

# Bærekraft i styre og ledelse.

Stine Lise Hattestad Bratsberg

IM.

Push back!

push back!

*La oss begrave:*

ESG SDG CSRD

ESRS CRD6

TNFD TCFD GRI

CSDDD DEI

---



$$2 + 2$$



Verdivalg



Strategi

# Det går ikke over!

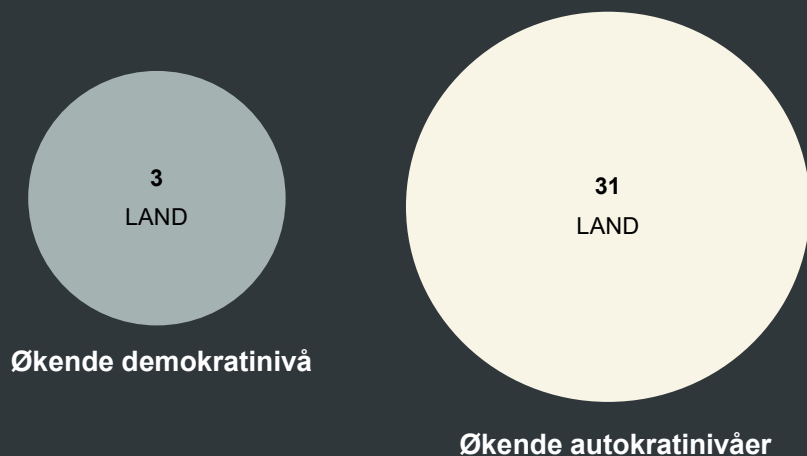


+



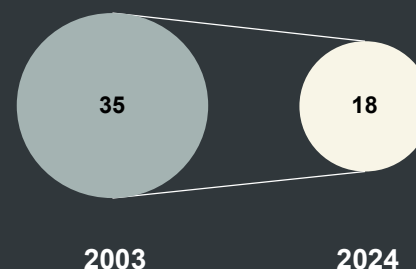
# Verden skifter fra demokrati til autokrati, med andelen autokratiske land som øker fra 7 % i 2003 til 35 % i 2024

## Valgresultatene i 2024 beveger seg mot et autokratisk skifte

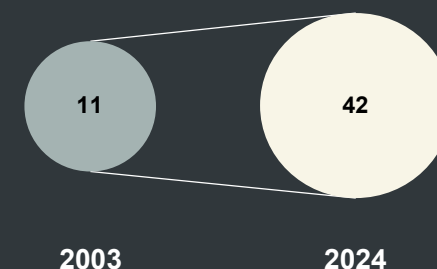


## Demokratiutvikling over tid (2003–2024)

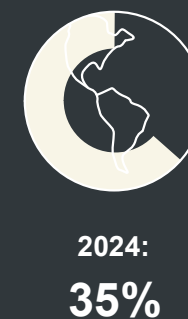
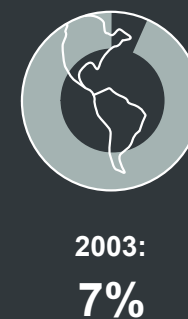
Antall land som blir demokratiske



Antall land som blir autokratiske

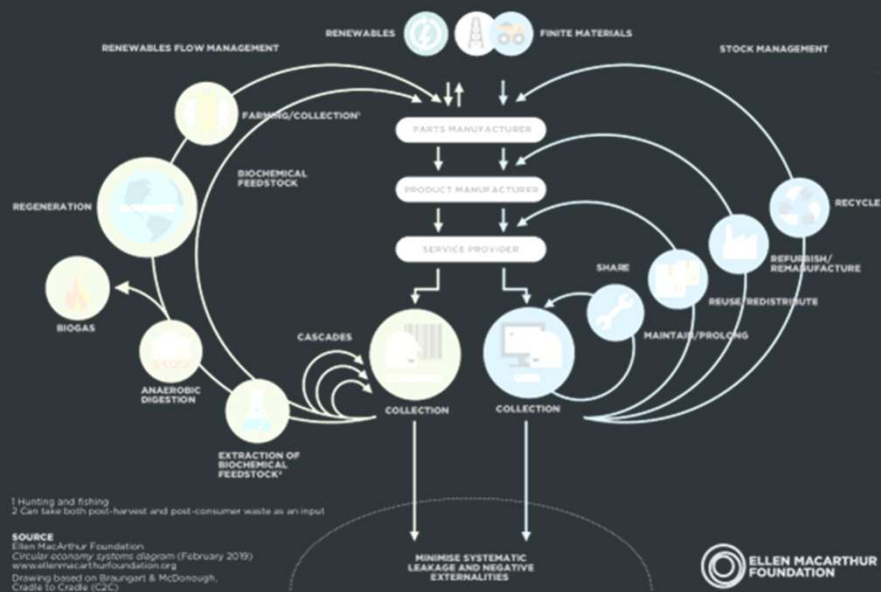


Andel land i verden som kan defineres som autokratiske

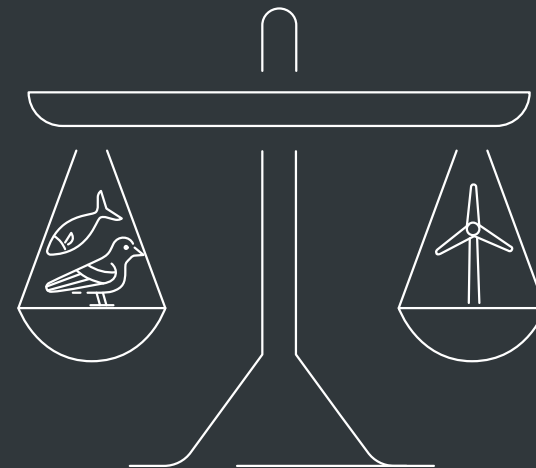


50 % av det globale BNP avhenger av naturen, men bare 7 % av økonomien er sirkulær – mens avveiningen mellom fornybar energi og naturens interesser øker

## Sirkulær økonomi



## Avveining mellom netto null og økosystemet og biologisk mangfold

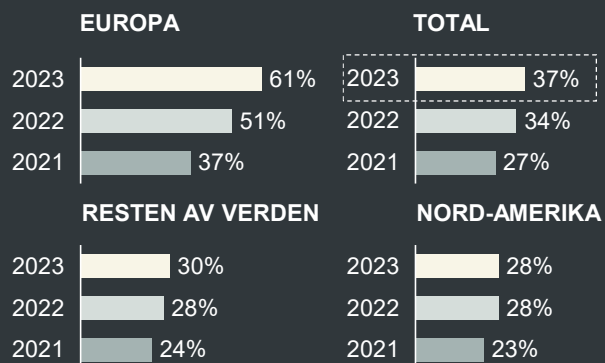




37 % av de 2000 største selskapene i verden har forpliktet seg til å nå Netto null innen 2050 – men vi beveger oss ikke raskt nok!

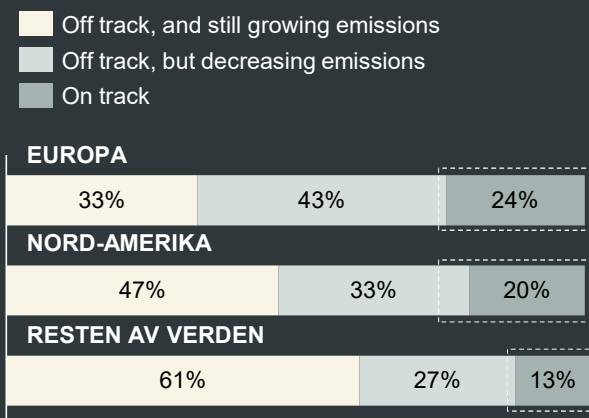
37%

### G2000s forpliktelse til netto null\*



24%

### Fordeling av selskaper «på vei til 2050»



66%

### Nåværende risikolandskap,

risikoer som sannsynligvis vil materialisere seg i 2024



\* Selskaper med offentlige initiativer for å nå Net Zero-mål. Kilder: Accenture, World Economic Forum

Evner vi å holde oss til planen?

# Konkurranseskraft

—  
Holder vi oss til planen - er vi  
rigget for fremtiden

- Sikrer ressurstilgang/innsatsfaktorer vi er avhengig av
- Får kontroll over egne utslipp
- Rekrutterer de beste uavhengig av kjønn, alder, religion, nasjonalitet
- Tilpasser oss sirkulærøkonomiske modeller som reduserer kost, risiko og øker inntekter

# Hente verdier

—  
Har vi tilstrekkelig kunnskap- til å hente ut verdiene

- Kunnskap med å sette strategiske mål ut i praksis; kjennskap til vedvarende utfordringer, forståelse for risikoer, gjenkjenner muligheter og måler fremgang

*Kunnskap og verdigrunnet til den enkelte og til sammensetningen av styret og lederteamet – er avgjørende*

# Løse felles utfordring

—  
EUs Green Deal handler om å mobilisere privat kapital for å løse de felles utfordringene vi står ovenfor og bidra til reell endring og verdiskaping





Løfte blikket!

# Paradokser

*Høna og egget*

*Grønnvasking*

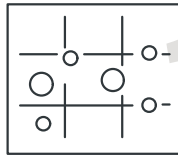
*Raske løsning  
eller holistiske  
løsning*

*Klimatiltak eller  
levestandard*

*Klima tunnel  
visjon  
eller helheten*

*Just transition*

For å lykkes i et krevende landskap med å være “fit for the future” er det 3 strategiske grep som kan anbefales



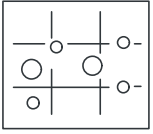
Stresstest  
antagelsene deres



Utforsk flere  
fremtidsbilder

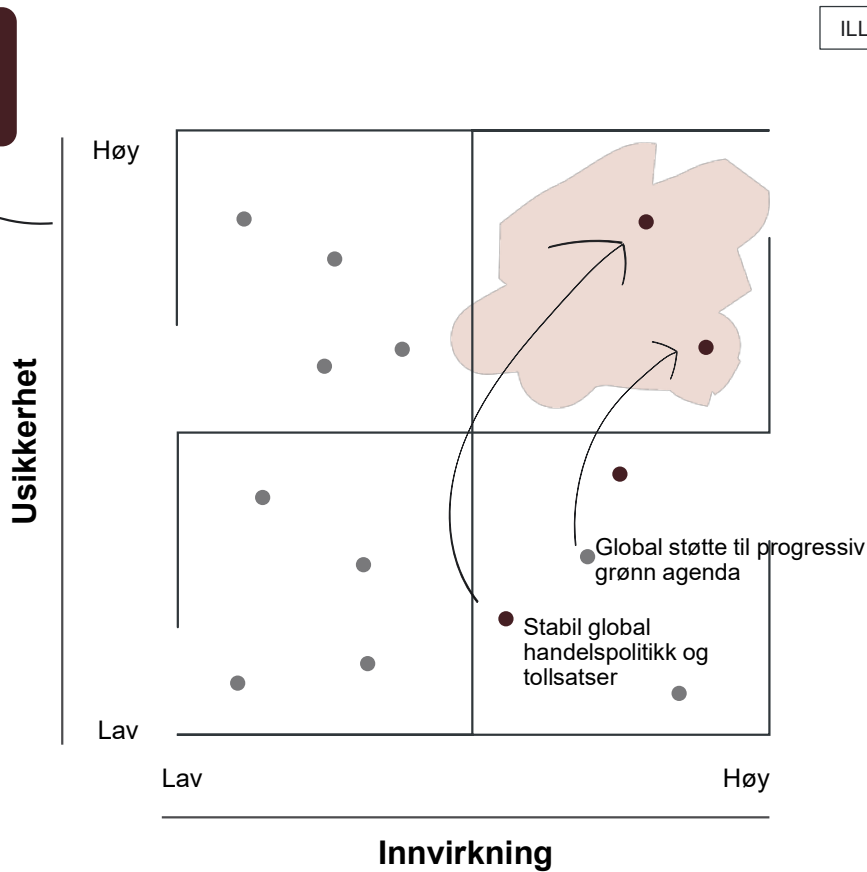


Aktiver “alltid-på”  
-strategi



# Stresstest antagelsene dine

«For at vår eksisterende strategi skal lykkes, må det være sant at det er ...»



## Identifiser viktige forutsetninger

Kartlegg nåværende strategiske valg og identifiser systematisk **viktige forutsetninger som må stemme** for at din nåværende strategi skal lykkes.



## Vurder kritiske endringer

Finn ut om du har noen nye – eller eksisterende **antagelser med høy innvirkning og høy usikkerhet** som potensielt kan utfordre dine nåværende strategiske valg.



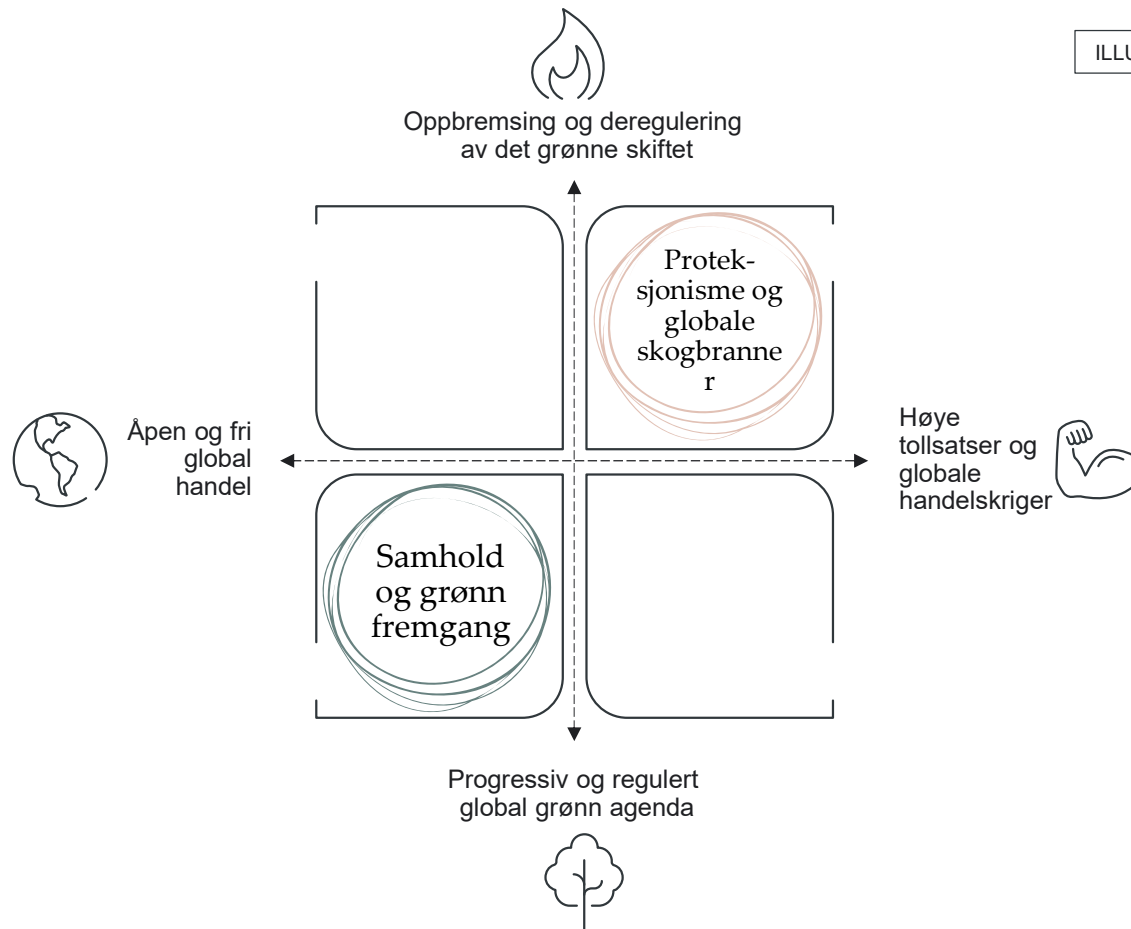
## Juster strategien basert på fakta

Test kritiske antagelser systematisk mot data, fakta og dyp innsikt.

Konkluder og juster basert på innsikt om du har betydelige utfordringer eller muligheter på den strategiske horisonten.



# Utforsk flere fremtidsscenarier



## Kartlegg fremtidige trender

Kartlegg svake signaler, nøkkeltrender og potensielle «svarte svaner»

Skaff oversikt over effekt, usikkerhet og timing for å kunne **oppdage forstyrrende** trusler



## Bygg databaserte scenarier

Bygg et klart 3-års basisscenario som gir deg et klart bilde av viktige sannheter

Hvis usikkerheten er stor, bygg alternative fremtidsscenarier for å **tegne klare bilder av hva som kan komme til å treffe dere.**



## Planlegg for strategisk usikkerhet

Stresstest strategien din systematisk mot fremtidsscenarioene – både basisscenarioet og alternativene.

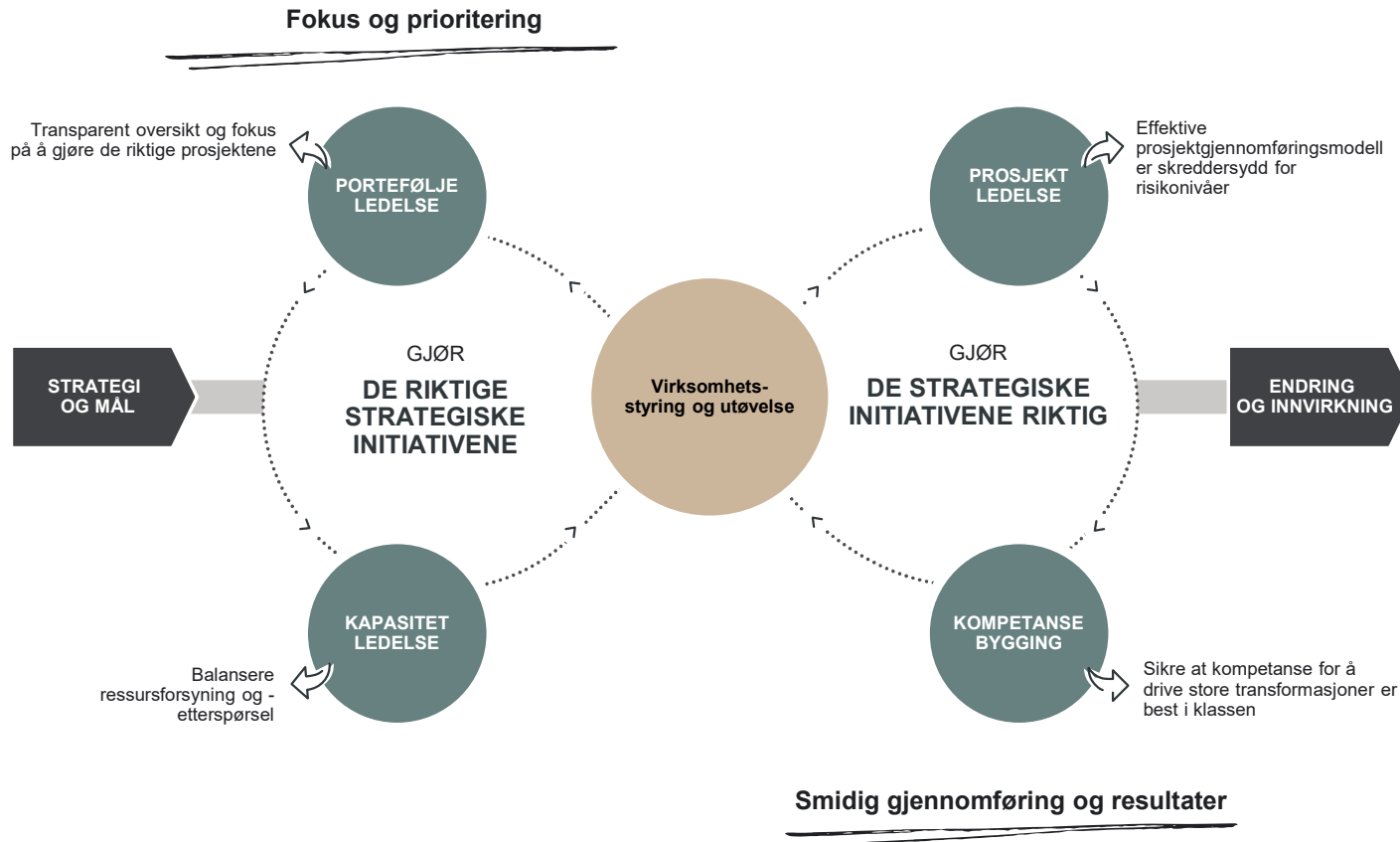
Og **utvikle strategiske alternativer og avbøtende planer** for relevante scenarier.





# Aktiver Alltid-på-strategi

ILLUSTRASJON

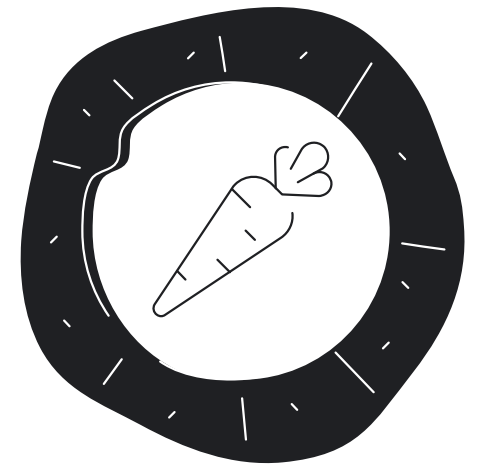


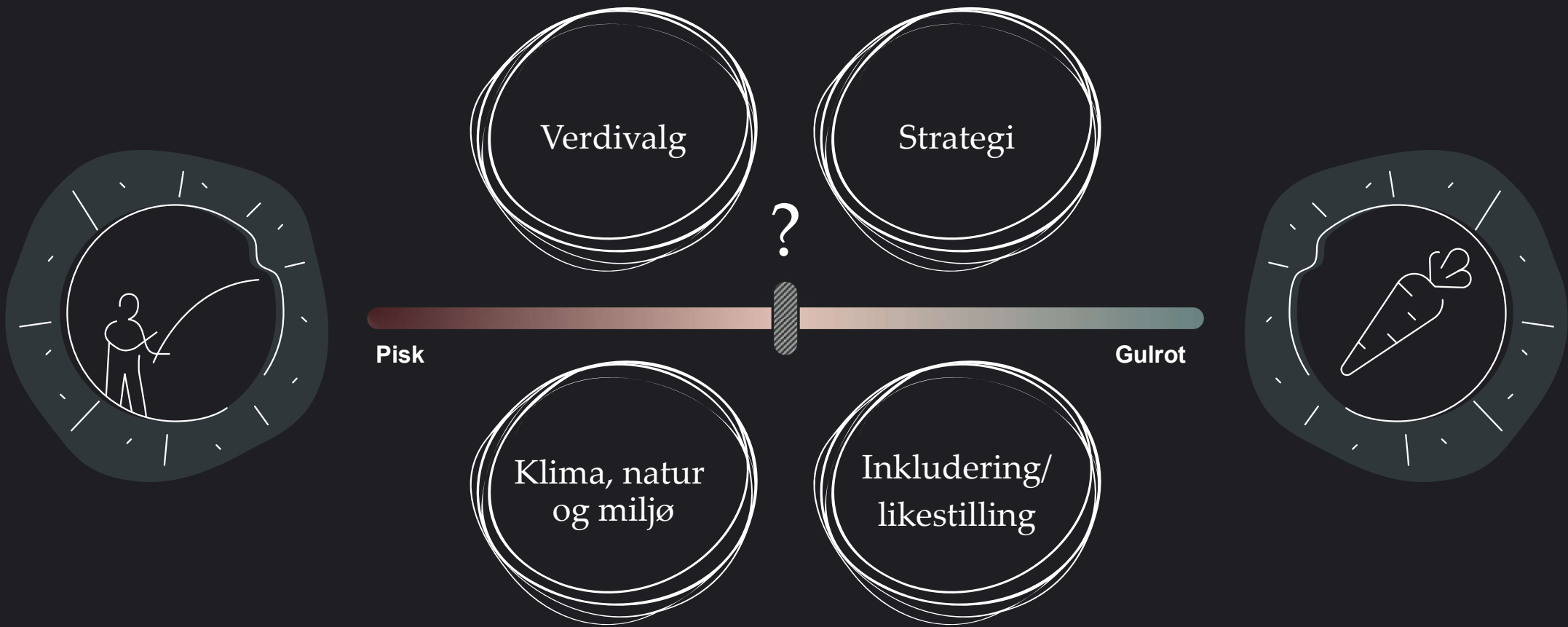
# Polarisering

Pisk



Gulrot





Without purpose that  
is bigger than yourself,  
you are more likely to  
serve only yourself ...

