

Nye tider for ESG: Fra rapportering til værdiskabelse

Undersøgelse #6 i Djøfs uafhængige ESG-panel



Indledning

EU's omnibuspakke har sat nye rammer for virksomhedernes arbejde med ESG og bæredygtighed. Mens nogle ser ændringerne som en mulighed for at flytte fokus fra rapportering og compliance til mere værdiskabende indsatser, vurderer andre, at de har ført til en nedprioritering af bæredygtighedsarbejdet. Det rejser spørgsmålet om, hvordan virksomheder bedst fastholder momentum i den bæredygtige omstilling, samtidig med at indsatserne skaber værdi for forretningen.

Denne analyse undersøger, hvordan medlemmerne af Djøfs uafhængige ESG-panel vurderer konsekvenserne af omnibuspakken for virksomhedernes ESG-arbejde. Analysen belyser blandt andet, hvordan ændringerne påvirker ressourcer, organisering og ambitioner på ESG-området, og hvor panelet ser de største muligheder for at skabe dokumenterbar forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde.

Resultaterne peger på, at virksomhedernes ESG-arbejde i stigende grad vurderes ud fra dets bidrag til forretningen. Samtidig tegner der sig et billede af et område i forandring, hvor bæredygtighed i højere grad integreres i eksisterende forretningsfunktioner, mens der er delte opfattelser af, om udviklingen styrker eller svækker virksomhedernes samlede bæredygtighedsindsats.

Analysen bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmerne af Djøfs uafhængige ESG-panel. Dataene er indsamlet fra den 20. maj 2026 til den 3. juni 2026.

Om Djøfs uafhængige ESG-panel

I foråret 2023 etablerede Djøf ESG-panelet, der er et uafhængigt panel sammensat af 54 eksperter med indgående erfaring inden for ESG (Environmental, Social, Governance) og bæredygtighed. Panelets medlemmer repræsenterer en bred vifte af brancher og sektorer, herunder store børsnoterede selskaber, små og mellemstore virksomheder, interesseorganisationer samt rådgivere og eksperter fra tænketanke og universiteter.

Panelets formål er at skabe en kvalificeret og nuanceret debat om ESG-området, bidrage med indsigter baseret på praktisk erfaring og komme med konkrete anbefalinger til beslutningstagere. Målet med ESG-panelets arbejde er at styrke kvaliteten, relevansen og værdiskabelsen af ESG-rapportering og bæredygtighedsindsatser i danske virksomheder til gavn for både erhvervslivet og samfundet som helhed.

Med afsæt i spørgeskemaundersøgelser skal ESG-panelet analysere og vurdere erhvervslivets arbejde med ESG og den samfundsmæssige betydning heraf samt øge indsigten i, hvordan erhvervslivet og medarbejdere med en samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk uddannelsesbaggrund via ESG bidrager til at understøtte den bæredygtige omstilling. Læs mere her: [Djøfs ESG-panel](#).

FAKTABOKS: HVAD ER ESG?

Selskabers værdi kan ikke alene vurderes på grundlag af finansielle oplysninger. ESG-data anvendes derfor ved vurdering af selskabers langsigtede vækstmuligheder, indtjeningsevne og risici. ESG-data bliver brugt som en integreret del i vurderingen af selskabers værdiskabelse og i selve værdiansættelsen. Forkortelsen ESG, der bliver brugt i forbindelse med virksomhedernes arbejde med bæredygtighed, står for:

- Environmental (miljøforhold): Begrænsning af og tilpasning til klimaændringer, vand- og havressourcer, ressourceanvendelse og cirkulær økonomi, forurening, biodiversitet og økosystemer.
- Social (sociale forhold): Ligebehandling og diversitet, arbejdsforhold, respekt for menneskerettigheder.
- Governance (virksomhedsledelse): Ledelsesforhold om bæredygtighedsspørgsmål, interne kontrol- og risikostyringssystemer, forretningsetik, bekæmpelse af korruption og bestikkelse, beskyttelse af whistleblowere og dyrevelfærd, politisk indflydelse og forhold om virksomhedens forretningsforbindelser.

Kilde: [FSR](#) og [Kromann Reumert](#)

Analysen viser

- 17 ud af 42 medlemmer vurderer, at omnibuspakken i høj eller meget høj grad har ført til en nedprioritering af virksomhedernes bæredygtighedsarbejde, mens 15 vurderer det i nogen grad. Kun 10 vurderer, at den i mindre grad eller slet ikke har haft denne effekt.
- 14 medlemmer vurderer, at klima- og miljøområdet er det ESG-område, der er mest påvirket af omnibuspakken, mens 11 peger på sociale forhold. Ingen vurderer, at governance er mest påvirket. 13 ser ingen tydelig forskel mellem områderne.
- 30 medlemmer er enige eller meget enige i, at omnibuspakken har ført til reduktioner i ESG-budgetter og ESG-investeringer. Samtidig vurderer 38 medlemmer, at der bliver opslået færre ESG-stillinger, og 39 vurderer, at antallet af ESG-medarbejdere bliver reduceret.
- 24 medlemmer er enige eller meget enige i, at ESG-opgaver flyttes til andre funktioner i organisationen, og lige så mange vurderer, at virksomhederne nedprioriterer ESG-ambitioner og -mål som følge af omnibuspakken.
- 24 medlemmer er enige eller meget enige i, at ressourcer flyttes fra ESG-rapportering til mere operationelt og kommercielt ESG-arbejde, mens 8 er uenige i denne vurdering.
- **De åbne besvarelser peger på**, at ESG-arbejdet i stigende grad integreres i eksisterende forretningsfunktioner som finans, drift, indkøb og forretningsudvikling. Flere beskriver, at ESG i mindre grad organiseres i selvstændige bæredygtighedsenheder og i højere grad forankres i kerneforretningen.
- 33 medlemmer vurderer, at virksomheder i høj eller meget høj grad kan skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde. Kun 3 vurderer, at det i mindre grad er muligt.
- Synet på omnibuspakkens betydning for værdiskabelse er delt. 15 medlemmer vurderer, at mulighederne for at skabe forretningsværdi er uændrede, mens 13 vurderer, at det er blevet sværere, og 7 vurderer, at det er blevet lettere.
- **De åbne besvarelser peger på**, at ledelsesforankring er den vigtigste forudsætning for at omsætte bæredygtighed til dokumenterbar forretningsværdi. Flere fremhæver desuden behovet for bedre data, dokumentation, markeds-mæssige incitament og langsigtede investeringer.
- Flest medlemmer peger på risikostyring og compliance (21), innovation og produktudvikling (19) samt indkøb og leverandørstyring (19) som de områder, hvor bæredygtighed har størst potentiale til at skabe forretningsværdi.
- 26 medlemmer vurderer, at forretningsværdi er det hensyn, der typisk vejer tungest, når virksomheder prioriterer bæredygtighedsindsatser. Til sammenligning peger 8 på klima- og miljøhensyn og 8 på ansvarlig virksomhedsdrift og compliance.
- **De åbne besvarelser peger på**, at virksomheder, hvor bæredygtighed er tæt koblet til kerneforretningen, i højere grad fastholder eller videreudvikler indsatsen, mens virksomheder, hvor ESG primært har været drevet af rapporteringskrav, oftere reducerer aktiviteterne.

Indhold

Indledning	2
Om Djøfs uafhængige ESG-panel	2
Analysen viser	4
Indhold	5
Resultater	6
Omnibuspakken har ifølge ESG-panelet ført til en nedprioritering af bæredygtighedsarbejdet i virksomheder	6
Tendenser i de åbne besvarelser om, hvordan omnibuspakken påvirker de tre områder	7
Omnibuspakken har medført færre ESG-ressourcer og ændringer i organiseringen	9
Tendenser i de åbne besvarelser om, hvordan virksomheder organiserer deres ESG-arbejde anderledes som konsekvens af omnibus-pakken.	10
ESG-panelet vurderer, at bæredygtighed kan skabe forretningsværdi	12
Tendenser i de åbne besvarelser om, hvad det kræver, hvis virksomheder skal lykkes med at omsætte bæredygtighed til dokumenterbar forretningsværdi frem mod 2030?	13
Forretningsværdi fylder mest, når virksomheder prioriterer bæredygtighedsindsatser	15
Tendenser i de åbne besvarelser om, de vigtigste udviklinger panelet ser i virksomhedernes arbejde med ESG/bæredygtighed lige nu?	15
ESG-panelets anbefalinger	17
Metode	18

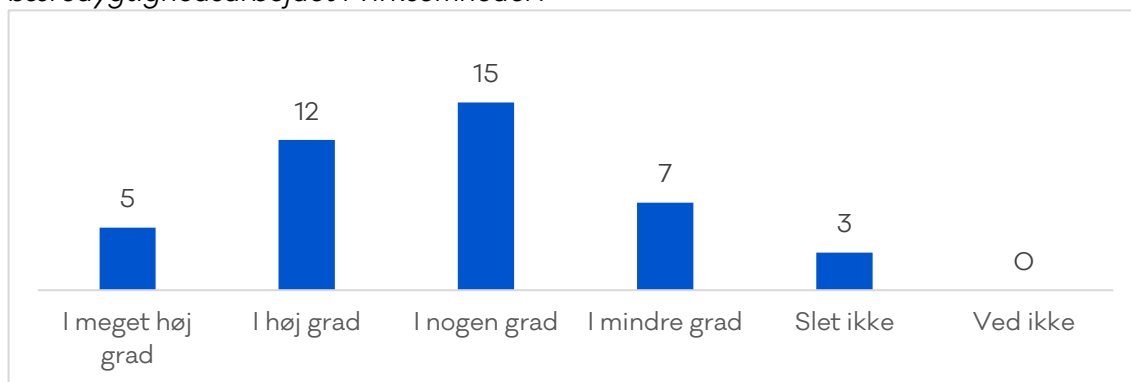
Resultater

Omnibuspakken har ifølge ESG-panelet ført til en nedprioritering af bæredygtighedsarbejdet i virksomheder

Figuren viser, i hvilken grad medlemmerne af Djøfs ESG-panel vurderer, at omnibuspakken har ført til en nedprioritering af bæredygtighedsarbejdet i virksomheder. 17 medlemmer vurderer, at omnibuspakken i høj grad (12) eller i meget høj grad (5) har ført til en nedprioritering af bæredygtighedsarbejdet.

15 medlemmer vurderer det i nogen grad, mens 10 vurderer det i mindre grad (7) eller slet ikke (3). Ingen medlemmer svarer, at de ikke ved det.

Figur 1: I hvilken grad vurderer du, at omnibuspakken har ført til en nedprioritering af bæredygtighedsarbejdet i virksomheder?

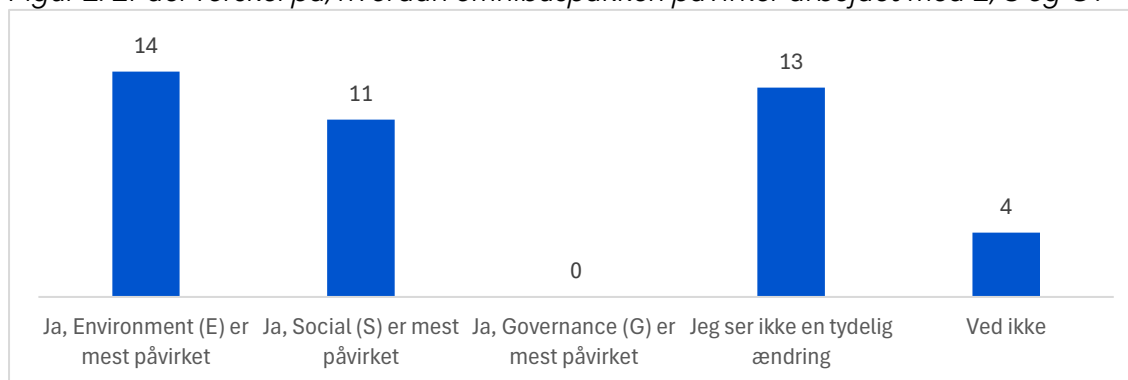


Note: n=42

Figuren viser, om medlemmerne af Djøfs ESG-panel vurderer, at der er forskel på, hvordan omnibuspakken påvirker arbejdet med E, S og G. 14 medlemmer svarer, "Ja, Environment (E) er mest påvirket", mens 11 svarer, "Ja, Social (S) er mest påvirket".

Ingen svarer, "Ja, Governance (G) er mest påvirket". 13 medlemmer svarer, "Jeg ser ikke en tydelig ændring", og 4 svarer "Ved ikke".

Figur 2: Er der forskel på, hvordan omnibuspakken påvirker arbejdet med E, S og G?



Note: n=42

Tendenser i de åbne besvarelser om, hvordan omnibuspakken påvirker de tre områder

Vi har bedt ESG-panelet besvare følgende spørgsmål: "Uddyb gerne, hvordan du oplever, at omnibuspakken påvirker de tre områder."

Besvarelserne peger samlet set på, at omnibuspakken har reduceret momentum i virksomhedernes ESG-arbejde, men der er forskellige opfattelser af konsekvenserne. Nogle respondenter beskriver en reel nedprioritering med færre ressourcer, lavere ambitioner og virksomheder, der helt har stoppet arbejdet med bæredygtighedsrapportering. Andre ser snarere en omprioritering, hvor færre rapporteringskrav giver mulighed for at flytte fokus fra compliance til konkrete bæredygtighedsindsatser og værdiskabelse.

Der er også forskellige vurderinger af, hvilke ESG-områder, der påvirkes mest. Flere peger på, at klima- og miljøområdet er hårdest ramt, fordi CSRD og CSDDD har været vigtige drivkræfter for klimaindsatser. Andre vurderer, at sociale forhold og menneskerettigheder påvirkes mest, fordi disse områder i høj grad har været drevet af kommende regulering. Flere understreger dog, at påvirkningen afhænger af virksomhedens branche, størrelse og modenhed.

Samtidig fremstår governance som det mest robuste område. Flere beskriver, at governance i højere grad er integreret i virksomhedernes eksisterende styrings- og ledelsesprocesser og derfor påvirkes mindre direkte af de ændrede krav.

Endelig peger mange respondenter på, at den regulatoriske usikkerhed omkring EU's bæredygtighedsdagsorden har stor betydning. Flere oplever, at usikkerheden i sig selv gør det vanskeligere at fastholde investeringer, ressourcer og langsigtede ambitioner på ESG-området.

Udvalgte citater fra ESG-panelet

- *"Der er en generel tendens til nedprioritering af arbejdet med ESG og bæredygtighed. Omnibuspakken er blot en del af en bredere tendens, der kommer fra den geopolitiske situation, Trumps anti-woke, energikrise, konkurrencekraft og resiliens i Europa etc. Det betyder, at der lige nu generelt er et kortsigtet fokus i virksomhederne, hvor ROI på den korte bane er essentielt. Compliance- og rapporteringskrav er ikke i fokus hos ledelsen."*
- *"Der er flere virksomheder som var omfattet, som fuldstændig har droppet at arbejde med bæredygtighedsrapportering. Ganske enkelte fordi de ikke længere er omfattet og fordi deres ledelse og bestyrelse ikke længere mener at bæredygtighed er vigtigt nok til at prioritere ressourcer efter."*
- *"Omnibuspakken, og den underliggende regulatoriske usikkerhed, har ændret grundopfattelsen omkring ESG. Det overordnede budskab om forenkling oversættes i mange virksomheder til: Vi skal nedprioritere ESG og gøre mindst muligt. For de virksomheder, som tager analysen et skridt videre, rummer omnibus dog også muligheden for at frigøre ressourcer fra rapportering, som i stedet kan bruges på implementering og værdiskabelse med kunder og med fokus på værdikæden."*
- *"It is a general down prioritization, but climate issues tend to be better described and structured, so I believe other areas are more likely to suffer."*

Omnibuspakken har medført færre ESG-ressourcer og ændringer i organiseringen

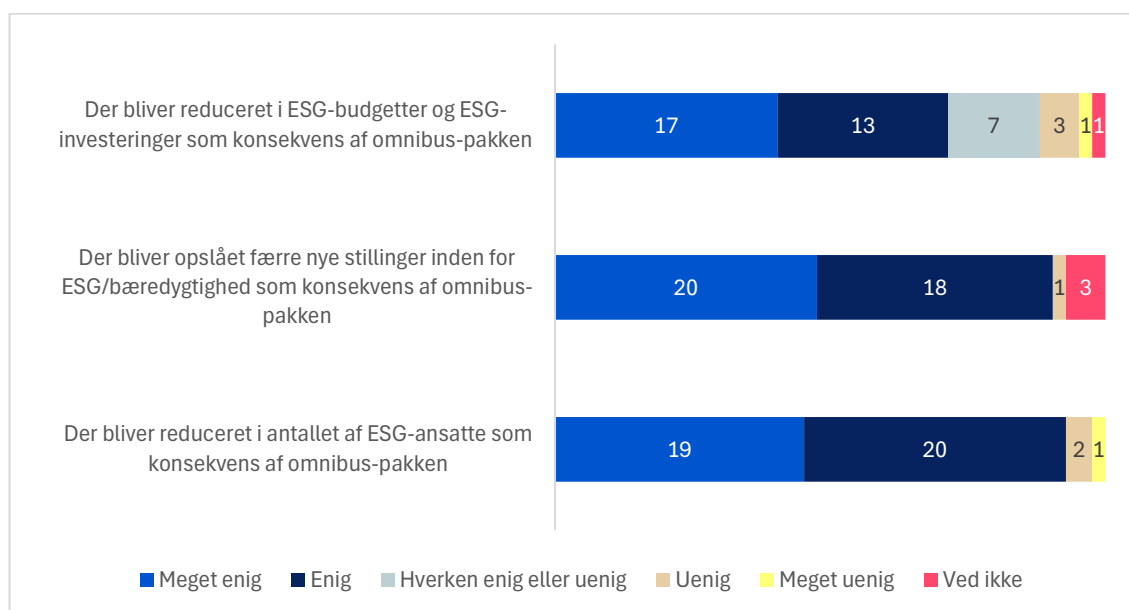
Figuren viser, hvor enige medlemmerne af Djøfs ESG-panel er i tre udsagn om omnibuspakkens konsekvenser for ESG-ressourcer og investeringer.

30 medlemmer er enige (13) eller meget enige (17) i, at der bliver reduceret i ESG-budgetter og ESG-investeringer som konsekvens af omnibuspakken. 7 medlemmer er hverken enige eller uenige, mens 4 er uenige (3) eller meget uenige (1). 1 medlem svarer ved ikke.

38 medlemmer er enige (18) eller meget enige (20) i, at der bliver opslået færre nye stillinger inden for ESG/bæredygtighed som konsekvens af omnibuspakken. 1 medlem er uenigt, og 3 svarer ved ikke.

39 medlemmer er enige (20) eller meget enige (19) i, at der bliver reduceret i antallet af ESG-ansatte som konsekvens af omnibuspakken. 3 medlemmer er uenige (2) eller meget uenige (1).

Figur 3: Hvor enig/uenig er du i, at omnibus-pakken har følgende konsekvenser for ESG-ressourcer og investeringer?



Note: n=42

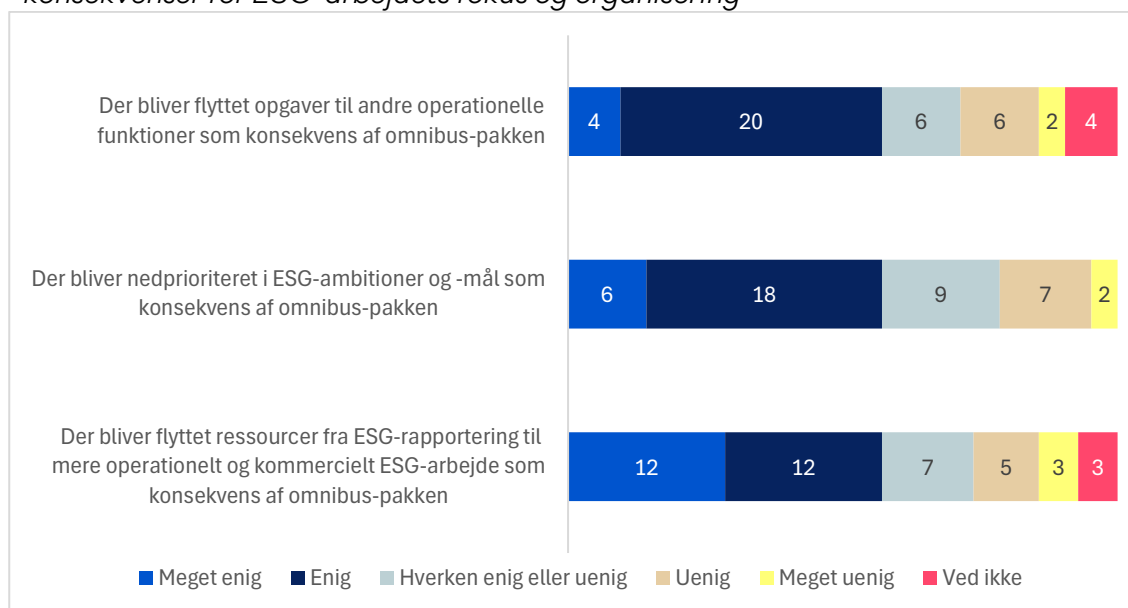
Figuren viser, hvor enige medlemmerne af Djøfs ESG-panel er i tre udsagn om omnibuspakkens konsekvenser for ESG-arbejdets fokus og organisering.

24 medlemmer er enige (20) eller meget enige (4) i, at der bliver flyttet opgaver til andre operationelle funktioner som konsekvens af omnibuspakken. 6 medlemmer er hverken enige eller uenige, mens 8 er uenige (6) eller meget uenige (2). 4 medlemmer svarer ved ikke.

24 medlemmer er enige (18) eller meget enige (6) i, at der bliver nedprioriteret i ESG-ambitioner og -mål som konsekvens af omnibuspakken. 9 medlemmer er hverken enige eller uenige, mens 9 er uenige (7) eller meget uenige (2). Ingen medlemmer svarer ved ikke.

24 medlemmer er enige (12) eller meget enige (12) i, at der bliver flyttet ressourcer fra ESG-rapportering til mere operationelt og kommercielt ESG-arbejde som konsekvens af omnibuspakken. 7 medlemmer er hverken enige eller uenige, mens 8 er uenige (5) eller meget uenige (3). 3 medlemmer svarer ved ikke.

Figur 4: Hvor enig/uenig er du i, at omnibus-pakken har følgende konsekvenser for ESG-arbejdets fokus og organisering



Note: n=42

Tendenser i de åbne besvarelser om, hvordan virksomheder organiserer deres ESG-arbejde anderledes som konsekvens af omnibus-pakken.

Vi har bedt ESG-panelet besvare følgende spørgsmål: "Uddyb eventuelt, hvordan virksomheder organiserer deres ESG-arbejde anderledes som konsekvens af omnibus-pakken." Besvarelserne peger på, at virksomhedernes ESG-arbejde i stigende grad integreres i eksisterende forretningsfunktioner frem for at være organiseret i selvstændige bæredygtighedsenheder. Flere respondenter beskriver en decentralisering af ESG-arbejdet, hvor ansvaret flyttes tættere på finans, drift, indkøb, supply chain og forretningsudvikling. Særligt finansfunktionen fremhæves som en central modtager af ESG-opgaver, og flere beskriver, hvordan ESG i højere grad forankres hos CFO'en eller i finansorganisationen.

Samtidig beskriver mange respondenter, at virksomhederne bruger færre ressourcer på rapportering og compliance. Her tegner der sig dog to forskellige perspektiver. Nogle vurderer, at færre rapporteringskrav frigør tid og ressourcer til mere operationelt og værdiskabende bæredygtighedsarbejde. Andre oplever derimod, at de ressourcer, der

tidligere blev anvendt til rapportering og compliance, ikke bliver geninvesteret i ESG-arbejdet, men i stedet fjernes eller flyttes til andre områder uden relation til bæredygtighed.

Flere respondenter peger desuden på, at bæredygtighedsfunktionerne ændrer karakter. Nogle beskriver, at centrale ESG- eller bæredygtighedsteams bliver mindre, får en mere koordinerende rolle eller i nogle tilfælde helt opløses. Samtidig flyttes ansvaret i højere grad ud i organisationen, hvor ESG bliver en integreret del af eksisterende funktioners arbejde frem for et selvstændigt fagområde.

Besvarelsenerne peger også på et skifte i prioriteringerne. Flere beskriver, at ambitionerne bliver mere pragmatiske, kortsigtede og forretningsorienterede. Fokus flyttes fra omfattende rapportering og compliance til aktiviteter, der i højere grad understøtter risikostyring, drift og værdiskabelse. Nogle ser dette som en positiv udvikling, hvor bæredygtighed bliver tættere koblet til kerneforretningen, mens andre vurderer, at det afspejler et generelt fald i ambitionsniveauet.

Endelig er der ikke fuld enighed om, hvor stor betydning omnibuspakken har haft for organiseringen. Mens flere beskriver konkrete organisatoriske ændringer som følge af pakken, vurderer andre, at udviklingen allerede var i gang, eller at ændringerne i højere grad skyldes bredere forhold som geopolitisk usikkerhed, øget omkostningsfokus og generel modenhed i virksomhedernes ESG-arbejde. Samlet set tegner besvarelsenerne et billede af et ESG-område, der bevæger sig væk fra selvstændige rapporteringsfunktioner og i retning af større integration i virksomhedens eksisterende styrings- og forretningsprocesser.

Udvalgte citater fra ESG-panelet

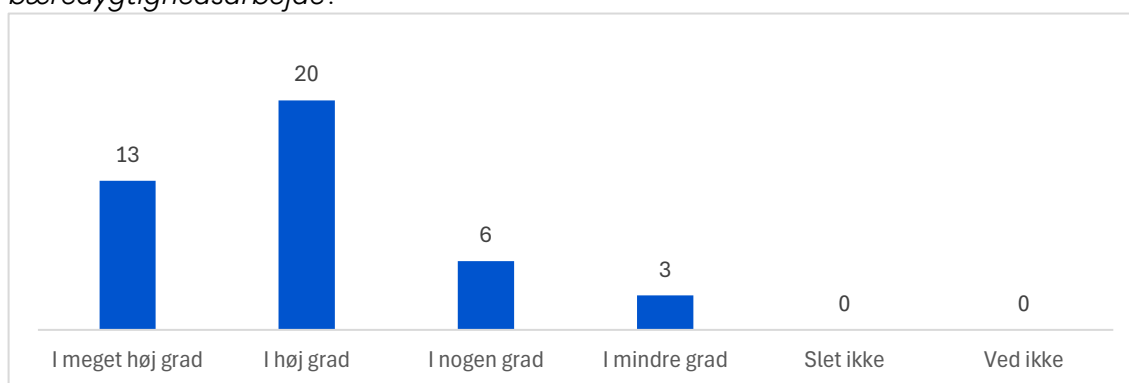
- *"ESG integreres dybere i den ordinære drift af andre funktioner fremfor at være et selvstændigt område, hvilket er en helt naturlig og positiv udvikling."*
- *"Det er min oplevelse at organisering ændres. Jeg tror det både er en konsekvens af omnibuspakken og af den geopolitiske situation. Omnibus flyttede ESG ind i CFO-området. Næste skridt er at flytte ESG ind i forretningsudviklingsområdet. ESG har været organiseret forskelligt de seneste 20 år, og vil fortsat udvikle sig, og deraf vil organisering ændre sig."*
- *"Den bureaukratiske og regulatoriske rapporteringsbyrde er blevet lettere. Dette reducerer naturligvis ressourcer allokeret til implementering og rapporteringsarbejdet, men frigiver også tid til at arbejde med reel og værdiskabende omstilling."*

ESG-panelet vurderer, at bæredygtighed kan skabe forretningsværdi

Figuren viser, i hvilken grad medlemmerne af Djøfs ESG-panel vurderer, at det er muligt for virksomheder at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde.

33 medlemmer vurderer, at det i høj grad (20) eller i meget høj grad (13) er muligt for virksomheder at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde. 6 medlemmer vurderer det i nogen grad, mens 3 vurderer det i mindre grad. Ingen medlemmer svarer slet ikke eller ved ikke.

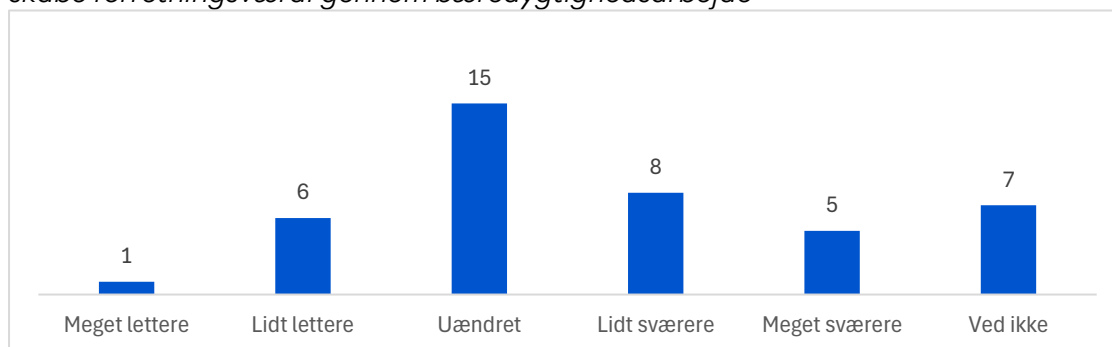
Figur 5: I hvilken grad er det muligt for virksomheder at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde?



Note: n=42

Figuren viser, om medlemmerne af Djøfs ESG-panel vurderer, at det efter omnibuspakken er blevet lettere eller sværere for virksomheder at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde. 7 medlemmer vurderer, at det er blevet lidt lettere (6) eller meget lettere (1) for virksomheder at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde efter omnibuspakken. 15 medlemmer vurderer, at det er uændret. 13 medlemmer vurderer, at det er blevet lidt sværere (8) eller meget sværere (5), mens 7 svarer ved ikke.

Figur 6: Er det efter omnibus-pakken blevet lettere eller sværere for virksomheder at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde



Note: n=42

Tendenser i de åbne besvarelser om, hvad det kræver, hvis virksomheder skal lykkes med at omsætte bæredygtighed til dokumenterbar forretningsværdi frem mod 2030?

Vi har bedt ESG-panelet besvare følgende spørgsmål: "Hvad kræver det konkret, hvis virksomheder skal lykkes med at omsætte bæredygtighed til dokumenterbar forretningsværdi frem mod 2030?" Besvarelsene peger på, at ledelsesforankring er den vigtigste forudsætning for at omsætte bæredygtighed til dokumenterbar forretningsværdi. Flere respondenter fremhæver behovet for, at bæredygtighed integreres i virksomhedens strategi, prioriteres af ledelsen og kobles til konkrete forretningsmæssige beslutninger og investeringer.

Samtidig understreger flere betydningen af dokumentation. De peger på behovet for robuste metoder, valide data og større transparens, så virksomheder kan dokumentere sammenhængen mellem bæredygtighedsindsatser og forretningsmæssige resultater. Flere fremhæver, at troværdighed over for kunder, investorer og andre interessenter bliver afgørende.

Derudover peger besvarelsene på, at virksomhederne ikke kan skabe forretningsværdi alene. Flere fremhæver betydningen af kundekrav, markedsmæssig efterspørgsel og rammevilkår, der gør bæredygtige løsninger økonomisk attraktive. Især efterspørgsel fra store virksomheder og kunder beskrives som en vigtig drivkraft.

Endelig fremhæver flere respondenter behovet for konkrete handlinger, kompetenceudvikling og langsigtede investeringer. Samlet set peger besvarelsene på, at dokumenterbar forretningsværdi opstår i samspillet mellem strategisk ledelse, troværdig dokumentation, markedsmæssige incitamenter og en organisation, der er i stand til at omsætte ambitioner til handling.

Udvalgte citater fra ESG-panelet

- *"At ledelsen går forrest og prioriterer input til forretningsudvikling fra bæredygtighedsperspektiver."*
- *"Der skal udarbejdes robuste metoder og processer til at dokumentere værdien."*
- *"Ledelsesmæssig opbakning og mod. Nærmest en form for kompromisløshed - ikke dumdristigt eller ignorant, men vi skal stoppe med at sætte spørgsmålstejn ved OM bæredygtighed er vigtigt. Det indgår som en uundgåelig tilpasning til fremtiden."*
- *"Det må og skal starte med forankring i strategi og ledelsesbeslutninger. Indsatsområderne skal prioriteres skarpt med fokus på samfundsvæsentlighed og forretningsværdi. Forretningsværdi skal defineres i samspil med interessenterne, så man undgår silotænkning og får kastet lys på mulighederne for innovation gennem samarbejde og partnerskaber. Ansvar for implementering og opfølgning skal placeres tydeligt i de funktioner, der har det relevante organisatoriske ledelsesansvar."*

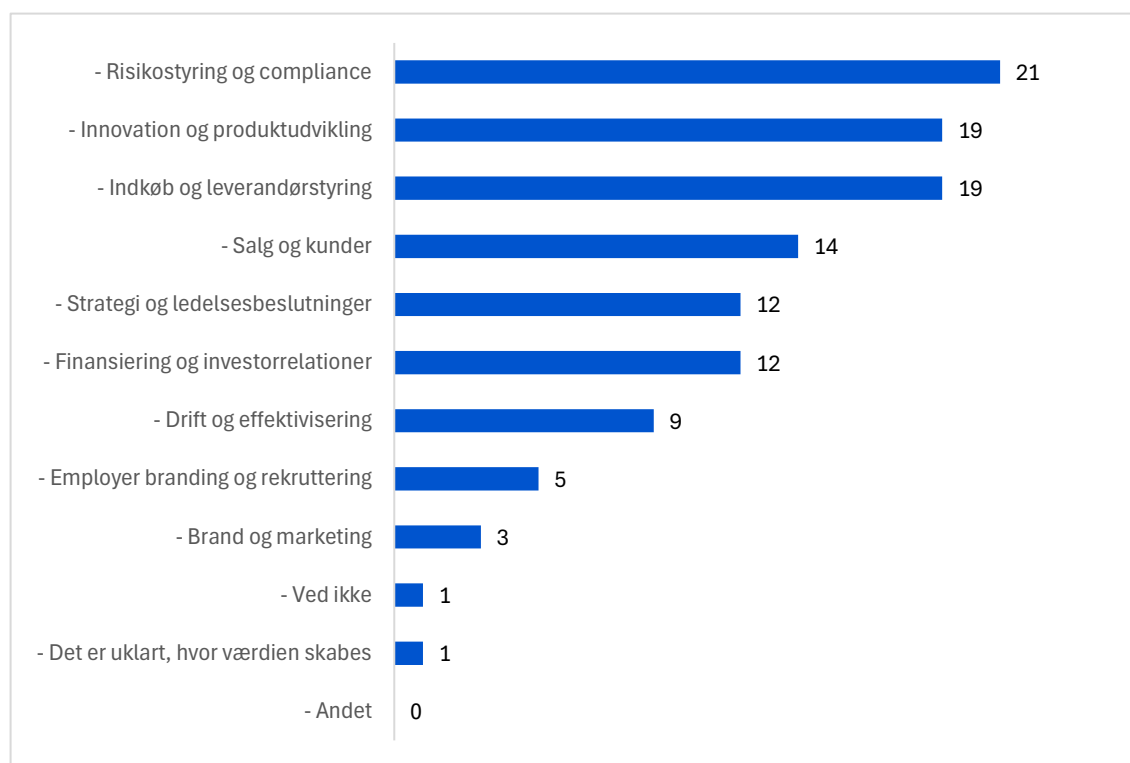
ESG-panelet ser størst potentiale for at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighed i risikostyring, compliance, innovation og indkøb.

Figuren viser, på hvilke forretningsområder medlemmerne af Djøfs ESG-panel vurderer, at der er størst potentiale for at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde.

Det område, flest peger på, er "Risikostyring og compliance" (21), efterfulgt af "Innovation og produktudvikling" (19) og "Indkøb og leverandørstyring" (19). Herefter følger "Salg og kunder" (14), "Strategi og ledelsesbeslutninger" (12) og "Finansiering og investorrelationer" (12).

Færre peger på "Drift og effektivisering" (9), "Employer branding og rekruttering" (5) og "Brand og marketing" (3). 1 medlem svarer "Ved ikke", og 1 svarer, at "Det er uklart, hvor værdien skabes". Ingen peger på "Andet".

Figur 7: På hvilke forretningsområder vurderer du, at der er det største potentiale for at skabe forretningsværdi gennem bæredygtighedsarbejde? (Sæt maks. 3 markeringer)



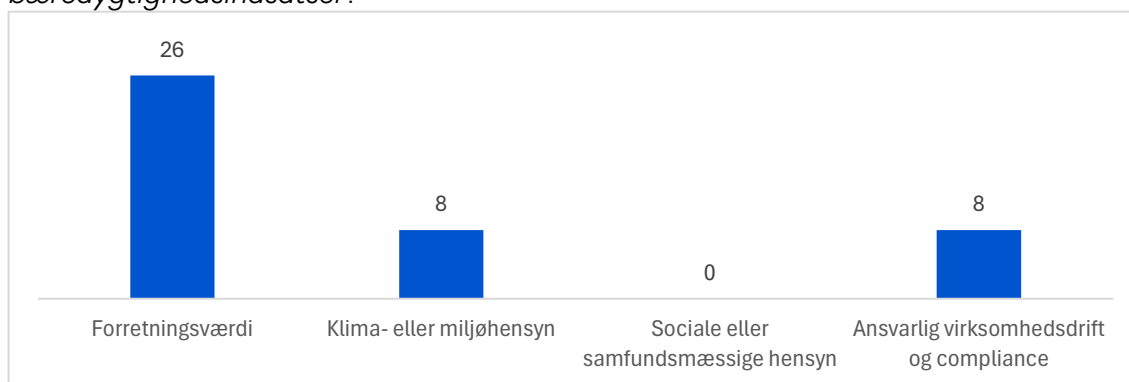
Note: n=42

Forretningsværdi fylder mest, når virksomheder prioriterer bæredygtighedsindsatser

Figuren viser, hvilket hensyn medlemmerne af Djøfs ESG-panel vurderer typisk vejer tungest, når virksomheder prioriterer bæredygtighedsindsatser.

Flest medlemmer peger på "Forretningsværdi" (26). Herefter følger "Klima- eller miljøhensyn" (8) og "Ansvarlig virksomhedsdrift og compliance" (8). Ingen medlemmer peger på "Sociale eller samfundsmæssige hensyn".

Figur 8: Hvilket hensyn vurderer du typisk vejer tungest, når virksomheder prioriterer bæredygtighedsindsatser?



Note: n=42

Tendenser i de åbne besvarelser om, de vigtigste udviklinger panelet ser i virksomhedernes arbejde med ESG/bæredygtighed lige nu?

Vi har bedt ESG-panelet besvare følgende spørgsmål: "Hvad er den vigtigste udvikling, du ser i virksomhedernes arbejde med ESG/bæredygtighed lige nu?"

Besvarelserne peger på, at ESG-arbejdet i stigende grad vurderes ud fra dets bidrag til forretningen. Flere respondenter beskriver, hvordan fokus flyttes fra rapportering, compliance og regulatoriske krav til værdiskabelse, implementering og forretningsmæssig relevans. ESG skal i højere grad kunne demonstrere konkrete bidrag til eksempelvis indtjening, risikostyring, konkurrenceevne eller andre strategiske målsætninger for at opnå ledelsesmæssig opbakning og ressourcer.

Samtidig peger mange respondenter på, at ESG i stigende grad integreres i virksomhedernes eksisterende processer og funktioner. Flere beskriver en udvikling, hvor bæredygtighed i højere grad forankres i kerneforretningen og bliver en del af arbejdet med blandt andet indkøb, produktudvikling, risikostyring og drift. Flere ser dette som et tegn på, at ESG-arbejdet modnes og bevæger sig væk fra at være et særskilt rapporteringsprojekt.

Der er dog forskellige vurderinger af, hvad denne udvikling betyder. Nogle respondenter beskriver den som en positiv modning, hvor virksomheder i højere grad fokuserer på de initiativer, der skaber reel værdi og har en tydelig forretningsmæssig begrundelse. Andre oplever derimod, at ESG-arbejdet generelt er blevet nedprioriteret, at organisationerne er blevet mindre, og at ledelsens opmærksomhed i stigende grad er flyttet mod geopolitik, sikkerhed, AI og kortsigtede økonomiske hensyn.

Flere peger desuden på, at der sker en differentiering mellem virksomhederne. Virksomheder, hvor ESG er tæt koblet til forretningen, ser ud til i højere grad at fastholde eller videreudvikle indsatsen, mens virksomheder, hvor arbejdet primært har været drevet af rapporteringskrav og compliance, i højere grad reducerer aktiviteterne. Flere beskriver derfor den nuværende udvikling som en slags test af, hvor dyb bæredygtighed faktisk er forankret i virksomhederne.

Udvalgte citater fra ESG-panelet

- *"De fleste bæredygtighedsfunktioner fokuserer på at finde og demonstrere deres value proposition til virksomheden."*
- *"Der er (igen) kommet større fokus på forretningsværdi på kort og mellemlang sigt. Jeg oplever, at dette i højere grad skyldes den generelle geopolitiske usikkerhed end omnibus-pakken som sådan."*
- *"Der er kommet et større forretningsmæssigt fokus på de værdiskabende elementer af bæredygtighed. Hvordan og hvorfor giver dette værdi for os som virksomhed? Incitamentet til at arbejde med bæredygtighed er ikke længere baseret på krav, lovgivning og rapportering, men erstattes nu af et kig på de forretningsmuligheder, der måtte være. Findes markedsincitamentene og det forretningsmæssige potentiale ikke, vil arbejdet med ESG drastisk blive reduceret."*
- *"En øget differentiering mellem modne virksomheder, der oplever reelt pres på forretningen og derfor har et helt konkret og aktuelt motiv for at intensivere ESG arbejdet, og så de virksomheder der hidtil har været mere compliance-drevne. Når ESG-ambitioner kommer 'indefra' og er drevet af forretningsbehov, er der langt større udsigt til holdbare indsatser og resultater der giver værdi, også forretningsmæssigt. Så ja - ESG bliver mere kommercielt. Det er også mindre 'commitment'-drevet, og det er i min optik godt. Virksomhedsledere kan gerne stå med hånden på hjertet, men de skal hellere bruge den til at række efter tegnebogen og investere for fremtiden."*

ESG-panelets anbefalinger

Vi har bedt ESG-panelet besvare spørgsmålet: "Hvad er dit vigtigste råd til virksomheder, som gerne vil skabe dokumenterbar forretningsværdi gennem deres bæredygtighedsarbejde?"

På tværs af besvarelsenerne fremhæver ESG-panelet særligt fem forhold, som virksomheder bør fokusere på, hvis bæredygtighed skal omsættes til forretningsværdi.

1. Tag udgangspunkt i det væsentlige

Virksomheder bør prioritere de områder, hvor de har størst påvirkning på omverdenen, og hvor bæredygtighed samtidig har størst betydning for forretningen. Flere peger på dobbelt væsentlighed som et vigtigt redskab til at identificere de væsentligste risici, muligheder og værdiskabende indsatser. Fokus bør være på få områder med stor betydning frem for mange parallelle initiativer.

Udvalgt citat: "Arbejd seriøst med dobbelt væsentlighedsvurdering, uanset om virksomheden er omfattet af CSRD-kravet eller ej. Det er en robust metode til at identificere uønskede negative påvirkninger, som igen er en forudsætning for at begynde at kvantificere risici og muligheder."

2. Dokumentér værdien systematisk

Forretningsværdi skal kunne dokumenteres. Derfor fremhæver panelet behovet for data, KPI'er og metoder, der kan synliggøre effekten af bæredygtighedsindsatser.

Dokumentationen bør både omfatte direkte økonomiske gevinster og bredere effekter som risikoreduktion, robusthed, adgang til finansiering og styrket konkurrenceevne.

Udvalgt citat: "Ironisk nok vil jeg sige, at virksomheden skal vise/dokumentere, om de politikker og handlinger, som de har for bæredygtighed, skaber den forretningsværdi, som de ønsker. Og om de med dem opnår de målsætninger, som de har. Det gør de ved at indsamle data på området, for ellers kan det jo ikke måles, om der skabes forretningsværdi eller fremdrift. Data kan tænkes bredt."

3. Integrér bæredygtighed i forretningen

Bæredygtighed bør ikke betragtes som et selvstændigt rapporterings- eller complianceprojekt. Flere respondenter peger på, at bæredygtighed skaber størst værdi, når det integreres i virksomhedens strategi, beslutningsprocesser, produkter, leverandørrelationer og kundearbejde. ESG bør derfor kobles tættere til virksomhedens kerneforretning.

Udvalgt citat: "Mit vigtigste råd er at gøre op med fejlopfattelsen om, at bæredygtighed kun handler om rapportering og compliance. Virksomheden skal selv gøre sit arbejde for at forstå (og dermed kunne prioritere), hvor man er påvirket af bæredygtighedsudfordringer (klima, natur og sociale risici i operationen og værdikæden) og hvad man kan gøre for at øge robusthed og være på forkant med kommende udfordringer, og hvor der er muligheder for at skabe ny værdi, f.eks. ved at indarbejde bæredygtighedsløsninger i produkter og services til kunder."

4. Tænk langsigtet og investér i robusthed

Flere respondenter understreger, at bæredygtighed ofte skaber værdi over længere tid. Virksomheder bør derfor arbejde med et langsigtet perspektiv og investere i løsninger, der styrker robusthed, forsyningssikkerhed, innovation og fremtidig konkurrenceevne. Kortsigtede økonomiske hensyn bør ikke stå alene, når investeringer prioriteres.

Udvalgt citat: "Brug dobbelt væsentlighedsanalysen, og husk værdikæden. Byg argumentationen om et lidt længere tidsperspektiv. Hvilke forretningsrisici ligger i ESG? Hvordan vil I gerne stå ift. bæredygtighed om 5-10 år - og hvad er skridtene dertil?"

5. Styrk samarbejdet i værdikæden

En stor del af både risici og værdiskabelse findes i værdikæden. Derfor fremhæver flere betydningen af et tæt samarbejde med kunder og leverandører om at identificere muligheder, håndtere risici og udvikle løsninger, der skaber værdi for alle parter. Især større virksomheder fremhæves som vigtige drivkræfter for at løfte bæredygtighedsarbejdet i værdikæden.

Udvalgt citat: "Investér i noget nyt - giv det en chance at investere i nye måder at udføre opgaver på. Fx. ved at koble bæredygtighed til resiliente leverandørkæder. Færre leverandører, hvor man er en større del af deres forretning, og hvor man kan samarbejde og stille krav."

Metode

Resultaterne baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af Djøfs uafhængige ESG-panel.

Djøf har rekrutteret 54 personer med særlig ESG-indsigt fra den private sektor og interesseorganisationer, for eksempel ESG-chefer og bæredygtighedskonsulenter. Ekspertene kommer fra både store og små virksomheder med geografisk og branchemæssig spredning, herunder C25-virksomheder, revisions- og rådgivningsbranchen samt eksperter fra to tænketanke og et universitet.

Undersøgelsen er sendt til alle 54 medlemmer af panelet. 42 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 78. Dataene er indsamlet i perioden fra den 20. maj 2026 til den 3. juni 2026.