

ER DET EN LEDELSESOPGAVE AT REDDE VERDENSHAVENE?

Af Pia Fuglsang Bech & Nicoline Olesen

- Han er direktør i en mellemstor dansk virksomhed, og så vil han redde verdenshavene. Det lyder som en ledelsesopgave af dimensioner, men er ikke desto mindre den mission Anders Barsøe, CEO i Letz Sushi, har sat sig i spidsen for. På Cfl-Klubhusmødet om samfundsansvar tidligere på måneden, som blev afholdt i samarbejde med Märk, forklarede han hvorfor og hvordan.



Anders Barsøe og Nille Skalts på scenen til Cfl-klubhusmødet. Foto: Cfl

Tag et kig på dealmarkedet. Her er sushi et af de helt store slagnumre, ofte med rabatter på over 50 procent. Det var på det marked, Letz Sushi opererede for tre år siden, og havde det ikke været for et slagsmål med fagforeningen 3F, var Letz Sushi-navnet nok helt forsvundet i rabat-havet.

Letz Sushi var på det tidspunkt ejet af Lars Larsen Group sammen med kædens stifter, Louise Ertman Baunsgaard, men det var med ansættelsen af Anders Barsøe som administrerende direktør i 2016, at sushikæden ændrede strategi og begyndte at satse på bæredygtighed og ansvarlighed.

"Vi havde en brændende platform og var nødt til at tænke helt anderledes," forklarede Anders Barsøe fra scenen på årets første Cfl-Klubhusmøde, der i samarbejde med konsulenthuset Märk havde sat virksomheders samfundsansvar på agendaen.

Det blev da også en helt anderledes fortælling end de barske og blodrøde beretninger, der ofte følger i kølvandet på brændende platforme, Anders Barsøe havde på hjerte. Stilfærdigt, men fuld af indignation fortalte Letz Sushi-direktøren, at fisk vil være mere truede end pandaer i 2050, hvis virksomheder ikke løfter et større samfundsansvar. For

ham handler det i dag om at redde verdenshavene.

Inden vi når dertil, er her et par nedslag på CfL-Undersøgelsen om samfundsansvar.

Fra produkt til værdikæde

Er din virksomhed eller organisation klar til at tage et større samfundsansvar? Sådan lød spørgerammen for en ny CfL-Undersøgelse som optakt til CfL-Klubhusmødet om samme emne. I CfL-Undersøgelsen, der er foretaget i samarbejde med Märk, svarede otte ud af ti, at samfundsansvar i høj grad eller nogen grad indgår som noget centralt i virksomhedens formål.

På spørgsmålet om, hvor i forretningsmodellen der indgår overvejelser om samfundsansvar, havde design af service og produkter samt markedsføring og branding højeste prioritet.

"Undersøgelsen indikerer, at virksomhederne har sat bæredygtighed og samfundsansvar på dagsordenen. Udfordringen er, at samfundsansvaret ikke indgår i hele værdikæden," sagde Jesper Bubandt Toft, chefrådgiver i CfL, i sin udlægning af CfL-Undersøgelsen.

"Virksomhederne oplever samfundsansvar som en kompleks størrelse, der kræver forandring og ledelse. Men det er også en enestående mulighed for topledelsen til at skabe en ny samlende fortælling, som kan løfte forandring både indtil og udadtil," sagde Jesper Bubandt Toft, der var vært på CfL-Klubhusmødet.

Anders Barsøe, CEO i Letz Sushi, er ikke alene godt i gang med at skabe en helt ny fortælling om sushikæden. Han er også godt i gang med at implementere samfundsansvar i hele værdikæden.

"I rekrutteringsprocessen til stillingen i Letz Sushi, gjorde jeg bestyrelsen klart, at vi var nødt til at differentiere os på andre parametre end prisen. Jeg fik mandat til, at det skulle være at give virksomheden et samfundsansvar," fortalte Anders Barsøe.

Nødvendige partnerskaber

Rejsen begyndte med produktet, det vil sige økologiske ris og certificerede fisk i kædens restauranter, men Anders Barsøe så også et hul i dagligvaremarkedet og begyndte at levere til forskellige supermarkeder som alternativ til det, man i forvejen kunne finde i kølediskene.

Hele samfundsudviklingen går i den retning. Folk er blevet bevidste om, hvad de putter i munden, og hvad der er godt for klimaet, og alene derigennem kunne Letz Sushi øge væksten.

Næste step var CO2-neutral strøm fra havvindmøller samt en mere bæredygtig logistik. Det betød bl.a., at leveringen af råvarer blev samlet ét sted, og at bilflåden fik et miljøkritisk eftersyn. I dag køber virksomheden ris i Italien frem for i Kina eller andre steder i Østen, og emballagen er fremstillet af 80 procent genbrugsplast.

For et år siden var Letz Sushi ellers klar til at skifte til 100 procent nedbrydeligt em-

ballage fremstillet af rester af sukkerrør, men satsningen blev sat på pause.

"Når der høstes sukkerrør i Sydamerika, hvor vores restmateriale kom fra, går hele familien i marken, og det betyder, at børnene ikke kommer i skole. Børnearbejde strider mod vores code of conduct, og vi måtte derfor på jagt efter nye leverandører," lød det fra Anders Barsøe, som samtidig fremhævede nødvendigheden af partnerskaber for at validere det strategiske fokus på samfundsansvar. Og det gælder alle led i værdikæden. Fra overenskomst med 3F for medarbejderne over diverse certificeringer til partnerskab med Verdensnaturfonden.

Senest er Letz Sushi som første og eneste restaurantkæde i Norden blevet certificeret af B Corp, der står for Benefit Corporation. B Corp er en global bevægelse, hvor over 50.000 virksomheder på tværs af nationalitet, størrelse og branche forpligter sig til at skabe mere bæredygtige samfund.

"Som B Corp-certificeret bliver vi målt på op mod 200 forskellige globale standarder. Det er et holistisk redskab, der ud over miljø også kigger på medarbejdere, lokalsamfund og grundlæggende formålsparagraf. Det er et redskab, der gør, at vi kontinuerligt løfter vores samfundsambition," forklarede Anders Barsøe, der også har taget pejling efter FNs 17 verdensmål.

"Jeg måtte godt nok tage en dyb indånding, men så arbejdede vi de 17 mål og 169 delmål igennem ud fra fire enkle vinkler, der kommer fra et simpelt, men effektivt værktøj – SDG Value scan, som

Märk har udviklet: Value created, Value destroyed, Value missed og Value opportunity."

Nyt koncept til april

Letz Sushi er nået langt. Men ikke langt nok, bebudede Anders Barsøe på Cfl-Klubhusmødet. Det er her, fortællingen skal tilbage til verdenshavene.

"Det er blevet lettere at tiltrække medarbejdere, og det er blevet lettere at overbevise kunderne om, at de skal vælge Letz Sushi frem for konkurrenterne og all you can eat, men vi er på en rejse. Til april lancerer vi en skærpet strategi, hvor vi øger vores fokus på vores formålsparagraf om, at alt vi gør, skal medvirke til at skabe en bæredygtig forandring for at skabe en bedre verden. Det betyder blandt andet, at vi kommer til at rydde lidt op i vores partnerskaber," sagde Anders Barsøe, der som eksempel nævnte, at Letz Sushi over længere tid har doneret 5 kr. pr. solgt børnemenu til PlanBørnefonden.

"Det er vigtigt at støtte børn, og vi vil fortsætte med, at hver af vores forretninger har et sponsorbarn, men det gør ikke Letz Sushi til noget unik. For os handler det mere om at redde verdenshavene, og som den første og eneste sushikæde i Europa blev vi i december fuld bæredygtighedscertificerede på al vores fisk og skaldyr."

"Der er mange udfordringer i verden, og vi kan desværre ikke løse dem alle, så vi må starte med de nærmeste, og her ser vi fisk i havene som essentiel for vores

forretning. Hvis du derudover foretager en lineær fremskrivning, vil vi i 2050 have mere plastik i havene end fisk. Fisk vil være mere truede end pandaer,” sagde han med reference til WWFs vellykkede kampagne for at redde verdens vilde dyr.

”Hvert eneste minut bliver der smidt en ladning plastik i havet, og over 40 procent af verdens have er stærkt belastede af blandt andet forurening, ødelæggelse af rev og fiskebestande - ikke mindst på grund af piratfiskere, som sælger billig fisk fanget uden for kvoterne. Disse fisk serveres også på danske restauranter,” sagde Anders Barsøe, og fortsatte:

”Det har man som forbruger et ansvar for at forholde sig til, men det kan være svært at navigere i, så i sidste ende er det os virksomheder, der er ansvarlige for at sætte en bæredygtig retning og hjælpe forbrugerne med at navigere rundt og træffe de rigtige valg. Det undrer mig, at ikke flere virksomheder tager et større ansvar. Det er rimelig vildt, at vi er de eneste, der er B Corp- og bæredygtigheds certificerede, og rent faktisk reelt gør noget,” lød det fra Letz Sushi-direktøren.

Money talks

Direktøren i den danske B Corp-bevægelse er Nille Skalts. Hun er desuden partner i konsulenthuset Märk, der sammen med Cfl stod for afviklingen af Cfl-Klubhusmødet om samfundsansvar. Nille Skalts stillede det uundgåelige spørgsmål: Hvad med pengene? Kan det betale sig?

Ja, lød det prompte.

”Der brændes penge af nu, men øget bæredygtighed er den eneste vej, hvis vi skal drive en forretning i fremtiden,” sagde Anders Barsøe og uddybede:

”Vi holder to årlige audits, hvor vi gennemgår virksomhedens vækstsmål inden for bæredygtighed og ser på, hvor vi er på vej hen. Når du først har samfundsansvar som din målsætning, kommer meget dog af sig selv. Men det er selvfølgelig vigtigt, at vi kan redegøre for vores indsats og måle den. Hvordan er udviklingen af vores score i vores B Corp-audit, hvordan har vi flyttet os i vores arbejde med FNs verdensmål, hvor stor er reduktionen af vores CO2-udslip, og hvordan går det med at minimere affaldet? Vi måler i forhold til markedet, men også vores egne restauranter i mellem. Det hjælper os med at handle,” forklarede han.

Med til historien hører, at Letz Sushi har en tålmodig ejer. Anders Barsøe kalder Lars Larsen for ”modig”, fordi han tør tro på arbejdet med bæredygtighed og ikke ryster på hånden. Ejeren bakker da også sin direktør op.

”Det er jo ikke nogen hemmelighed, at en række selskaber giver underskud. Men det afgørende er, at udviklingen går den rigtige vej,” sagde Lars Larsen til Finans.dk i forbindelse med lanceringen af koncernens rekordregnskab fra 2016/2017.

For Anders Barsøe venter stadig en ”myriade af muligheder”, som han selv formulerer det. Det er en ledelsesopgave, der kræver mere end 37 timer om ugen,

men for direktøren er samfundsansvaret selve meningen:

"Vi lever i 2019, og der er stadig folk, som går på arbejde for at have råd til at holde fri, men over 90 procent af vores medarbejdere gider ikke arbejde for noget, der ikke også tjener et højere formål, og gør verden til et bedre sted. Jeg har det på samme måde. Kontinuerligt at udfordre niveauet for bæredygtighed bliver aldrig

kedeligt. Og det bliver aldrig endeligt. Du kan altid åbne en dør mere og gøre det en tand bedre. Bæredygtighed er for mig et commitment og en rejse, som man begiver sig ud på. Og vi er kun lige begyndt."

Læs også:

[Samfundsansvar bliver ledelsens license to operate.](#)

Fit for Fremtiden

Har din virksomhed eller organisation brug for hjælp til at tage et større samfundsansvar? Med konceptet Fit for Fremtiden tilbyder CfL og MäRK en faciliteret workshop, hvor vi i dialog med topledelsen kortlægger niveauet for jeres samfundsambition. Vi indleder med en temperaturmåling, der bliver omdrejningspunktet for den efterfølgende dialog. Vi trykprøver bl.a.:

- Hvor står I nu?
- Hvor gavner I, hvor skader I, og hvor er potentialet?
- Har I en samfundsambition, der er med til at løfte nogle af de mange problemer, verden står overfor? Store og små?
- Er jeres samfundsambition en del af jeres kerneforretning, og måler I på den?
- Bruger I jeres samfundsambition strategisk?

Er du interesseret i at høre mere om Fit for Fremtiden, så kontakt:

MäRK: Nicoline Olesen, Corporate Activist, nicoline@maerkcph.dk

CfL: Jesper Bubandt Toft, Chefrådgiver, jbt@cfl.dk