... Jeg ville bestemt ansætte en kandidat med ekstra viden om bæredygtighed."

Alves Monteiro – grundlægger, Evolve

"Bæredygtighed og viden og kompetencer bliver endnu vigtigere i fremtiden. Fordi det bliver et vigtigt aspekt af forretningen. Fordi vi bliver nødt til at tage det i betragtning i vores forretningsmæssige aktiviteter."

Simon Juel Bundgaard – Business Development Manager, SourzingA/S

Derudover forventer virksomhederne en holistisk indstilling hos deres ledere. Organisationer vil sætte stor pris på komplekse kompetenceprofiler, herunder dem, der fx kombinerer en ingeniøruddannelse med videreuddannelse inden for virksomhedsledelse, markedsføring og kommunikation:

"At besidde både forretningsmæssig indsigt og den indsigt, der, som jeg sagde, ikke er præcist beskrevet i den forstand, at det ikke er en ingeniørgrad ... men du skal have stor indsigt i branchen ... Det ville fx være en meget stærk kombination at have denne kompetence eller indsigt oven i den tekniske baggrund ... Eller oven i erhvervsøkonomi eller måske også at have – ... hvis man også kunne have bestemte valgfag, der gav ekstra krydderi på din kandidat- eller

masteruddannelse i den retning. Jeg synes, det er en meget god idé.”

Jesper Dragsbæk Ruus-Pedersen – Business Line Director, KMD A/S

”Vi har brug for holistiske ledere, der kan skabe balance mellem virksomhedens kortsigtede og langsigtede investeringer osv. og udnytte de investeringer, som virksomheden har foretaget ... Og så skal en del af pensum handle om forståelse, fordi det er et kæmpe område ... Så du skal have en forståelse af, hvad de forskellige emner handler om, men du behøver ikke at være fagekspert. Og så skal du vide, hvordan man udvikler en forretningsstrategi, hvori den indgår. Ergo skal du have en forståelse for dine hotspots. ... og udvikle din strategi på baggrund af dette. Så hvordan tackler jeg disse udfordringer? ... matcher virkeligheden. ... Så jeg har brug for brede mit syn på, hvem interessenterne er, ud. Det er ikke kun mine kunder, men også Paris-aftalen.”

Dorte Olsen – Sustainability Manager, Bestseller A/S

På den baggrund er der ingen tvivl om, at bæredygtighed i dag bliver til et nyt paradigme i forhold til det at drive forretning, og at der er stor mangel på eksperter med holistisk viden om forretningsprocesser og med bæredygtighedstankegang. Derudover viste Kvalitativ undersøgelse 2020 allerede en vis interesse i en efteruddannelse, der bygger bæredygtighedsfærdigheder oven på en allerede eksisterende faglighed og dermed tilføjer den meget efterspurgte tværfaglige viden. Vi undersøger denne interesse nærmere i Empirisk undersøgelse 2.

2.3. Empirisk undersøgelse 2 (2021)

2.3.1. Runde I

Bæredygtig virksomhedspraksis: dagsorden og forventninger. Resultaterne fra runde I viser, at bæredygtighedsdagsordenen spiller en større og større rolle i de danske virksomheder.

Virksomhederne forstår bæredygtighed bredt og indarbejder bæredygtige praksisser på tværs af alle organisatoriske aktiviteter:

”Når vi siger bæredygtighed, så vil vi gerne tænke det bredt, så det både er miljø, og så er det er social responsibility og så er det governance ... Vi måler vores CO2. Vi vil gerne ud og spørge vores kunder, hvad de forventer, også i forhold til det grønne område. Vi går også ud og spørger vores medarbejdere, næste gang vi har en medarbejderundersøgelse af, hvad de godt kunne tænke sig, at vi gjorde på det grønne område. Og så har vi nogle samarbejder med DTI og DTU, hvor der er kommet nogle penge fra Energistyrelsen i forhold til også at kigge på nogle, vi fremstiller jo maskiner, og hvordan vi kan spare noget energi på de maskiner.”

Anne Højgaard Diechmann, VP Human Resources & CSR – Gram Equipment A/S

”Det gør vi jo sådan set på 360 grader i vores virksomheds betragtninger, så hele den måde, vi angriber, ja, faktisk hele markedet på, det vil sige, det starter med, og vi producerer vores varer. Det er hele, altså dybest set hele værdikæden gående fra råvarer til endelig produktion og efter endelig produktion. Hvordan ser det ud i salget? Hvordan ser det ud, også i hele produktets livscyklus? Vi fokuserer rigtig meget på, at vi får genanvendt så meget materiale som overhovedet muligt.”

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

Brancherne forventer, at bæredygtighedsdagsordenen vil komme til at spille en endnu større rolle af forskellige årsager, herunder flere statslige regler, øget pres fra kunder og samarbejdspartnere samt fra nuværende og fremtidige medarbejdere:

”Så helt sikkert, efterspørgslen fra kunderne er voksende. Nu har jeg været her i Lidl i godt fire år, og jeg kan se udviklingen, fra jeg startede til der, hvor jeg er nu. I forhold til hvor højt på agendaen for vores kunder, forbrugere, og

hvor ofte de også tager sig tid til netop at stille spørgsmål til vores produkter. Det synes jeg også. Det er meget sigende, at man tager tiden til at stille de kritiske spørgsmål. Så det er kun en positiv udvikling. Helt sikkert.”

Lærke Skaksen, Head of Social Responsibility – Lidl Danmark K/S

”Vi begyndte måske allerede i 2018 at opleve nogle af de første virksomheder, som fortalte om, at de havde ansøgere, der kom og spurgte til dem, til ansættelsessamtale, hvad virksomhederne gjorde, ikke så meget for dem, er det ikke for deres børn, men for deres børnebørns overlevelsesmulighed. Så det vil sige, at man begyndte at stille krav til virksomhederne om, at de havde fokus på at være bæredygtige ... Så min overbevisning er, at flere kommer til en større grad, ubevidst og mere orienteret mod det, vi kalder bæredygtighed.”

Kim Staack Nielsen, formand, CEO – Dansk HR

Ansvarlig forretningsførelse: afgørende behov for specialistuddannelse. Virksomhederne bekræfter, at der på jobmarkedet p.t. er mangel på kvalificeret arbejdskraft, der har direkte kompetencer inden for bæredygtighed. Dette problem er især relevant på ledelsesniveau, da mange af dem, der sidder i ledende stillinger i dag, ikke havde mulighed for at studere bæredygtighed af den simple årsag, at emnet ikke var på dagsordenen under deres uddannelse. Således savner mange ledere, der skal løse komplekse problemstillinger inden for udvikling og implementering af bæredygtige løsninger, afgørende viden på dette område:

”Vi har i høj grad brug for viden. Altså bare se vores ledergruppe. Vi er allesammen +45, og de fleste over 50. Jeg kan bare sige, det var ikke noget, der var på dagsordenen, da vi gik på universitetet, og generelt så har vi en rimelig høj gennemsnitsalder, og vi har mange medarbejdere, der har været her i mange år, og vi mangler i høj grad viden, og jeg vil også sige til dels også interesse i forhold til at løbe med bolden Så har vi i høj grad brug for kompetencer, som vi ikke har i dag.”

Anne Højgaard Diechmann, VP Human Resources & CSR – Gram Equipment A/S

”Men jeg tror, det, at der er så stort et fokus, så er der rigtig mange, der også har interesse. Men bare ikke har haft mulighed for at læse det. Fordi da de læste, var der ikke noget bæredygtighed på skoleskemaet. Så det tror jeg helt sikkert.”

Lærke Skaksen, Head of Social Responsibility – Lidl Danmark K/S

Virksomhederne forsøger at løse dette problem ved at tilbyde medarbejderne korte kurser og workshops, og for nogle virker det som en ganske tilfredsstillende løsning. Imidlertid fremhævede de fleste af respondenterne et behov for en grundig uddannelse i bæredygtig ledelse, der kombinerer teoretiske og praktiske aspekter:

”Altså, der skal jo være noget teori og sådan noget. Det er jo klart. Men det må måske godt være lidt mere applied-orienteret, når det er en efteruddannelse. Kunne jeg forestille mig, og derfor kunne det godt være lidt mere virkelighedsnært.”

Jesper Dragsbæk Ruus-Pedersen, Business Line Director – KMD A/S

”Der er mange, der gerne vil have den teoretiske baggrund. Det tror jeg også, man kan se med de kurser, der bliver udbudt generelt med CSR ... Og så tror jeg bare, det bliver endnu mere attraktivt at komme ind netop og få en uddannelse. Altså, at det ikke bare lige er et tredages kursus, fordi der er rigtig mange, der sidder og har interesse for det og kommer automatisk til at arbejde med CSR og interesserer sig også for det. Men altså mangler denne teoretiske baggrund.”

Lærke Skaksen, Head of Social Responsibility – Lidl Danmark K/S

På trods af et afgørende behov for at specialuddanne nuværende medarbejdere inden for bæredygtighed ser det ud til, at der ikke udbydes en sådan mulighed på markedet:

”Men jeg har faktisk haft svært ved at finde noget, fordi jeg har selv tænkt på, om jeg skulle tage et eller andet. Jeg tror ikke, jeg kommer til at tage en master, men jeg vil rigtig gerne selv have mere viden på det her område, og jeg har faktisk syntes, det er lidt svært at finde.”

Anne Højgaard Diechmann, VP Human Resources & CSR – Gram Equipment A/S

MRBP’s relevans. Nogle respondenter udtrykte et ønske om et ”fuldt” studie (dvs. bachelor + kandidat). Men flertallet af respondenterne viste en klar interesse for MRBP og bekræftede uddannelsens relevans i forhold til deres virksomhed og medarbejdere:

”[Vil en efteruddannelse være interessant for jer?]

Ja, absolut, absolut. Helt sikkert. Helt sikkert.”

Michael Sloth Group CIO – Esoft Danmark A/S

”[Tror du, det ville være interessant for jer med sådan en efteruddannelse?]

Det tror jeg helt sikkert. Det afhænger selvfølgelig af, hvilke forudsætninger man skal have for at få den efteruddannelse? Det kan jeg forstå nu, at det er lagt lidt væk fra at være en egentlig uddannelse til at være en overbygning af en eller anden slags med noget tilvalg, man får som medarbejder. Men det tror jeg er helt sikkert noget, alle kunne have brug for. Så det synes jeg da lyder rigtig, rigtig interessant.”

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

Desuden virker en uddannelse i bæredygtig virksomhedspraksis ikke kun relevant for store internationale virksomheder, men også for et hav af danske SMV’er:

”90 procent af alle danske virksomheder har under ti ansatte. Det er så ikke dér, hvor hovedparten af de ansatte arbejder. De er ikke med i den offentlige sektor eller de større virksomheder. Men selv de små virksomheder med under ti ansatte bør også i større grad overveje omkring, hvordan de kan være med til at skabe den der bæredygtighed.” Kim Staack Nielsen, formand, CEO – Dansk HR

”Jeg synes, det kunne være, jeg synes, det lyder rigtig spændende, og jeg tror også, at der er så mange virksomheder, der begynder at få øjnene op for, at der kan ikke bare sidde én ovre i hjørnet, måske som en del af marketing, og sige, at jeg arbejder lidt med CSR. De store virksomheder har det nu, men også små og mellemstore virksomheder, de bliver også snart tvunget til det ...”

Lærke Skaksen, Head of Social Responsibility – Lidl Danmark K/S

Interessante profiler. Når vi talte om, hvilke kompetencer der var brug for, såvel som profiler på de ansatte, der i øjeblikket har brug for en sådan opkvalificering, var svarene forskellige med hensyn til behovet i virksomheden i forhold til den faglige vinkling af uddannelsen. De fleste respondenterne trækker i retning af at foretrække en forretningsorienteret uddannelse med mulighed for at krydre den med et par valgfag:

”Så hvordan tager man noget, der i dag oftest bare bliver sidestillet med CSR, og hvordan gør man det til en god forretning? Det synes jeg er vigtigt for mit vedkommende. Men det kunne ligeledes være én, der er god til at udregne fx bæredygtigt præg. Men jeg tænker, hvis det er til en master til efteruddannelse, så tror jeg, at beslutningsprocesser, forretningsprocesser og forretningsmodeller omkring bæredygtighed er det vigtigste.”

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

”En grundlæggende viden omkring, hvad begreberne er. Og så er det jo også rigtig meget omkring risikovurdering, og det er jo forskelligeJeg vil sige på compliance-området og i forhold til det etiske er vi nok bedre kørende. Men på den der ting, som kan være med til at pushe ud i organisationen, viden og læring og træning, og som også meget gerne har en økonomisk baggrund, så vi også kan finde ud af, hvad det koster, og hvad får vi ud af det, fordi det er også en forretning, vi driver. Så vi kan godt have gode intentioner, men vi skal gå efter det, som også giver mest værdi for virksomheden. Og så er det klart, at meget af det også er purpose. Så det må også være én, som er rigtig stærk i kommunikation og formidlingsdelen omkring det her, fordi det er der i høj grad også brug for.”

Anne Højgaard Diechmann, VP Human Resources & CSR – Gram Equipment A/S

Desuden vurderes en sådan uddannelse, der tilbyder en bred faglighed på tværs af virksomhedsledelse, markedsføring og forbrug, som relevant for folk med *både forretningsmæssige og tekniske profiler*, især hvis de teknisk uddannede ønsker at bygge oven på deres viden og bevæge sig i retning af ledelse eller salg:

”Hvis du er business-uddannet, så kunne det jo være, at du var lidt mere nysgerrig på, hvad de enkelte ting er, der gør, at ting er bæredygtige. Eller du er ingeniør, hvordan du kan tage den viden, du har omkring bæredygtighed, og overføre den til noget forretningsudvikling og lære lidt om, hvordan jeg kan bruge min viden i min virksomhed. Så jeg kan sagtens se den gå begge veje.”

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

”Jeg vil jo sige, at det kunne lige så vel være en ingeniør, men som én inden for et sociologisk område eller noget, der kunne noget, der kunne gå i retning af at specialisere sig i bæredygtighed. Det handler både om at finde tekniske løsninger, men det handler også om at få sine virksomheder i stand til at få medarbejderne til at købe den dagsorden og levere på den dagsorden.”

Jens Jakob Larsen, Commercial Director, Denmark – Yara Danmark A/S

Samlet set forventer respondenterne, at en bred vifte af medarbejdere vil være interesserede i uddannelsen, afhængigt af hvordan de forventer, at deres karriere udvikler sig. Set i dette perspektiv forventer organisationerne, afhængigt af størrelse og branche, at omkring en til fem af deres medarbejdere ville overveje at uddanne sig:

”... der er en masse ting, vi kan gøre bedre. Vi har bare brug for hjælp, og det er måske det, sådan en uddannelsesbaggrund kunne hjælpe os med [Vil en efteruddannelse være interessant for jer?] Ja, absolut, absolut. Helt sikkert. Helt sikkert.”

Michael Sloth, Group CIO – Esoft Danmark A/S

”Altså, den funktion, hvor man kunne sige, det var nok relevant at få det både i udvikling, i logistik, i marketing og i salg. Så jeg tænker nok i hvert fald hurtigt en fem stykker.”

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

Undervisningssprog. Der var bred enighed blandt virksomhederne om, at det af mange årsager kun ville være naturligt at tilbyde MRBP på engelsk, bl.a. fordi engelsk er koncernsproget i mange virksomheder, på grund af den danske økonomis åbenhed og nødvendigheden af, at virksomheder kan kommunikere med verden og arbejde på tværs af grænserne, fordi mange

undervisningsmaterialer er engelsksprogede, og på grund af muligheden for at tiltrække internationale forskere som undervise osv.:

”Selvfølgelig er den på engelsk. Jeg har ingen kommentarer til det. Det er klart. Det er også vores koncernsprog, så selvfølgelig er den på engelsk.”

Anne Højgaard Diechmann, VP Human Resources & CSR – Gram Equipment A/S

”Jeg synes kun, det giver mening at udbyde den på engelsk. Alle større virksomheder i Danmark, vores sprog er jo engelsk, og selvom man arbejder i Universal Robots, som er en virksomhed fra Odense, så er jeg sikker på, at deres koncernsprog er engelsk... Jeg har faktisk haft svært ved at oversætte fagtermer til dansk, og jeg tænker ligeledes, hvis man lærer fagtermer på det mest almindelige sprog, skal man ikke overveje at oversætte fagtermerne.”

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

”For mig er det meget naturligt, at man udbyder den på engelsk, fordi jeg oplever, at vi i lille Danmark, at vi bliver mere og mere internationale, også som virksomhed. Og hvis man skal ind og have en person med, eller hvad skal jeg sige, den her uddannelse gør anvendelsen i en virksomhed. Så bliver det antageligvis en lidt større virksomhed, at man vil købe den her kompetence, end når man rekrutterer, og det antageligvis nogen, der alligevel har noget med udlandet at gøre på en eller anden måde.”

Ulla Poulsen, Chief Human Ressource Officer – Fiberline Composites A/S

2.3.2. Runde 2

Generel bedømmelse. Generelt modtog vi en meget positiv feedback på uddannelsen fra respondenterne:

”Jeg synes, det er superrelevant ... i hvert fald i den private sektor, hvor vi er, og hvor vi også rekrutterer folk som jeres studerende fra, vil I opdage, at det er noget, som jeg er sikker på, der vil være stor efterspørgsel efter.”

Sarah Katz, Senior Sustainability Manager – Rambøll Danmark A/S

”Jeg synes, emnet er meget vigtigt, og vi har brug for den slags viden.”

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

”Dybest set anerkender jeg, at vi bestemt har brug for sådanne profiler. Det er stadig ikke så meget i organisationer. Og jeg forventer, at det vil stige, fordi vi ikke rigtig har de specifikke profiler hos dem. Vi finder ikke særlig ofte disse profiler i organisationen.”

Matthias Rolfs, konsulent – Lufthansa Consulting

Mange respondenter understregede, at uddannelsen som helhed ville være et perfekt match for folk, der påbegynder en rejse mod bæredygtig ledelse og har brug for både grundlæggende viden og ledelsesværktøjer:

”Det lyder meget interessant, især for folk og ledere, der er på vej, du ved, ikke så erfarne, men som bevæger sig i ledelsesfeltet eller starter eget firma eller forsøger at ekspandere.”

Martin Savchev, CEO og projektleder – BrainLog

”Jeg tror, at denne uddannelse først og fremmest vil appellere til mennesker, der har denne [bæredygtighed]sinteresse, men mangler værktøjerne.” Michael Eirup, HQSE Manager – Kvist Industries A/S

Uddannelsens struktur og indhold. Uddannelsens struktur blev også meget positivt modtaget:

”Den bedste måde, man kan lære tingene på, det er teori kombineret med den praktiske mulighed for at kunne afprøve tingene. Så for mig at se, så er to år et rigtig godt perspektiv.”

Kim Staack Nielsen, formand, CEO – Dansk HR

”Ja, det tror jeg virker meget fornuftigt. Umiddelbart så synes jeg, det virker meget fornuftigt at fordele det på den måde. Jeg kan ikke sige andet, end at det er vigtigt at have noget, der bygger viden på. Og så kombineret med det her mere projektorienterede. Det synes jeg er en god fordeling umiddelbart.”

Jens Jakob Larsen, Commercial Director, Denmark – Yara Danmark A/S

”At man får den der grundlæggende forståelse, er en forudsætning for at være klædt på. Og så er det klart, at der er en grundlæggende forståelse for at arbejde videre med det. Det fordrer også et eller andet sted, at man har en værktøjskasse, man kan bruge. Så jeg synes, det virker meget, meget, meget fint struktureret.”

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

Vi hørte om forskellige præferencer til, hvad der er de mest relevante emner, hvilket kan have at gøre med den enkelte organisations forretningsområder såvel som de særlige funktioner, som de enkelte respondenter udfører. De fleste informanter understregede deres specifikke interesse for kurserne fra Komponent 2 (ledelsesværktøjer). Alligevel fik alle de øvrige MRBP-kurser også kun positiv feedback og blev foretrukket af den ene eller anden respondent, for eksempel:⁷

- Responsible value chain management:

”Jeg synes sådan set, det hele er spændende. Jeg synes, det, I har omkring value chain management, er rigtig, rigtig vigtigt, fordi man kan ikke være ansvarlig eller bæredygtig alene i en global verden. Så det her med at få sine supply chains til at fungere.”

Birgitte Elung-Jensen, Project Lead, Circular for Zero – Novo Nordisk A/S

”En anden ting, jeg har kigget på. Det er ansvarlig value chain management. Det er så vigtigt. Det er så kæmpestort. Altså, det er så vigtigt faktisk. Det synes jeg. Det er også kæmpestort, fordi det også er hele den værdikæde, at vi kan skabe en bæredygtig værdikæde og levere et bæredygtigt produkt.”

Inna Mitlytska, Project Manager, CSR – First Farms A/S

- CSR in strategic marketing:

”Jeg tror, at man vil forvente af sådan en kandidat, at vedkommende kan arbejde strategisk med tingene, altså kan opstille mål og kan sætte det ind i en sammenhæng i virksomheden. I samarbejde med andre kollegaer. Men at man kan være en vigtig kraft i at se muligheder for, hvordan virksomheden kan drage nytte af de her CSR-elementer i måden, man skal henvende sig til omverdenen på sådan bredt. Hvor det kan bruges markedsføringsmæssigt. Retten til at være der.”

Jens Jakob Larsen, Commercial Director, Denmark – Yara Danmark A/S

”Jeg kan godt lide tanken om, at CSR-modellen er en del af uddannelsen, fordi jeg synes, at alle virksomheder skal have fokus på den påvirkning, som CSR har. Og de kan også se det som en fordel for virksomhedens udvikling, hvis de griber muligheden for at forstå den påvirkning, de kunne have. Og det kan også være en markedsføringsstrategi. Og jeg kan se, at en model i marketing også er implementeret. Så en kombination af begge er bare rigtig godt, synes jeg.”

Martin Savchev, CEO og projektleder – BrainLog

- Ethics and global development:

⁷ Kursustitlerne nedenfor er de foreløbige titler, der blev drøftet med respondenterne, og afspejler ikke senere justeringer.

"Der syntes jeg, det var rigtig godt, det, der var omkring etik også i et af fagene."

Yahvi Frimand Paludan-Müller, Product Performance and Development – Beirholms Væverier A/S

"Jeg synes, at etik og global udvikling er vigtigt."

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

- Responsible consumer-citizen:

"... så er vi jo generelt optaget af ikke bare at gøre noget godt for miljøet, men også sørge for, at det sker med godt købmandsmæssigt output. Det vil sige, virksomheden skal også have noget ud af det, og der synes jeg jo netop, den kobling i forhold til at prøve, uden at jeg ved, hvad der ligger i selve fagene, men altså få en klar forståelse af den her ansvarlige forbruger, synes jeg lyder spændende. Og så er det klart, at hele vores værdikæde. Den måde, man kan optimere miljøet på hele vejen igennem værdikæden, er også interessant for os. Så det er måske lige de to ting, jeg lige ville plukke ud."

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

- Organizations and society:

"[Hvad synes du virker mest spændende af det, der er på her?]

Personligt vil jeg sige organisationer og samfund."

Inna Mitlytska, Project Manager, CSR – First Farms A/S

- og teoretisk fundament generelt:

"For mig er det den teoretiske tilgang, der er mest interessant, hvad gør det ved mennesker, at vi skal den vej. Hvor skal jeg forandre mig? Hvad betyder det for mig selv, hvis vi skal til at gøre, som I nu gerne vil? Det er ubetinget det vigtigste at få teori omkring det at lave en transformation."

Charles Nielsen, Direktør for Infrastruktur – Trefor Infrastruktur A/S

Respondenterne var meget positive over for de projektorienterede dele. Vi havde kun en bekymring, der gik på, om idéen om et projekt i egen virksomhed er overvurderet, samt en præference for gruppearbejde frem for individuelt arbejde. Ellers var idéen med projektarbejde i egen virksomhed og en forskningsartikel baseret på praktisk erfaring og teoretisk viden meget værdsat:

"Det giver god mening, at man har et projekt, der fokuserer på ens egen virkelighed. Og det forskningsmæssige er vel nok for, at det ikke bliver for hands-on, at man også løfter det. Jeg tænker, at det giver god mening."

Yahvi Frimand Paludan-Müller, Product Performance and Development – Beirholms Væverier A/S

"Jeg tror, at de [Kompetence 3 og 4] begge er påkrævede, og jeg synes, at sontringen også giver mening, primært fordi de studerende har brug for at høste praktisk erfaring og implementere det, de har lært i undervisningen. Men på samme tid mener jeg, det er meget rimeligt eller nødvendigt at bede de studerende om at skrive et speciale, så de kan konsolidere deres viden på skrift. Så jeg synes, det burde være obligatorisk, især specialedelen, fordi jeg mener, at virksomhedslederne nok allerede har en del forretningserfaring. Men i forhold til, at det er en akademisk uddannelse, er de nødt til at konsolidere deres data via et speciale."

Jeffrey Wong, Senior Data Protection Analyst – Close Brothers Group

[Forslag fra respondenterne](#). Respondenterne kom med en række forslag til, hvordan man kan gøre uddannelsen endnu mere relevant set fra deres perspektiv. Mange respondenter nævnte gentagne gange, at en række fag manglede, hvilket indikerer vigtigheden af disse vidensområder for mange virksomheder. Vi har indbygget respondenternes kommentar så vidt muligt. Vi skal dog bemærke at MRBP er først og fremmest en erhvervsøkonomisk uddannelse, hvor vi tilbyder fagligheder inden for ledelse og markedsføring i forhold til nye bæredygtighedsinitiativer. Nogle af informanternes forslag efterspørger direkte forskellige vidensområder, herunder jura, naturvidenskab og økonomi. For at blive ekspert på disse områder skal man tage en fuld specialistuddannelse. Formålet med at inkludere respondenternes forslag er således ikke at uddanne specialister inden for de givne områder, men snarere at (i) tilbyde fremtidens bæredygtighedsledere en grundlæggende forståelse af de respektive vidensområder, (ii) hjælpe lederne med at navigere effektivt på tværs af virksomhedernes aktiviteter og (iii) klæde lederne på med den fagterminologi, der er nødvendig for, at de kan sætte sig ind i og effektivt drøfte juridiske, videnskabelige og økonomiske spørgsmål. Nedenfor præsenterer vi et overblik over de kurser, der ønskes tilføjet, og en kort beskrivelse af, hvordan vi imødekommer disse forslag.

- [Bæredygtighedsrapportering](#). Bæredygtighedsrapportering – eller ”bæredygtighedsmåling” – var et af de hyppigst nævnte kurser, der ønskes tilføjet til uddannelsen:

”Og to af de meget store emner lige nu, når det handler om ansvarlig virksomhedsledelse, er, hvordan vi rapporterer. Og som en del af det også at kigge på ESG-rapportering. Og de ville også være gode at have, måske som et kursus med en form for introduktion til bæredygtighedsrapportering, dataindsamling, opsætning og integration i stedet for virksomhedsledelse og sikring af, at folk er rustet til at arbejde med den del af bæredygtighedsproblematikken, fordi det er supervigtigt.”

[Sarah Katz, Senior Sustainability Manager – Rambøll Danmark A/S](#)

”Noget af det, der fylder meget hos os, det er forventningerne til rapporteringen, det, der hedder ESG-rapportering. Som virksomhed kan du gå ind og vise omverdenen, at du rent faktisk gør det, du siger, du gør. Så det ikke kun er marketing. Så det ikke bare bliver et nice SoMe-element. Men at vi rent faktisk også kan gå ind og lægge nogle data og noget vægt bag. Og få det valideret efter behov, og hvor du tapper ind i nogle etablerede rammesæt. Så du ligesom viser, at du gør fremskridt, igennem nogle regnematricer, som andre også bruger.”

[Birgitte Elung-Jensen, Project Lead, Circular for Zero – Novo Nordisk A/S](#)

”Ansvar er noget, som jeg skal kunne måle. Tidligere var det udelukkende et markedsføringsgreb ... nu skal du kunne bevise det, du har brug for KPI'er. Og hvis jeg investerer i en social bæredygtighedsindsats, så vil jeg gerne vide, om det var en fornuftig investering. Og jeg vil gerne se, hvordan jeg måler, om det lykkedes eller ej. Så en ansvarlighedschef skal fortælle mig, hvad forskellen på et vellykket og et mislykket år er.”

[Matthias Rolfs, konsulent – Lufthansa Consulting](#)

Vi opfylder dette behov på to måder. For det første har vi suppleret indholdet af kurset ”CSR in strategic marketing” med et modul om bæredygtighedsmåling og KPI'er. Det vil introducere fremtidens ledere til de grundlæggende krav til bæredygtighedsrapportering. For det andet vil vi i samarbejde med vores kollegaer fra forskningsenhederne inden for økonomi og regnskab udvikle

og tilbyde et kursus i bæredygtighedsrapportering som et af valgfagene, hvilket vil gøre det muligt for de studerende at få en dybere indsigt i emnet.

- Miljømæssigt perspektiv. Et andet kursus, vi blev bedt om at tilføje til uddannelsen i den ene eller anden form, er det såkaldte "miljømæssige perspektiv":

"Når jeg kigger ned over jeres materiale, så er der måske mere til den sociale agenda end den miljømæssige agenda. Det kan godt være, fordi jeg har læst forkert eller skævt, eller fordi jeg selv arbejder med miljø. Men det er det her med at tænke hele vejen rundt omkring, hvad der er bæredygtighed, og hvad der er sustainability? Hvad er det så, der skal til, for at man er en ansvarlig virksomhed? Det er sådan min eneste overordnede kommentar. At den umiddelbart er meget socialt og måske lidt mindre miljø. Så kan jeg have en lille bekymring om, om deltagerne bliver klædt godt nok på til også at kunne rådgive og træffe de rigtige beslutninger rent fagligt inden for miljø."

Birgitte Elung-Jensen, Project Lead, Circular for Zero – Novo Nordisk A/S

"Problemet er blot, at jeg ikke umiddelbart kan se, hvor meget der er i klimadagsordenen i det her. Det ved jeg ikke, om du kan sige noget om ... Det er, fordi der er jo mange andre udfordringer i det her samfund. Der er jo også en biodiversitetsudfordring. Der er jo også en miljøudfordring. Der er jo også en ressourceudfordring, og hvad er ansvarligt her?"

Charles Nielsen, Direktør for Infrastruktur – Trefor Infrastruktur A/S

Vores tilgang til dette spørgsmål er en lignende løsning. For det første har vi tilføjet modulet "introduktion til begrebet bæredygtighed" til kurset "Global development and ethics", hvor vi planlægger at invitere gæsteforelæsere med ekspertise inden for naturvidenskab, der vil introducere de studerende for klimaspørgsmålene i relation til forretningsaktiviteter. Derudover vil der blive tilbudt undervisning på et eksisterende kursus, "Miljøkemi", under kandidatuddannelsen i Miljø- og Ressourcestyring som et valgfag til dem, der ønsker mere specialiseret viden inden for dette område.

- Juridisk perspektiv. Vi er blevet spurgt, om vi vil overveje at inkludere et kursus om juridiske perspektiver på bæredygtighed:

"Jeg ved ikke, hvor mange juridiske aspekter der er i det, men det kunne godt ligge oppe i toppen ... Jeg tror, at der vil komme flere og flere restriktioner. Lige nu er det mere på frivillig basis, medmindre du er en stor virksomhed, men jeg tror, der vil komme flere og flere juridiske krav i forhold til at kunne dokumentere, at du har styr på det. Og hvordan læser jeg så den juridiske del? Kunne være godt at have med. Men igen: Jeg tror, I kan medtage det i de kurser, I allerede har. Man behøver ikke gå helt ned i detaljen. Bare huske på det."

Michael Eirup, HQSE Manager – Kvist Industries A/S

"Jeg vil bestemt anbefale, at I overvejer at kigge på de juridiske aspekter. Jeg har nemlig lige undersøgt, hvordan forskellige virksomheder arbejder med bæredygtighed ... Deres største udfordring lige nu er at [finde ud af], hvordan de kan blive en del af denne grønne omstilling og rent faktisk dække alle de juridiske aspekter, som EU fremlægger lige nu ... Så jeg synes, det ville være rigtig rart at tilbyde nogle kurser i det, fordi jeg synes, det er meget relevant for virksomhederne lige nu." Rukhsar Asif, Junior Sustainability Consultant – Rambøll Danmark A/S

De "juridiske aspekter" introduceres som en del af kurset "Organizations and society", hvor professorer fra Juridisk Institut på SDU vil blive inviteret som gæsteforelæsere.

- CSR som forretningsstrategi/-udvikling frem for markedsføringsværktøj. Nogle af respondenterne mener, at der skal undervises i bæredygtighed og CSR ud fra et strategisk eller forretningsudviklende perspektiv frem for et markedsføringsperspektiv:

”Jeg så gerne bæredygtighed og samfundsansvar i et mere forretningsmæssigt perspektiv og et forretningsstrategisk perspektiv og derefter positioneret som et markedsføringsperspektiv, selvom det også er en meget stærk form for positionering at være stærk på bæredygtighed. Hvis man virkelig ønsker at arbejde med bæredygtighed, skal det gerne være som del af den strategiske bevægelse. Og jeg tror, det ville være rigtig godt at afspejle her. Så det ikke blot bliver tom salgssnak.” Sarah Katz, Senior Sustainability Manager – Rambøll Danmark A/S

”Jeg tror, at mange virksomheder ser bæredygtighed som en CSR-aktivitet. Altså noget, du investerer i, og så får du et bedre image. Og jeg tror, det kan udnyttes i den inderste kerne af virksomheden. Så du kan bruge det til at drive forretningsudvikling, og du kan også tjene penge på det som virksomhed ... det burde ikke være marketingafdelingens ansvar at drive den bæredygtige forandring.”

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

For at imødekomme dette spørgsmål har vi justeret på indholdet af kurset, så det inkluderer de ønskede perspektiver i forhold til virksomhedens CSR-aktiviteter.

- Bæredygtighedsdesign, produktudvikling og den cirkulære økonomi. Nogle respondenter udtrykte interesse for et kursus om bæredygtighedsdesign, ”livscyklusvurderinger”/ den cirkulære økonomi eller ”udviklingen af vugge til grav-modeller”:

”Jeg føler, at det er noget, der virkelig mangler ... altså bæredygtigt design. Fordi bæredygtigt design påvirker hele værdikæden for projekter, ikke? ... Bæredygtigt design er virkelig en metode til at få et samlet overblik over værdikæden.” Alexandra Morge Rochette, grundlægger af Fabulabox

”Jamen, det ved jeg ikke, jeg synes jo egentlig, den dækker det rimelig godt. Der er jo nok også nogle nuancer i de enkelte fag, om man direkte skulle have noget, der var et regulært. Så kunne det måske være noget med noget vugge til grav ... Så man prøver at komme ind og være en lille smule mere systematisk og teoretisk omkring udviklingen af vugge til grav-modeller.”

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

”Det er sådan noget som livscyklusvurderinger. Det kunne også være circularity. At forstå dybden af forretningsmulighederne ved cirkulære businessmodeller. Det tror jeg, at det er dér, hvor vi kommer til at se et rigtig stort potentiale for mange virksomheder, hvis de tør gå den vej fremover og få en mere cirkulær forretningsmodel.”

Birgitte Elung-Jensen, Project Lead, Circular for Zero – Novo Nordisk A/S

Den foreslåede faglighed inkluderer systematisk tænkning om bæredygtige forretningsmodeller i hele produktets livscyklus, fra udvikling til salg, og er tæt knyttet til værdikædeledelse. Derfor blev kurset ”Responsible value chain management” tilpasset for at imødekomme dette forslag.

- Andre forslag. Der blev udtrykt ønske om dækning af flere andre fagligheder, herunder projektledelse, ”compliance”, interessentledelse, ”den antropologiske vinkel” samt ”sociale og politiske perspektiver”. Da hvert af dem kun blev nævnt én gang, drøfter vi dem ikke separat i denne rapport, men vi vil stadig tage forslagene med i vores overvejelser. Nogle af dem er allerede nu dybt integreret i eksisterende kurser, fx ”den antropologiske vinkel” (kurset ”Den ansvarlige forbruger-borger”), ”sociale og politiske perspektiver” (kurset ”Organisationer og

samfund”) og interessentledelse (er dybt integreret i hele uddannelsens indhold). Andre kurser kan tages som valgfag, der udbydes af eksisterende masteruddannelser. Vi har revideret kursusbeskrivelsen for at sikre, at interessenterne er opmærksomme på, at den ønskede faglighed er en del af MRBP.

Udover at give forslag til, hvordan man kan forbedre uddannelsesprofilen, reflekterede vores respondenter over, at bæredygtighed er et meget bredt koncept, at konkrete kompetencer kan afhænge af den enkelte organisations aktivitetsområder, og at det derfor næppe er muligt at dække dem alle i en og samme uddannelse. Derfor er grundlæggende viden, kritisk fokus og evnen til at lære og selvudvikle det vigtigste for informanterne:

”Nogle af disse ting opfatter man selv som irrelevante. Men jeg kunne se, hvorfor det kunne være relevant for andre. Jeg tror generelt, sammenlignet med da vi talte sammen sidste gang og i dag, er der meget mere struktur, og det giver meget mening.”

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

”Det kan man have rigtig mange veje ind i, og man kan have rigtig mange opfattelser af, hvad det er, der ligger i det her med at være ansvarlig ... I kan jo ikke give dem alt. Men man kan give dem nogle indsigter og nogle redskaber til at komme langt. Så skal de vide, hvordan de kan søge viden ud over det.”

Birgitte Elung-Jensen, Project Lead, Circular for Zero – Novo Nordisk A/S

”Jeg er klar over, at man ikke kan få alting med, så man er jo nødt til et eller andet sted at skære det til og have et vist fokus.”

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

Uddannelsens relevans. Informanterne bekræftede, at MRBP-kompetenceprofilen er velegnet til at klæde en medarbejder på til en stilling, som han eller hun efterfølgende skal bestride i en organisation, og bekræftede relevansen af uddannelsen på markedet og i organisationerne:

”Jeg kan sagtens se andre, der kunne have gavn af den. Det kunne også for nogle være en udviklingsvej. Vi har rigtig mange hos os, der gerne vil arbejde mere, simpelthen arbejde sig ud af deres oprindelige fagområde og bevæge sig over og gerne vil arbejde mere med miljø. Så jeg tror bestemt, at der er et stort ønske ude hos medarbejderne og de kommende ledere, at man gerne vil have en profil med, der gør en mere ansvarlig. Så der er både de medarbejdere, der skal udvikle sig. Men det kan også være en virksomhed, der ønsker at udvikle en medarbejder til at håndtere de balancer. Så jo, jeg tænker bestemt, at det er meget relevant.”

Birgitte Elung-Jensen, Project Lead, Circular for Zero – Novo Nordisk A/S

”Afhængig af vores arbejdspress kan det være, at jeg og en anden [måske tager uddannelsen], det ved jeg ikke endnu, men det vil helt sikkert være interessant at få et ekstra eksamensbevis ...”

Martin Savchev, CEO og projektleder – BrainLog

”Jeg sad og læste den her, og jeg kunne godt tænke mig at starte i morgen. I kan bare komme i gang, så er jeg klar. Det er jeg sikker på, at det er der rigtig mange af mine kollegaer, der også synes... Jeg vil tro, en fire-fem stykker.”

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

Alle respondenterne kunne også se relevansen af at tilbyde enkeltfag som en del af uddannelsen – primært dem fra Komponent 2 (specialværktøjskassen), men også fra Komponent 1 (grundlæggende):

"[Kunne du forestille dig selv eller nogle af dine kollegaer være interesseret i at tage nogle af de her fag som enkeltfag?

Ja, det kan godt være. Det der omkring supply chain og project management og sådan noget som organisationer og samfund, omkring organization]."

Inna Mitlytska, Project Manager, CSR – First Farms A/S

"Helt sikkert. Lige nu har vi talt om at tilpasse dem lidt, men især dem, der ligger i Komponent 2. Så det at kæde bæredygtighed sammen med en forretningsstrategi og med virksomhedens strategiske arbejde og mål og kigge på værdikædeledelse og den type bæredygtighed i forbindelse med det, det kunne jeg bestemt se mange kollegaer være interesserede i."

Sarah Katz, Senior Sustainability Manager – Rambøll Danmark A/S

"Jamen, helt sikkert, som jeg siger. Det her ansvarlig value chain management kunne være vanvittigt spændende for flere af vores medarbejdere at beskæftige sig med. Men Corporate Social Responsibility er jo noget, vi i den grad arbejder med i hverdagen. Jo, helt sikkert. Det kunne jeg sagtens forestille mig."

Per Larsen, Sales Director – Cane-line A/S

Desuden sås det af konklusionerne, at uddannelsen også forekommer relevant for det globale marked. Tre af respondenterne fra udenlandske virksomheder samt en del af dem, der arbejder i multinationale organisationer, bekræftede, at MRBP ville være særlig interessant for deres organisation, hvis der var mulighed for fjernundervisning – enten online eller via andre former for fjernundervisning (fx optagede forelæsninger). Det gælder for både enkeltfag og den fulde toårige uddannelse:

"[Kunne du forestille dig, at du eller nogle af dine kollegaer ville tage denne uddannelse? Og hvis ja, hvor mange tror du ville være interesserede?]

I en virksomhed, fx et mellemstort flyselskab? Set fra et konsulentperspektiv, ja, helt sikkert. ... det kan være nyttigt for alle typer af rådgivningsenhed, fordi der er en efterspørgsel på markedet. ... Jeg tror, at denne uddannelse fører til lederstillinger, og så vil jeg sige, at en eller to i en virksomhed med to hundrede administrative medarbejdere. Hvis der ses bort fra driftspersonalet."

Matthias Rolfs, konsulent – Lufthansa Consulting

"Jeg tror bestemt, at det er noget, der kunne være relevant. Vi har et stærkt fokus på uddannelse, og det er noget, og efteruddannelse inden for bæredygtighed er noget, vi står midt i lige nu ... vi har kollegaer over hele verden. Så selvfølgelig, hvis det kun er fysisk fremmøde, hvis det betyder, at der vil være færre ... [som for internationalt personale –] vil jeg bestemt sige hundredvis. Jeg vil helt sikkert sige hundredvis. Og det er endda nok lavt sat."

Sarah Katz, Senior Sustainability Manager – Rambøll Danmark A/S.

"Vi er en international virksomhed, og mange af mine kollegaer i det firma, jeg arbejder i, de sidder ikke i Danmark, så hvis de var her, tror jeg, det ville være relevant for nogle af dem at tage denne master."

Casper Ladeby, Innovation Manager – Hydac A/S

Ovennævnte interesse for online-/ fjernundervisning åbnede for et nyt perspektiv i udviklingen af MRBP. Vi har ikke til hensigt at tilbyde en uddannelse, hvor der udelukkende undervises online, da værdien af netværk og sociale interaktioner deltagerne imellem ville gå tabt i dette format, men vi vil ikke desto mindre kigge nærmere på den interesse, som et bredere publikum kunne have for, at der introduceres elementer af onlineundervisning i uddannelsen. Specifikt planlægger vi at optage og gøre nogle af forelæsningserne tilgængelig på video samt gennemføre noget af undervisningen online.

Konklusion

Rapporten viser, at på trods af en bred vifte af regeringstiltag for den grønne omstilling er det nødvendigt med et mere komplekst sæt foranstaltninger og et tættere samarbejde mellem forskellige aktører, hvis der skal ændres fundamentalt på både virksomhedspraksisser og forbrugeradfærd. Danske virksomheder ser ud til at forstå både deres rolle i opfyldelse af verdensmålene og de fordele, de kan høste ved at implementere bæredygtige virksomhedsløsninger og -praksisser. Mange danske virksomheder er allerede godt på vej til at indarbejde bæredygtighedsdagsordenen i deres forretningsrutiner. Imidlertid udestår stadig en række udfordringer, hvoraf en af de vigtigste er misforholdet mellem eksisterende og nødvendige kompetencer hos medarbejderne. Mens virksomhederne er interesserede i at efteruddanne deres medarbejdere, der således kan tilegne sig den manglende viden, tilbyder danske universiteter i øjeblikket ikke en komplet masteruddannelse i ansvarlig virksomhedspraksis. For at løse dette problem skal universiteterne arbejde tæt sammen med aktører fra erhvervslivet for at udvikle uddannelser med de nødvendige kompetenceprofiler samt generelt fremme etisk og ansvarlig virksomhedspraksis og hjælpe både virksomheder og samfundet med at nå verdensmålene.

I tråd med disse indsigter tilbyder vi en ny MRBP-uddannelse, der sigter mod at give eksisterende specialister færdigheder, der fokuserer på bæredygtig ledelse. Ud fra ønsket om at lytte til virksomhedernes behov og udforme uddannelsen, så den bedst muligt imødekommer virksomhedernes behov for bæredygtighedsspecialister, har vi drøftet programmet med repræsentanter fra et antal virksomheder, der primært arbejder inden for forskellige bæredygtighedsområder. Baseret på de to dybdegående interviewrunder har vi udviklet og tilpasset uddannelsen i overensstemmelse med virksomhedernes ønsker og forslag. Vi præsenterer således MRBP som en fuld masteruddannelse, der vil blive udbudt løbende, og som vil give dansk erhvervsliv mulighed for at tilbyde deres nuværende medarbejdere en tiltrængt og længe ventet uddannelse inden for ansvarlig virksomhedspraksis.

Referencer

- Dalberg (2019). *The Sustainable Development Goals – a World of Opportunities for Danish Businesses*, Udenrigsministeriet, <https://um.dk/en/danida-en/sustainable%20growth/the-sdgs-and-business-opportunities/> (18. maj 2021)
- Deloitte Insights (2018). *Success personified in the Fourth Industrial Revolution. Four leadership personas for an era of change and uncertainty*, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/GLOB1948_Success-personified-4th-ind-rev/DI_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf (18. maj 2021)
- Djøf (2021). *Et samfundsvidenskabeligt blik på den grønne omstilling. Interviewundersøgelse*, https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/e/et-samfundsvidenskabeligt-blik-p-aa--den-gr-oe-nne-omstilling_rapport.ashx (9. juni 2021)
- Finansministeriet (2018). *Fremdriftsrapport på handlingsplanen for implementeringen af verdensmålene*, <https://www.regeringen.dk/media/5453/fremdriftsrapport-paa-handlingsplanen-for-implementeringen-af-verdensmaalene.pdf> (18. maj 2021)
- Globalt Fokus og 92-Gruppen (2018). *Skyggerapport på Danmarks implementering af verdensmålene*, https://www.globaltfokus.dk/images/SDG_SkyggeRapport2018.pdf (18. maj 2021)
- Globalt Fokus og 92-Gruppen (2019). *SPOTLIGHT REPORT. Udfordringer for Danmark i opnåelse af verdensmålene*, http://globaltfokus.dk/images/SPOTLIGHT-Rapport_Enkelt sider.pdf (18. maj 2021)
- Gonzalez-Arcos, Claudia, Alison M. Joubert, Daiane Scaraboto, Rodrigo Guesalaga og Jörgen Sandberg (2021). *Driving Sustainability Program Results by Targeting Social Practice*, American Marketing Association, <https://www.ama.org/2021/04/01/driving-sustainability-program-results-by-targeting-social-practice/> (18. maj 2021)
- GRI, the UN Global Compact and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2015). *SDG Compass – The guide for business action on the SDG's*, https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf (18. maj 2021)
- Kelly, Sarah Jane og Mark Dogson (2021). *No more business as usual: I 'The Great Reset' business schools must lead the way*, The Conversation, https://theconversation.com/no-more-business-as-usual-in-the-great-reset-business-schools-must-lead-the-way-152622?fbclid=IwAR3dyVcfp9Ttg1F8M-Pqa4cnhmkG11XqkEPRyb8Xo7kWxRcyBEN_knUCr4 (18. maj 2021)
- Mellemfolkeligt Samvirke (2015). *FN's 17 nye verdensmål for bæredygtig udvikling. Kræver dansk handling lokalt og globalt*. Politikatalog med bidrag fra 25 danske organisationer, https://www.ms.dk/sites/default/files/filarkiv/sdgrapport_200x297_fin.pdf (18. maj 2021)

Regeringen (2017). *Handlingsplan for FN's verdensmål – Danmarks opfølgning på FN's verdensmål for bæredygtig udvikling*, https://www.regeringen.dk/media/3242/150517-handlingsplan-for-fn-verdensmaalene_web.pdf (18. maj 2021)

Regionsrådet (2020). *Fremtidens Syddanmark, Regional Udviklingsstrategi 2020-2023*, Region Syddanmark, <https://fremtidenssyddanmark.regionsyddanmark.dk/wp-content/uploads/2020/05/Regional-udviklingsstrategi-2020-2023-1.pdf> (18. maj 2021)

Institut for Menneskerettigheder (2019). *Responsible business conduct as a cornerstone of the 2030 Agenda – a look at the implications*, https://www.humanrights.dk/sites/humanrights.dk/files/responsible_business_conduct_as_a_cornerstone_of_the_2030_agenda_dihf_final.pdf (18. maj 2021)

The Scotsman (2021). *Sustainability mindset key to long-term commercial success, say Cambridge experts*, <https://www-scotsman-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.scotsman.com/business/sustainability-mindset-key-to-long-term-commercial-success-say-cambridge-experts-3184754?amp> (18. maj 2021)

Syddansk Universitet
sdu@sdu.dk

Udkast til afslag på godkendelse

Uddannelses- og forskningsministeren har på baggrund af gennemført prækvalifikation af Syddansk Universitets ansøgning om godkendelse af ny uddannelse, truffet følgende afgørelse:

Afslag på ny masteruddannelse i ansvarlig virksomhedspraksis (Odense)

Ansøgningen er blevet vurderet af Det rådgivende udvalg for vurdering af udbud af videregående uddannelser (RUVU). Vurderingen er vedlagt som bilag nedenfor.

Ministeren har ved afslaget lagt vægt på, at RUVU har vurderet, at ansøgningen ikke opfylder kriterierne for prækvalifikation, som fastsat i bekendtgørelse nr. 1558 af 2. juli 2021 med senere ændring.

Uddannelsesinstitutionen kan gøre indsigelse senest 10 hverdage efter modtagelsen af afgørelsen. Indsigelser indgives skriftligt til pkf@ufm.dk

Såfremt ministeriet ikke har modtaget en indsigelse inden den fastsatte tidsfrist betragtes afslaget som endeligt.

Med venlig hilsen

Camilla Badse
Specialkonsulent

8. november 2021

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**
Uddannelsesudbud og Optag

Haraldsgade 53
2100 København Ø
Tel. 7231 7800

www.ufm.dk

CVR-nr. 3404 2012

Sagsbehandler
Camilla Badse
Tel. 72 31 86 16
cba@ufm.dk

Ref.-nr.
21/30464-9

Nr. A 9 - Ny uddannelse – prækvalifikation (efterår 2021)			
Ansøger og udbudssted:	Syddansk Universitet, Campus Odense		
Uddannelsestype:	Masteruddannelse		
Uddannelsens navn (fagbetegnelse):	Ansvarlig Virksomhedspraksis		
Den uddannedes titler på hhv. da/eng:	- Master i Ansvarlig Virksomhedspraksis - Master of Responsible Business Practice		
Hovedområde:	Samfundsvidenskab	Genansøgning: (ja/nej)	nej
Sprog:	Dansk	Antal ECTS:	60 ECTS
Link til ansøgning på http://pkf.ufm.dk:	https://pkf.ufm.dk/flows/a9d3df8f35ee8df1d02183ce5711e6b9		
RUVU's vurdering på møde d. 12. oktober 2021	<p>RUVU vurderer, at ansøgningen ikke opfylder kriterierne som fastsat i bekendtgørelse nr. 1558 af 2. juli 2021, bilag 4, med senere ændring.</p> <p>RUVU finder, at uddannelsens indhold ikke har ændret sig afgørende sammenlignet med den tidligere ansøgning, hvor der blev søgt om uddannelsen som akademisk overbygningsuddannelse. Derfor fastholder RUVU, at der ikke ses et aktuelt behov for uddannelsen, som ikke allerede dækkes af en række andre uddannelser på markedet.</p>		