

ESG:
**De store virksomheders
virkelighed**
Organisations- og kulturanalyse

Titel:

ESG: En ny virkelighed for samfundsansvar i byggebranchen

Udgivet af:

Byggeriets Samfundsansvar, 2024

Dato:

26. november 2024

Version 1

Redaktion (Byggeriets Samfundsansvar):

Anne Roepstorff, Christina Schultz, Nadia Sander Strange og Jonas Tettinek

Redaktion (Hansen & Ersbøll Agenda):

Lotte Hansen og Sarah Gade Nyholm, tak til Sarah Larsen for hjælp.

Grafik:

Sussi Hansen

Samarbejdspartnere på ESG-rapporten:

Hansen og Ersbøll Agenda (HEA). HEA har stået for undersøgelsen blandt 40 virksomheder i værdikæden i byggebranchen og ydet løbende sparring omkring hele rapporten. HEA er en strategivirksomhed, der arbejder med omlægning af virksomheder, så de i højere grad bidrager til en bæredygtig omstilling og samtidig får en stærkere forretning.

Tak til:

Foreningens ESG-råd, som har bidraget til interviewundersøgelsen og med sparring til rapporten. Og ikke mindst alle de interviewede, der har medvirket i undersøgelsen og åbent delt ud af deres erfaringer med at arbejde med bæredygtighed i bygge- og anlægsbranchen.

Med støtte fra:

Realdania

Copyright:

Foreningen for Byggeriets Samfundsansvar

Indholdsfortegnelse

En ny virkelighed for samfundsansvar – de store aktører i branchen	6
EU-krav der har betydning for arbejdet med ESG i byggebranchen	7
Samfundsansvar, bæredygtighed og ESG: Hvilke begreber er i spil?	8
Resumé	10
Implementering af nye lovkrav	12
ESG: Kultur & modenhed	18
Barrierer	20
Særlige forhold i offentlige byggerier	22
De fem potentialer	23
Anbefalinger til virksomheder	25
Anbefalinger til fælles brancheindsatser	26
Anbefalinger til samarbejder udenfor branchen	27
Undersøgelsens data og metode	28

En ny virkelighed for samfundsansvar – de store aktører i branchen

Byggeriets Samfundsansvar blev etableret i 2014 med et ønske om, at branchen på egen hånd kunne sætte nogle frivillige standarder for at fremme de sociale og miljømæssige perspektiver i bygge- og anlægsbranchen.

Arbejdet med samfundsansvar er i de forløbne 10 år i stigende grad blevet mere aktuelt, vigtigt og professionaliseret – og i den udvikling er der også løbende etableret flere og mere markante retningslinjer og lovgivning til støtte af arbejdet med bæredygtighed. Denne udvikling kulminerer i disse år, ikke mindst med implementering af EU's Green Deal og de mange relaterede direktiver, deriblandt EU's taksonomi for miljømæssig bæredygtighed, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

Byggeriets Samfundsansvar har under titlen "En ny virkelighed for samfundsansvar" taget initiativ til en undersøgelse af bygge- og anlægsbranchens modenhed til at levere på nye lovkrav fra EU og samtidig skabe bevidsthed om den kultur og de nye samarbejder, der skal til for at levere på de nye regler. Gennem kvalitative interviews med 34 medarbejdere, der arbejder med implementering af de nye tilgange til bæredygtighed i 21 af bygge- og anlægsbranchens største virksomheder/organisationer, har vi undersøgt, hvordan kravene får betydning for organisering i virksomhederne, arbejdsprocesser, virksomhedskulturen og samarbejder på tværs af værdikæder.

Formålet med denne undersøgelse er at afdække barrierer og potentialer, samt komme med bud på fælles indsatsområder, som bygge- og anlægsbranchen bør samarbejde om.

Resultatet af undersøgelsen har vi samlet i denne rapport. Den giver et indblik i det arbejde, der er i gang og iværksættes i de kommende år for at integrere sociale, miljømæssige og ledelsesmæssige aspekter (ESG) endnu mere ind i kernen af virksomhedernes forretning, og hvordan dette arbejde kan og vil ændre både organisation, kultur og forretning undervejs.

Vi håber, at rapporten og dens indsigter kan være med til at skabe et fælles sprog og inspirere resten af branchen til at se værdien af ESG-arbejdet, ikke blot som en data- og revisionsøvelse, men som en løftestang til bæredygtig forretningsudvikling.



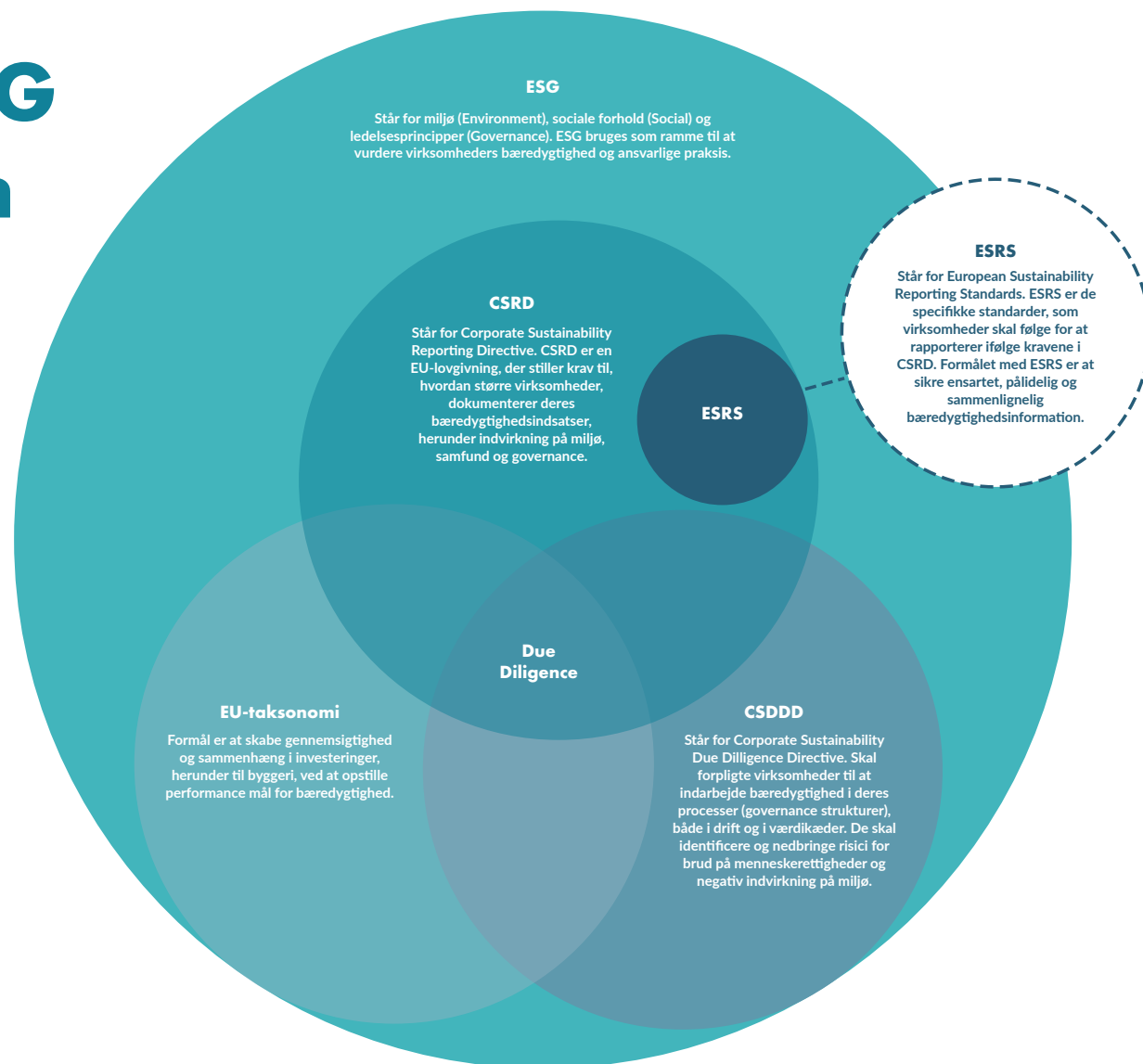
EU-krav der har betydning for arbejdet med ESG i byggebranchen

European Green Deal er paraplyen over en meget lang række af love og direktiver, der på forskellig vis rammer danske virksomheder og herunder virksomheder indenfor bygge- og anlægsbranchen. Ingen undgår at blive ramt enten direkte eller indirekte, når alle lovrammer er fuldt ud integreret.

I ESG-undersøgelsen har vi spurgt ind til virksomhedernes arbejde med implementering af hhv. EU-taksonomi for miljø-mæssig bæredygtighed og EU's direktiv om bæredygtighedsrapportering på engelsk kaldet Corporate Sustainability Reporting Directive – oftest refereret til ved sin forkortelse CSRD. Disse to har i særlig grad indvirkning på byggeriets virksomheder og processer.

I oversigten til højre nævner vi udover CSRD og EU-taksonomi CSDDD, som i mindre grad indvirker på branchen i dag, men som grundlæggende beskriver, hvordan processer håndteres, så virksomheder kan levere data på både taksonomi og CSRD. Da CSDDD er et væsentligt element i European Green Deal, nævnes det derfor også i denne oversigt.

Sammenhæng mellem begreber indenfor ESG/EU-krav



Samfundsansvar, bæredygtighed og ESG: Hvilke begreber er i spil?

Kært barn har mange navne

Virksomheders arbejde med klima/miljø, sociale og etiske tilgange har haft mange betegnelser siden feltet blev introduceret i en dansk kontekst omkring midten af 1990'erne: Etisk Regnskab, Socialt Ansvar, Samfundsansvar, CSR (Corporate Social Responsibility), Bæredygtighed, Regenerativ og nu ESG, for bare at nævne nogle af de mest benyttede.

Hvert begreb betegner en særlig vinkel og interesse for dette felt, og derfor har der været brug for nye betegnelser, når fokus på feltet har udviklet sig i nye retninger.

I undersøgelsen af 'En ny virkelighed for Samfundsansvar' har vi derfor også interesseret os for, hvilke begreber virksomheder og organisationer i bygge- og anlægsbranchen læner sig op ad, og hvilke betydninger, de tillægger de brugte begreber.

Begreber i spil

De mest benyttede begreber er hhv. Bæredygtighed og ESG, men også begreber som Samfundsansvar og CSR bruges stadig, selvom særligt CSR er på vej ud til fordel for ESG.

De fleste fortæller, at de bruger begreberne på forskellige måder - for at betegne forskellige tilgange - men begreberne bliver også brugt til kommunikation med forskellige områder i forretningen eller forskellige grupper af medarbejdere.

Bæredygtighed = strategiske indsatser

Bæredygtighed er det begreb, der har været brugt mest og i længst tid. "Bæredygtighed" er derfor også det begreb, som flest kender og forstår - og af samme grund det begreb, virksomhederne benytter, når man taler med medarbejdere og interessenter, der ikke arbejder med ESG i det daglige. Mange har dog haft tendens til at opfatte bæredygtighed som primært den grønne omstilling, mens S'et mere har ligget i CSR-begrebet.

Med de nye lovkrav fra EU er de sociale og etiske dele af bæredygtighed blevet højaktuelle emner hos virksomhederne.

ESG = data/rapportering

ESG er forkortelsen på Environment, Social & Governance (ledelsessystemer). ESG er det begreb, som den finansielle sektor i en årrække har brugt om feltet. Det er derfor meget naturligt, at når de nye lovkrav kræver, at bæredygtighed skal være retningsgivende for, hvor økonomien bevæger sig hen, og bæredygtighed skal indskrives i årsrapportering på linje med det finansielle regnskab, så træder begrebet ESG også mere markant frem.



E

Environment

Klimaændringer, Biodiversitet og økosystemer, Forurening, Vand og havressourcer, Cirkulær økonomi



S

Social

Forbrugervilkår, Arbejdsvilkår, ligebehandling, børnearbejde, privatlivets fred og andre menneskerettigheder for både egen arbejdsstyrke, arbejdere i værdikæden og omverdenen



G

Governance

Virksomhedsledelse, virksomhedskultur, beskyttelse af whistleblowers, dyrevelfærd, politisk engagement og lobbyvirksomhed, gavepolitik, forvaltning af forbindelser

De virksomheder, som vi har talt med, fortæller, at ESG er det nye lovmæssige begreb, som de knytter til det arbejde, der nu er sat i gang med rapportering og data angående virksomhedens arbejde med miljø/klima, sociale forhold og etisk ledelse.

ESG-begrebet er derfor også det, de bruger blandt medarbejdere og interessenter, der til daglig arbejder med rapportering og data indenfor bæredygtighed. Men når man skal involvere nye dele af medarbejderstaben i dette arbejde, f.eks. projektledere og de udførende håndværkere på byggepladserne eller andre, hvor bæredygtighed kun berører deres arbejde i mindre grad, så bruges bæredygtighed stadig.

Men indførelsen af ESG som begreb, er ikke kun en måde at inddrage et nyt arbejdsfelt med fokus på data og rapportering indenfor bæredygtighed. Det aktualiserer også fokus på gemte tematikker.

Selv om det ofte er blevet betonet, at når vi taler bæredygtighed, taler vi ikke kun om klima- og miljømæssig bæredygtighed, men også om social bæredygtighed, så har indsatsen indenfor bæredygtighed overvejende fokuseret på miljø og klima.

Begrebet ESG og de nye lovkrav, reaktualiserer fokus på både de mange sociale forhold, som bæredygtighed omfatter, og de governance-strukturer, som skal være på plads for at indsatsen på såvel den sociale som den grønne del af bæredygtighed kan lykkes.

Samfundsansvar

Samfundsansvar er det begreb, som blev den danske oversættelse af CSR fra cirka 2005 og frem. Både CSR og samfundsansvar inkluderer fokus på 'den tredobbelte bundlinje', nemlig klima/miljø, sociale forhold og økonomi/velstand. Men de primære fokusområder indenfor CSR/samfundsansvar i Danmark koncentrerer sig fra start om de sociale forhold, så begrebet Samfundsansvar har for nogen haft en særlig relation til arbejdet med virksomhedernes sociale forhold – altså egne medarbejdere, fastholdelse og inklusion af medarbejdere på kanten af arbejdsmarkedet, menneskerettigheder, mangfoldighed mm., og i bygge- og anlægsbranchen ikke mindst på arbejdsmiljø, social dumping, diversitet mv.

I vores undersøgelse bliver "Samfundsansvar" af nogle beskrevet som et udgået begreb, mens det for andre stadig bruges og betegner det etiske/moralske perspektiv: "Det vi gør, det gør fordi det er det rigtige, og det etisk/moralske at gøre."

Den genfundne opmærksomhed på sociale forhold ved de nye lovkrav og brug af ESG, vil måske reaktualisere begrebet Samfundsansvar. Eller også samles dette perspektiv også i et andet almenkendt ord, som går igen hos rigtig mange af vores respondenter, nemlig ordet: **ORDENTLIGHED!**



Foto: Jonathan Grevsen

Resumé

Denne rapport undersøger, hvordan 21 af de store virksomheder i bygge- og anlægsbranchen forholder sig til og arbejder med lovkrav til bæredygtighed, særligt EU's nye ESG-krav (Environmental, Social, Governance). Formålet er at belyse de organisatoriske konsekvenser, barrierer og potentialer, som virksomhederne står over for i forbindelse med de nye bæredygtighedskrav. Rapporten ser særligt på, hvordan ESG påvirker virksomhedskultur, organisationsstruktur og arbejds gange hos virksomhederne.

En kompleks branche med en kultur, der udfordrer fælles tilgang til ESG-arbejdet

En af de større udfordringer branchen står overfor er kulturen i branchen, hvor traditionelle arbejds metoder og decentrale processer i byggeprojekter udfordrer en fælles tilgang til ESG på virksomhedsniveau. Derudover kræver det flere ressourcer og samarbejder på tværs i organisationen, samt i byggeprojekterne, at igangsætte nye processer og styre dataindsamling. Undersøgelsen viser, at der er behov for at sikre, at de indsigter og handlinger, der udspringer af ESG-processen, fører til konkrete og bæredygtige forbedringer i byggeriets praksis, frem for at blive reduceret til papirarbejde uden reel effekt.

Læs den fulde rapport her



Barrierer

- **En kompliceret og ressourcekrævende proces:** Implementeringen af ESG er en kompleks proces, der kræver betydelige ressourcer, herunder opbygning af nye kompetencer, udvikling af analyser og dataindsamling samt organisatoriske tilpasninger på tværs af værdikæden.
- **Forandring er svær i en travl hverdag:** Arbejdet med ESG-krav udfordrer de etablerede arbejds gange og kan være vanskeligt at prioritere i en hverdag præget af tidspres og rift om ressourcer.
- **Tværfagligt samarbejde er udfordrende, når ESG skal oversættes til praksis:** Det kræver tæt samarbejde mellem forskellige fagområder, men det kan være svært at skabe en fælles forståelse af krav og processer på tværs af organisationen.
- **Datadrevne processer kan modvirke innovation:** Den store vægt på kvantificering og rapportering kan udgøre en risiko for, at innovative løsninger nedprioriteres, hvis de ikke umiddelbart kan måles eller dokumenteres.
- **Opkvalificering af værdikæden:** Der er behov for målrettede træningsforløb og kompetenceopbygning i hele værdikæden, især blandt mindre aktører, for at sikre en fælles forståelse og effektiv implementering af ESG-kravene.

ESG kan drive forandring og styrker ejerskabet fra topledelse til byggeplads

På trods af barriererne ser respondenterne i rapporten også store potentialer. ESG-kravene har løftet bæredygtighed op på ledelsesniveau og skaber et forpligtende engagement fra både topledelse og bestyrelse. Ved at integrere ESG som en central del af strategien signalerer ledelsen, at bæredygtighed ikke kun er et formelt krav, men en kerneværdi, som skal gennemsyre hele organisationen og være en del af forretningsstrategien. ESG-arbejdet giver desuden medarbejderne mulighed for at udvikle nye kompetencer og styrker følelsen af at være en vigtig del af en større bæredygtig dagsorden. Ledelsens prioritering af ESG skaber klarere mål og fælles retning, som øger forståelsen på tværs af afdelinger og styrker samarbejdet.

Potentialer

- **Styrket engagement hos topledelse og bestyrelser:** ESG-kravene løfter bæredygtighed op som en strategisk prioritet, hvilket sikrer øget engagement og ansvarlighed.
- **Klare og fælles mål hos virksomhederne:** De nye ESG-krav fremmer behovet for at fastsætte klare og fælles mål, der skaber en tydelig retning og styrker virksomhedens fokus på bæredygtighed.
- **Forpligtelse og konkret handling:** For at de fælles mål ikke forbliver hensigtserklæringer, er det essentielt at omsætte ambitioner til håndterbare løsninger, der kan formidles med byggefaglige termer.

- **Involverende samarbejde:** Implementeringen af ESG kræver tættere samarbejde internt i organisationer og på tværs af værdikæden, hvor alle aktører bidrager til fælles mål og løsninger. Det vil både styrke potentialet for at omstille branchen og mindske transaktionsomkostninger.
- **Medarbejderengagement:** Meningsfulde bæredygtighedsinitiativer skaber større medarbejderengagement, da de kan se, hvordan deres arbejde bidrager positivt til miljøet og samfundet.

Anbefalinger peger på behov for fælles indsatser

På baggrund af undersøgelsen, kommer rapporten med en række anbefalinger til, hvordan aktører på tværs af bygge- og anlægsbranchen kan styrke ESG-arbejdet og få det til at skabe værdi:

Til virksomheder

- Integrer ESG-processen som del af virksomhedens strategi.
- Nedsæt tværfaglige udvalg internt.
- Arbejd med nye samarbejdsmodeller på tværs af værdikæden.

Til fælles brancheindsatser

- Indgå i branchedialog på tværs af værdikæden.
- Arbejd med fælles tilgange og værktøjer for at sikre implementering og transparens.
- Træn leverandørkæden og styrk samarbejdet på tværs.
- Etabler fælles kontrolenhed på arbejdsforhold og miljø.

Til samarbejder udenfor branchen

- Samarbejd med eksterne organisationer/virksomheder.
- Involver de faglige organisationer.
- Skab værdi af økosystemet af foreninger.

Samlet set konkluderer rapporten, at ESG kan drive en meningsfuld og bæredygtig omstilling i byggebranchen, hvis det implementeres strategisk og i samarbejde på tværs af værdikæden.

ESG-rejsen: Typer af involverede virksomheder



Implementering af nye lovkrav

De nye lovkrav knyttet til EU Green Deal er ikke bare omfattende med mange forskellige direktiver og love, hvert enkelt direktiv er i sig selv omfattende i forhold til hvad det kræver af virksomhederne for at komme i mål.

Det er en reel omvæltning af både den måde, hvorpå bygge- og anlægsbranchen skal udføre sin kerneopgave, nemlig at opføre bygge- og anlægsprojekter (påvirket af EU-taksonomi), og den måde de driver virksomhed på (påvirket af CSRD).

Vi vil i det følgende beskrive nogle af de indsætter, som virksomheder og organisationer i vores undersøgelse har sat i gang for at imødekomme de nye krav.

Nye fagligheder i bæredygtighed

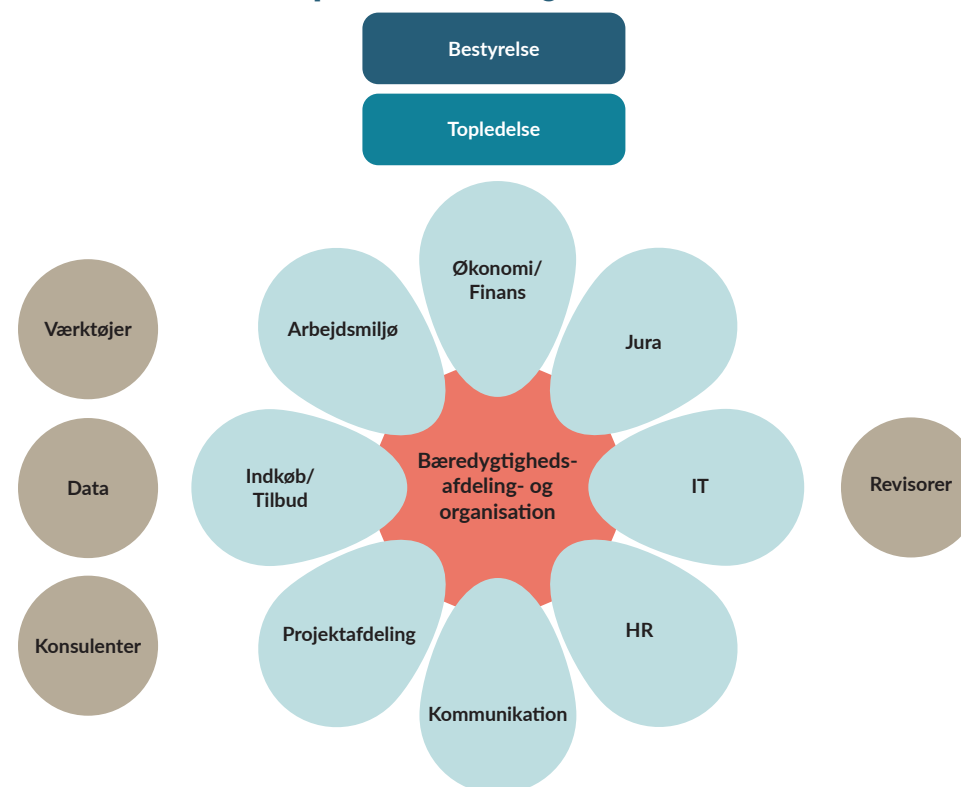
En af de allerstørste forandringer med de nye lovkrav er, at bæredygtighed er blevet relevant for en langt større del af virksomhedernes organisation og faglighed. Det gælder både op og ned i de traditionelle hierarkier, hvor bestyrelse og topledelse har fået ESG på dagsordenen, men også bredt ud på tværs af organisationen.

I de nye lovkrav ligger en ambition om, at bæredygtighedsrapportering skal være en del af virksomhedernes årsrapporter med samme seriøsitet som den finansielle afrapportering. Det betyder, at finans- og økonomiafdelingerne hos byggeriets virksomheder skal lære at forstå, hvad bæredygtighed handler om, og hvordan det måles. I dette arbejde med at omsætte bæredygtighed til data, spiller økonomiafdelingerne med deres regnskabstekniske faglighed en afgørende rolle. I mange tilfælde er ESG-rapportering derfor også blevet placeret i økonomiafdelingerne, og medarbejderne er på forskellig vis efteruddannet i bæredygtighed.

» Tanken om, at bæredygtighedsafdelingen gør det, skal aflives. Det handler om, at f.eks. diversitet er et HR-anliggende, det er i HR afdelingen, at kompetencerne til at drive denne agenda findes. Men ESG sproget og rapporteringskravene er nye for f.eks. en HR-afdeling, der ikke nødvendigvis er datadrevet. De skal klædes på til de nye krav og skal forberede sig på at lave nye analyser.

Bæredygtighedschef, materialeleverandør

Hvem skal samarbejde om ESG i organisationen?



Mange andre fagligheder og vidensområder på tværs af organisationen er også sat i spil for at bygge bro mellem de byggefaglige bæredygtige løsninger og den datadrevne ESG-rapportering på virksomhedernes bæredygtighedsindsatser.

Organisatoriske implementeringstiltag

Første skridt er at bryde igennem lydmuren hos bestyrelserne.

Bæredygtighedschef, bygherre

Når et af de mest centrale elementer i virksomhedsdriften, nemlig årsrapporten, pludselig skal ændres markant og inkludere bæredygtighedsrapportering, der lever op til kriterierne for finansiel rapportering, så skal bestyrelsen og topledelsen naturligvis også involveres direkte i dette arbejde. Yderligere skal rapporteringen godkendes af revisor. Det er ikke mange steder, at bestyrelserne til fulde forstår, hvad det kræver.

Bestyrelserne har derfor brug for at blive opdateret med viden om de nye krav, og de skal have et kompetenceløft for professionelt at leve op til det juridiske og ledelsesmæssige ansvar, som en bestyrelse sidder med. Nogle

virksomheder i undersøgelsen fortæller, at de, som konsekvens af de nye lovkrav, har tilføjet et nyt medlem til bestyrelsen med bæredygtighedskompetencer.

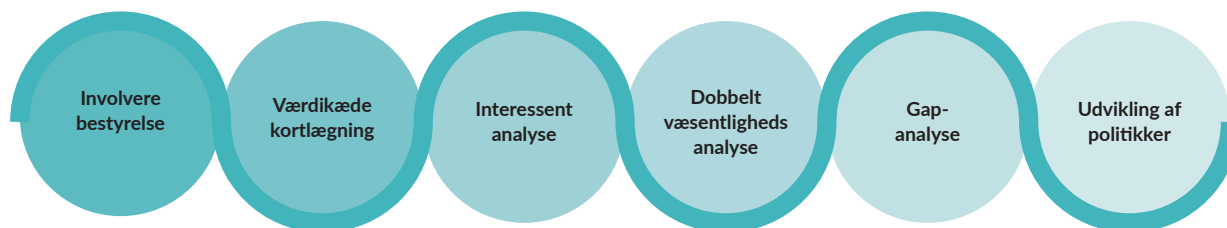
Implementeringstiltag

Værdikædekortlægning, dobbelt væsentligheds analyse, interessent- og gap-analyse, samt udvikling af politikker er alle faste elementer, som alle virksomheder underlagt CSRD skal igennem. Derudover kan tillægges flere andre analyser og tiltag, specifikke for den enkelte virksomheds forretning og marked. Baseret på analyserne skal virksomhederne også igennem en proces, hvor de indhenter data på de KPI'er, der er vurderet væsentlige, de skal definere målsætninger, beskrive indsatser og fremlægge resultater.

De største virksomheder, vi har talt med, har været i gang med arbejdet med implementering af de nye lovkrav siden 2022/23, og hos størstedelen af undersøgelsens virksomheder har det været nødvendigt at tilføre nye ressourcer til bæredygtighedsteamet, ligesom det har været nødvendigt at opbygge en ESG-organisation på tværs af organisationen med medarbejdere, der støtter implementering på hver deres arbejdsområde. Udpegning/ansættelse af byggepladsansvarlig for bæredygtighed, der arbejder med arbejdsmiljø, DGNB, affaldssortering, data mv. og træning af håndværkere til at blive bæredygtighedsambassadører.

Implementering

Intern organisation



Sideløbende



Uddybelse af implementeringstiltag

Værdikædekortlægning

Analysere alle dele af virksomhedens aktiviteter for at identificere, hvilke ESG udfordringer eller potentialer, der er i hvert led af virksomhedens aktiviteter.

Interessentanalyse

Kortlægger virksomhedens eksterne interessenter og deres indflydelse, behov og forventninger, så virksomheden får et indblik i deres krav og forventninger til virksomhedens arbejde med bæredygtighed.

Dobbeltvæsentlighedsanalyse

Vurderer både virksomhedens påvirkning på miljø og samfund samt hvordan miljø og samfund påvirker virksomhedens forretning.

Gap-analyse

Identificerer forskellen mellem den eksisterende indsats og den indsats dobbeltvæsentlighedsanalysen har peget på som nødvendig i forhold til E, S og G.

Intern kommunikation og kompetenceløft

En stor del af kommunikationen om de nye lovkravs indvirkning på virksomheden sker via ESG-organiseringen, dvs. i særlige bæredygtighedsgrupper, styregrupper m.m. som virksomhederne har oprettet.

» Vores sustainability advisory board bruger vi 80% af mødetiden på undervisning af boardet angående ESG.

Bæredygtighedschef, materialeleverandør

Udover ESG-organisationen har flere af virksomhederne også lavet en række andre kommunikationstiltag for at nå ud til alle i organisationen.

» Der bruges mange forkortelser i ESG-arbejdet og for aktører, som ikke arbejder med det i hverdagen, er ESG-sproget svært. Dermed bliver de tilhørende opgaver også svære.

Jeg tror, at der ligger en vigtig opgave i at få 'ESG-sproget' forklaret, så relevante aktører forstår hvad det handler om. Det vil antageligt bidrage til at højne kvaliteten af både data og bæredygtige tiltag, som er centrale fokusområder i ESG-rapporteringen

Bæredygtighedschef, entreprenør

Eksempler på sådanne kommunikationsindsatser er følgende:

- Løbende kommunikation via f.eks. intranet, koncernmagasiner, morgenmøder med oplysning, eksempler, indsigter mv.
- Q&A-sessioner.
- Webinarer & Kurser.
- Udgivelse af strategier og vejledninger på særlige områder f.eks. biodiversitet.
- Udpegning/ansættelse af byggepladsansvarlig for bæredygtighed, der arbejder med arbejdsmiljø, DGNB, affaldssortering, data mv. og træning af håndværkere til at blive bæredygtighedsambassadører.

Ekstern kommunikation

Bygge- og anlægsbranchens arbejdsform er i den grad præget af, at mange forskellige aktører er nødvendige for at komme i mål med det endelige produkt, det færdige byggeri.

En væsentlig del af dobbeltvæsentlighedsanalysen, der er en af kerneøvelserne for at komme i mål med implementering af CSRD, er interessentdialog og -analyse.

For at nå de mål indenfor bæredygtighed, som vi sætter os i disse år, understreges behovet for samarbejde på tværs af fagligheder, brancher og virksomheder også ofte.

Krav om bæredygtighedsrapportering under CSRD rammer samtidig forskellige typer af virksomheder på forskellige tidspunkter, så de allerstørste børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber med over 500 medarbejdere skal rapportere fra finansår 2024, alle typer større virksomheder fra finansår 2025, børsnoterede SMV fra finansår 2026 mv.

Virksomhederne i undersøgelsen fortæller, at de i relation til bæredygtighed ser følgende udvikling:

- Investorer, bygherrer og nogle større kunder er allerede begyndt at stille krav om bæredygtighed, biodiversitet, overholdelse af menneskerettigheder, data m.m.
- Bæredygtighed er i stigende grad et konkurrenceparameter og tildelingskriterium i byggeprojekter.
- Der er indført opstartsmøder angående bæredygtighed ved f.eks. sager over 20 millioner kr.
- Der er indført bæredygtighedsscreeninger og bæredygtighedsledelse på alle projekter over 10 millioner kr. i honorar.
- Flere er også selv begyndt at stille krav til leverandører og gå i dialog med dem om mulige data
- Flere planlægger at indskrive ESG-krav i kommende projektkontrakter.

» Vi er alle sammen et lille svagt led, men sammen kan vi blive et samlet stærkt led.

Bæredygtighedsspecialist, entreprenør

Centrale spørgsmål i implementering af nye lovkrav er for virksomhederne:

- Hvad er den strategiske værdi af ESG for os?
- Hvad betyder det for os at få data om bæredygtighed i vores arbejde?
- Hvordan relaterer vi ESG til vores forretning, marked og omverden?
- Hvad er vores ambition i forhold til ESG? (Minimumsindsats >> Maksimumsindsats)

Fremadrettede indsatser

Implementering af de nye lovkrav er stadig i fuld gang. Enkelte af virksomhederne i undersøgelsen har lavet første forsøg på bæredygtighedsrapportering efter CSRD. Flere arbejder med og har rapporteret på EU-taksonomi for bæredygtighed. Men ingen markerer, at de er i mål. De fleste analyser, der knytter sig f.eks. til CSRD, såsom dobbeltvæsentlighedsanalyse, interessentanalyse mv. samt udvikling og præcisering af data, er alle elementer, der skal genbesøges for hver eneste årsrapport.

De indsatser som i særlig grad vil have fokus i den kommende tid er:

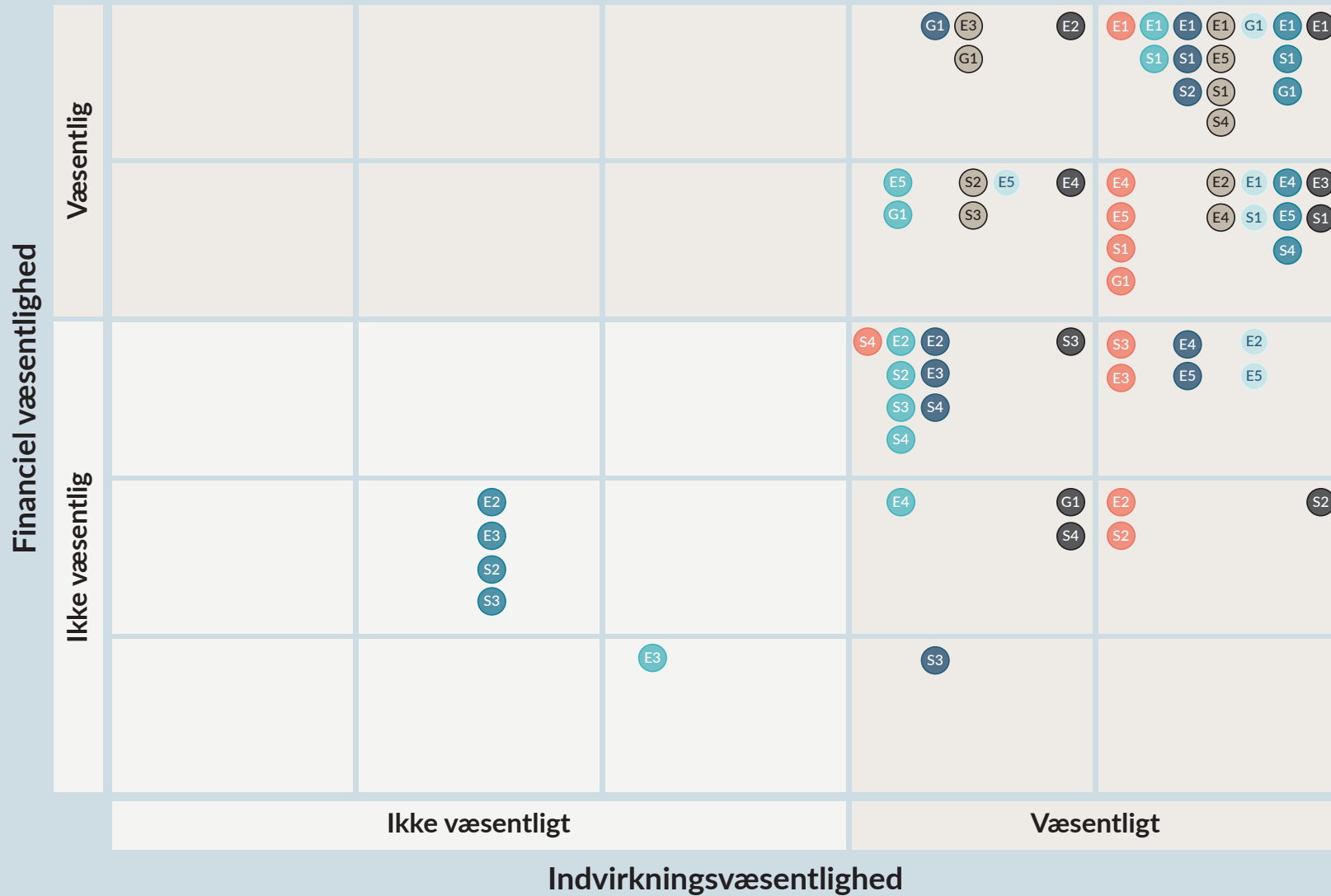
- Udvikling og håndtering af data
- Handleplaner
- Træning af leverandører
- Gøre håndværkere til bæredygtighedsambassadører
- Udarbejde rapporteringsformat

Implementeringskonklusioner

Nogle af de mest markante forandringer, som implementering af de nye lovkrav medfører i virksomhederne er:

- At indsigter fra dobbelt væsentlighedsanalysen kan være med til at ændre virksomhedens forretning og strategi.
- At der er virkelig lang vej fra EU-lovtekst til konkrete tiltag på byggepladsen – implementering er kompleks og tager tid.
- At kvantificering og udvikling af data på bæredygtighed er en virkelig vanskelig øvelse, og at der er et vedblivende fokus på, at data fører til handling.
- At rapportering skifter fra at være bagudrettet til at være fremadrettet.
- At implementering af de nye lovkrav kræver flere ressourcer og kompetencer samt tættere samarbejde mellem virksomhed og byggeprojekt.





Undertemaer i analysen

E: Klima & miljø

E1 Klimaændringer

Væsentlige underemner

- E1.1 Tilpasning til klimaforandringer (3/5)
- E1.2 Modvirkning af klimaforandringer (3/5)
- E1.3 Energi (3/5)

E2 Forurening

- E2.1 Luftforurening (3/5)

E3 Vand- og havressourcer

E4 Biodiversitet og økosystemer

- E4.1 Direkte drivkræfter for virkning på tab af biodiversitet (3/5)

E5 Ressourceanvendelse og cirkulær økonomi

- E5.1 Ressourcetilstrømning (3/5)

S: Sociale forhold

S1 Egen arbejdsstyrke

- S1.1 Arbejdsvilkår (5/5)
- S1.2 Ligebehandling og lige muligheder for alle (4/5)

S2 Arbejdstagere i værdikæden

- S2.1 Arbejdsvilkår (4/5)
- S2.3 Andre arbejdsrelaterede rettigheder (4/5)

S3 Berørte samfund

- S3.1 Samfundenes økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder (3/5)

S4 Forbrugere og slutbrugere

G: Ledelsesforhold

G1 Virksomhedens adfærd

- G1.1 Virksomhedskultur (3/5)
- G1.6 Korrupsion og bestikkelse (4/5)

7 dobbeltvæsentlighedsanalyser

I denne dobbeltvæsentlighedsmatrix har vi samlet analyser fra syv årsrapporter fra bygge- og anlægsbranchen for at danne et overblik over, hvilke ESG-tematikker, de har vurderet som de mest væsentlige ud fra ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Matrixen viser altså hvilke ESRS tematikker, de hver især har vurderet væsentlige på en skala fra 1 til 5.

Ud af x-aksen bliver virksomhedernes indvirkning eller påvirkning på omverdenen vurderet, "indvirkningsvæsentlighed", mens y-aksen afspejler, hvordan eksterne faktorer kan påvirke virksomhedens forretning, også betegnet "den finansielle væsentlighed". Sammen udgør de en dobbeltvæsentlighedsanalyse, som giver et helhedsorienteret risikobillede af virksomhedens aftryk på omverdenen, og omverdenens potentielle aftryk på virksomhedens forretningsmuligheder sat op overfor hinanden.

Formålet med at sætte de syv analyser sammen er at give et hurtigt overblik over, hvilke emner de forskellige virksomheder anser som væsentlige. Et emne vurderes som væsentligt, hvis det opnår en score på mindst 4. Emner, der scorer 5 på både finansiell og indvirkningsmæssig væsentlighed, anses som de mest kritiske og prioriteres højest.

De anvendte rapporter er fra 2023, da det er de senest offentliggjorte rapporter, vi har haft adgang til. På grund af forskelle i rapporternes udformning har nogle data krævet fortolkning, da en direkte sammenligning ikke altid har været mulig.

I interviewundersøgelsen har flere påpeget, at 2024 rapporternes dobbeltvæsentlighedsanalyser med stor sandsynlighed får en anden vægtning af de forskellige ESG tematikker, da virksomhederne i deres første forsøg nu kan se, at de i deres 2023 rapporter har vurderet for mange emner som væsentlige.

Udvalgte tematikker

Udover overblikket over væsentlighedsvurdering af de overordnede tematikker i ESRS har vi analyseret hvilke underemner indenfor hver overordnede tematik, der er de mest gennemgående temaer i bygge- og anlægsbranchen. Det var ikke muligt at inkludere alle syv rapporter i denne del af analysen, da to af dem ikke indeholdt tilstrækkeligt detaljerede oplysninger om deres underemner. For at sikre en fokuseret sammenligning har vi kun medtaget underemner, der fremgår i mindst 3 af de 5 tilbageværende rapporter (ses til venstre på denne side). Fortolkning har også været nødvendig her, men vi har stræbt efter at sikre den bedst mulige konsistens på tværs af rapporterne.

ESRS

Står for European Sustainability Reporting Standards. ESRS er de specifikke standarder, som virksomheder skal følge for at rapportere ifølge kravene i CSRD. Formålet med ESRS er at sikre ensartet, pålidelig og sammenlignelig bæredygtighedsinformation.

ESG: Kultur & modenhed

Forankres i topledelse

ESG skal være forankret i ledelsen, ellers er det ligegyldigt. Det er der, kulturen kan forankres. Kombineret med det at forstå, at det er på eksistensniveau. Det skal være en del af virksomhedernes strategiarbejde. Hvis de to ting er på plads, så tager det tid, men så følger kulturen efter. Det kræver blod, sved og tårer.

» Det kræver, at man kan kommunikere det ud. Det kræver også tid og vilje til at allokere tid og økonomi. Og det betyder, at man skal ansætte flere end dem, man er i dag. Du skal turde gøre det.

Bæredygtighedschef, entreprenør

Som vi kan se af ovenstående citat, og af den typiske implementeringsstrategi for de nye lovkrav, så er de øverste ledelseslag i organisationerne, såsom bestyrelse og topledelse, det absolut vigtigste element i implementering af de nye lovkrav. Det er dem, der sætter retningen, strategien og tilgangen for hele organisationen.

Bæredygtighed har i forskellig grad også tidligere været en del af bestyrelses- og topledelsesopgaver også tidligere, men slet ikke på dette niveau, med den alvorlighed og så tæt på virksomhedens kerneforretning, som de nye lovkrav nu kræver. Derfor er også disse led i gang med kompetenceløft på området.

Aktørtype

Bygge- og anlægsbranchen er en broget størrelse, når man kigger ud overlandskabet:

- Der er forskellige aktører i værdikæden: Bygherrer – Rådgivere – Entreprenører – Underentreprenører – Materialeleverandører – Brugere – Nedrivere og Affaldshåndtering.
- Der er også forskellige typer af aktører indenfor de enkelte led i værdikæden, som for eksempel byggherrer, der består af både af private, offentlige og almene aktører, som agerer efter forskellige opdrag, regler, arbejdsformer og kulturelle tilgange.
- Alle led i værdikæden består både af store og små spillere, som hver især har forskellige ressourcer, medarbejdertyper, kompetencer, historik og værdigrundlag, der har betydning for, hvor let eller svært implementering af ESG er for den enkelte virksomhed.
- De enkelte virksomheder og organisationer har forskellige typer af ejergrundlag, der i høj grad også påvirker deres involvering i og implementering af nye lovkrav angående ESG.

Kultur for bæredygtighed i virksomhederne

Mange større virksomheder har i længere tid arbejdet med bæredygtighed og samfundsansvar på mange parametre. En del har tilknyttet sig til forskellige frivillige styringsinitiativer, såsom Global Compact, GRI, ISO, Science Based Targets, DGNB, Svanemærkning mm. Nogle har været tvunget ud i opgørelse og data indenfor bæredygtighed, da det har været afkrævet i forbindelse med køb/salg af virksomhederne. Denne type arbejde med systematisering og dataopgørelser har ifølge flere af undersøgelsens respondenter gjort overgangen til arbejdet med de nye lovkrav nemmere. Ikke nødvendigvis i omfanget af arbejdsopgaven, men i forståelsen af hvad opgaven går ud på.

Nogle af de interviewede virksomheder er vokset ud af forretningsområder, såsom naturbevarelse, der har vist sig at være i tråd med disse helt moderne tankesæt indenfor bæredygtighed og samfundsansvar. For disse virksomheder og deres medarbejdere er der allerede en indarbejdet forståelse for mange af de nye perspektiver og for de konsekvenser, disse perspektiver kan have for forretningen.

» **En gang blev vi betragtet lidt som landsbytosserne, der kun gik op i at tælle frøer og flagermus, og mest var noget der kom i vejen. I dag er situationen en anden og vi kan sige: "Nå, endelig! Selvfølgelig skal I tage biodiversitet seriøst og alvorligt".**

Klima- og ESG-konsulent, rådgiver

Andre virksomheder er helt anderledes præget af en historik med meget konkrete arbejdsfunktioner og dag-til-dag fokus på forretningens økonomi og overlevelse. Her er indførelsen af bæredygtighedsindsatser og -rapportering med data en langt større udfordring både i forhold til forståelse, kompetencer og den kulturforandring, der ligger i implementering af et samfundsansvarligt og bæredygtigt perspektiv på alt, man beskæftiger sig med.

Men næsten uanset udgangspunkt, så fortæller hovedparten af de interviewede virksomheder, at implementeringen af de nye lovkrav har været og vil, i måske endnu højere grad, fortsat være en omvæltende øvelse – både for forretning, arbejdsgang og relation til omverdenen.

Kulturforandring for mange arbejdsfunktioner

De nye lovkrav er ikke kun en omvæltning for de allerfleste virksomheder. Det er naturligvis også en kæmpe forandring for de nye fagligheder, der bliver involveret i arbejdet med bæredygtighed på et helt andet plan end tidligere.

Vi spurgte derfor også virksomhederne, hvordan medarbejderne rundt om i virksomheden har taget imod de forandringer, der er sat i værk i forlængelse af de nye lovkrav, og forventede nok at få at vide, at de havde mødt modstand. Og det er rigtigt, at det kan være en udfordring, men først og fremmest fortæller de, at der er taget meget godt imod ESG, men at det naturligvis sætter en masse spørgsmål i gang, om "Hvad betyder det så for mig og mit arbejde?"

» **Bæredygtig omstilling af bygge- og anlægsbranchen tager tid og der asfalteres lige nu, mens der køres. Hvis vi virkelig skal rykke os sammen – og det skal vi og det haster – så skal vi have lige så meget fokus på mindset og adfærdsændringer, som vi skal have fokus på nye processer og byggetekniske løsninger.**

Bæredygtighedschef, entreprenør

» **Vi møder ikke modstand mod den grønne dagsorden, men i dagligdagen konkurrerer ESG med andre prioriteter, vi også skal finde ressourcerne til.**

Projektchef, bygherre

En af de nok mest markante ændringer sker blandt andet for økonomi- og finansafdelingerne og (dele af) de medarbejdere, der arbejder her.

» **ESG/bæredygtighed er uægteligt et komplekst emne. Det har længe været marketingelement og dermed, for mange, ret fluffy. Vi er jo en vestjysk virksomhed, hvor de fleste vil sige, at ESG er sådan et "Københavnerebegreb" og nu arbejder vi på højtryk for at knytte økonomi og bæredygtighed sammen til ét produkt. Personligt begynder jeg at kunne se synergien og det er først dér det bliver interessant.**

Det bliver sjovere, når man forstår sammenhængen, så man både kan og vil tage mere ansvar. Jeg har fået et helt nyt syn, da jeg som økonom ikke føler jeg gør en forskel for mennesker, men det gør jeg uægteligt nu med min involvering i ESG og det er fedt! Det er fedt at kunne bidrage til andre end ens egne bankkonti. Vi har en spændende rejse foran os.

Økonomichef, materialeleverandør

Kulturforandring i værdikæden

Flere af virksomhederne i undersøgelsen understreger vigtigheden af tættere dialog og samarbejde på tværs af værdikæden. Først og fremmest i form af formøder om bæredygtighed, tidlig involvering i byggeproces af alle, og på meget lange projekter, bør der også være midtvejs opfølgning, fordi ESG-dagsordenen har rykket sig, siden byggeriet blev projekteret. Flere mærker allerede, at disse forandringer er på vej og alle er enige om, at det vil være nødvendigt i langt højere grad i årene fremover for at opfylde de stigende krav om bæredygtighed.

Barrierer

Et hovedfokus for denne undersøgelse har været at identificere potentielle barrierer og potentialer for bygge- og anlægsbranchens implementering af de nye lovkrav. De næste to afsnit vil derfor afdække de barrierer og potentialer, som virksomhederne i denne undersøgelse trækker frem.

Organisatoriske barrierer

De organisatoriske barrierer, som vi har fået peget ud, og som vi også i høj grad allerede har stiftet bekendtskab med i tidligere afsnit i denne rapport, er følgende:

- Implementering af de nye lovkrav er en kompliceret øvelse:
 - Det har taget mange ressourcer og det har krævet opmænding og kompetenceopbygning i virksomhederne.
 - Mange fortæller, at de efter første omgang med dobbeltvæsentlighedsanalysen kan se, at de er startet for ambitiøst, så stort set alle ESRS-temaer er vurderet væsentlige. Hvis alt bliver væsentligt, bliver intet rigtig væsentligt. Derfor vil anden omgang af dobbeltvæsentlighedsanalysen nok lande langt mere pragmatisk og håndterbar.
- Generelt er der ikke modstand i organisation, men 'al forandring er svær' og det er et stort opgør med 'plejer', der afføder masser af åbne spørgsmål.

- Lovkrav kræver forståelse på tværs af mange fagområder:
 - Det er en klar udfordring at forstå hinandens processer og tilgang samt gøre ESG konkret og forståeligt, så samarbejdet glider lettere.

Der er derudover bekymring for:

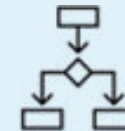
- At indsatser, der ikke kan måles og vejes, eventuelt vil blive nedprioriteret.

- At måle- og vejeindsatser kan modarbejde innovation.
- Hvem vil bære ansvar for leverandørkæde – her mangler der generelt ressourcer og overblik.

Kulturelle barrierer for byggebranchen

Udover de interne organisatoriske barrierer, så viser vores analyse også, at bygge- og anlægsbranchen i sig selv har nogle kulturelle karakteristika, der kan udgøre barrierer

Figur 1: Lovkrav møder byggeriets praksis



Kultur og branchens karakteristika

- Organisering ift. byggeprojekter, der fungerer lidt som selvstændige celler i virksomheden
- Byggeprojekter bliver arbejdets primære referencepunkt
- Byggeprojekter bliver medarbejders primære reference
- Fokus på bygherrekrav: Bygherrer skal stille krav, hvis samfundsansvar/bæredygtighed skal prioriteres
- Projektfokus giver ofte stor frihed ift. rekruttering og indkøb
- Langt fra ledelse til byggeplads

EU's Lovkravs primære fokus

- Kortlægning af virksomhedens egne medarbejdere og værdikæde
- Identifikation af virksomhedens indvirkning, risici og mulighedsrum
- Virksomhed skal levere data og forklaring på ESG-indsatser
- Virksomhed skal levere handling
- Virksomhed stiller krav videre i kæden – og udfordrer dermed værdikædens faste roller

Jeg synes helt klart, at det sværeste, det er særligt at ramme vores indkøb. I modsætning til mange produktionsvirksomheder, så foregår det hos os enormt decentralt. Det er projektansvarlige ude på det enkelte projekt, der indkøber. Der er ikke nogen central indkøbsafdeling, men det hele foregår decentralt, og det er bare en kæmpe udfordring.

Vi krævede for 1,5 år siden, at der kom nogle indkøbsansvarlige i hvert selskab, som måtte være funktionærer, der sad på kontoret og havde med det at gøre. Men det at kunne presse noget ud i praksis med indkøb på projekterne er virkelig svært.

Så det med at være projektorganiseret er svært i forhold til at smide nogle minimumskrav og nogle fælles processer ud. Der er ikke nok guidance og action. Det er alt for kompliceret og decentralt.

Hvordan siger jeg så CSRD i den sammenhæng? For hvis man stiller sig på projektets side med den her problematik, så kan man jo godt forstå, at hvis de lige mangler noget, så er det rart, at man bare kan gå til skurvognen på pladsen og bestille, fremfor at man skal igennem et eller andet større apparat.

Det er noget folk kan blive rigtig sure over, så det skal jeg virkelig gøre smart. Men vi må finde en balance, så vi kan balancere projektets autonomi og fleksibilitet med risikominimering og bæredygtighedskrav. Det ser jeg som en af mine største opgaver i de kommende år.

Bæredygtighedschef, entreprenør

for arbejdet med ESG. Vi har forsøgt at illustrere disse ved de to figurer. Den første figur belyser det helt grundlæggende dilemma, der er mellem bygge- og anlægsbranchens primære organisering omkring de enkelte byggeprojekter, der sætter sig i flere led i arbejdet – op imod særligt CSRD, der kræver data, rapportering og handling på virksomhedsniveau. Modsætning mellem selvstændighed og krav er ikke bare en modsætning mellem projektfokus og virksomhedskrav.

Den anden figur illustrerer, at denne modsætning også findes i bygge- og anlægsbranchen etablerede projektkultur, hvor der som vist er høj grad af selvstændighed,

men samtidig er en stor autoritetstro og loyalitet i forhold til de krav, som bygherre og rådgivere har sat og beregnet, så byggeriet får den kvalitet, det kræver. Så der ligger altså en iboende konflikt mellem selvstændighed og kravskultur i byggeriet, som det er nu, hvilket også betyder, at der er en tilbageholdenhed i forhold til nye initiativer og risikovillighed.

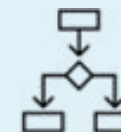
Netop åbenhed for nye initiativer og en vis risikovillighed er helt central, hvis vi skal i mål med de nye veje i arbejdsform og tilgang, som ESG-arbejdet kræver.

Figur 2: To modsatrettede karaktertræk i branchen



Selvstændighed

- Decentral projektkultur er præget af stor selvstændighed
- Individuelle 'projektør' med begrænset vidensflow mellem projekter – også internt i virksomhed
- Mulighed for hurtige beslutninger (tillid)
 - Meget afhængigt af den enkelte medarbejder og teamet
 - Kan være en barriere for systematisk tilgang og tilknytning til virksomhedens værdier



Krav

- Gør det, som bygherre og lovgivning kræver
- "Krav avler handling" – men gør de det?
- Krav låser ambitioner
- For mange krav kan føre til apati
- Krav kræver opfølgning

Særlige forhold i offentlige byggerier

Udbudsregler skaber særlige udfordringer

I interviewundersøgelsen peger flere på, at der er nogle særlige udfordringer med inddragelse af bæredygtigheds-tiltag når det drejer sig om offentlige udbud.

Udbudsteksten sætter naturligvis nogle faste krav, som leverandørerne må forholde sig til. På den baggrund er det vigtigt, at bæredygtighed bliver indskrevet som specifikke kriterier i udbudsteksten.

Tidlig inddragelse eller markedsdialog, hvor de forskellige aktører i byggeprocessen bliver inddraget til at give input allerede i de indledende faser, og dermed også mens udbudsteksten defineres, kan derfor skabe bedre rammer for, at bæredygtighed integreres i alle led i byggeprocessen.

Det politiske opdrag

Det helt særlige ved de offentlige organisationer er, at de i modsætning til de private organisationer er bundet af et politisk opdrag fremfor et kommercielt.

Det politiske opdrag betyder, at der udover en stram økonomi, der skal sørge for at vi får mest muligt for de indhentede skatte kroner, også altid er en lang række andre intentioner på spil, der i sidste ende skal være til alle borgernes bedste, men hvor fortolkning af borgernes bedste er uddelegeret til de folkevalgte politikere.

Den politiske sammensætning og fokus er naturligvis ret forskellig afhængig af, om man repræsenterer stat, kom-

mune, region, et statsligt aktieselskab eller anden offentlig organisationstype – og tolkes også forskelligt.

Nogle af de potentielle barrierer, vi mødte i vores undersøgelse i forhold til udrulning af bæredygtighed er:

- At der kan være begrænsning på frihed til at stille skrapere krav end lovgivning, da man derved kan komme til at 'underløbe' gældende lovgivning.
- At der kan være en begrænsning på at finansiere innovation, da de som offentlig instans ikke vil støtte nogen fremfor andre.

Sociale klausuler

De offentlige organisationer har i mange år haft stort fokus på de sociale aspekter såsom f.eks. mangel på lærepladser. I løbet af 2010'erne blev det tydeligt, at det offentlige ikke på den ene side kan uddanne en masse dygtige unge mennesker, og så ikke samtidig leve op til et ansvar som landets største bygherre, for at give dem en ordentlig praktiktid på reelle byggeprojekter.

Finanslovsaftale 2013 indførte derfor en forpligtelse for at offentlige ordregivere fra 2014 og frem skulle stille sociale klausuler om uddannelses- og praktikaftaler i offentlige udbud efter et "følg eller forklar"-princip. "Følg-eller-forklar"-princippet betyder, at det ikke nødvendigvis er et krav at bruge sociale klausuler, men hvis det ikke sker, skal man forklare hvorfor man ikke gør. Klausulerne indebærer, at de leverandører, der vinder udbuddet, er forpligtet til

at anvende elever i forbindelse med udførelsen af den udbudte opgave.

De sociale klausuler har siden udvidet sig til ikke bare at fokusere på lære- og praktikpladser, men også på ordentlige arbejdsforhold for at modvirke social dumping, arbejdsmiljø- og sikkerhedsproblemer med meget mere.

De største offentlige organisationer, såsom for eksempel Vejdirektoratet, Københavns og Odense kommune har opbygget en større organisation omkring gennemførelse og kontrol af overholdelse af de sociale klausuler, hvor de samtidig forsøger at hjælpe nogle af de mindre offentlige enheder, der ikke selv har ressourcer til at løfte denne opgave. Enkelte private virksomheder – også i vores undersøgelse – har opbygget kontrolenheder, der tager ud på virksomhedens byggepladser og kontrollere, at alt er, som aftalt i kontrakterne. Men det er desværre en branche med mange udfordringer i den retning – og det er svært at løfte hver for sig.

De fem potentialer

Med de nye ESG-lovkrav har virksomhederne en strategisk mulighed for at omstille deres forretning i en bæredygtig retning. Gennem undersøgelsens 21 interviews har vi indsamlet erfaringer blandt byggeriets "første bølge" af virksomheder, der har udarbejdet ESG-rapporter i følge EU's retningslinjer. Respondenterne peger på følgende potentialer i forbindelse med ESG-arbejdet:

1 Styrk ledelsesengagementet: Ved at forankre bæredygtighed på bestyrelses- og ledelsesniveau kan byggeriets virksomheder sikre, at ESG bliver et centralt element i deres strategi. En aktiv involvering fra ledelsen skaber et stærkt fundament for ambitiøse bæredygtige løsninger og signalerer en seriøs tilgang til ESG.

2 Sæt klare, fælles mål: Brug de definerede ESG-krav til at opstille skarpe, fælles mål, der styrker virksomhedens fokus og retning. Disse mål bør være målbare og handlingsorienterede for at skabe gennemsigtighed og tydelig retning for hele organisationen.

3 Forpligt jer til konkret handling: ESG-kravene skal føre til handling, så prioriter at oversætte dem til konkrete tiltag og ansvarspunkter. Det styrker både virksomhedens position og omdømme som en ansvarlig aktør og gør bæredygtighedsmålene til en del af den daglige praksis.

4 Skab mere involverende samarbejder: Udnyt de nye krav som en mulighed for at styrke og udvide virksomhedens samarbejder både internt og eksternt. Involver medarbejdere, partnere og leverandører i ESG-indsatsen for at sikre en bred opbakning og et samlet løft på tværs af værdikæden.

5 Frem medarbejderengagementet gennem meningsfuldt arbejde: ESG-indsatsen kan styrke medarbejdernes engagement, når de oplever, at deres indsats gør en konkret forskel for mennesker, miljø og samfund. Sørg for, at ESG-målene bliver kommunikeret klart, så de bliver relevante for alle medarbejdergrupper. På den måde føler medarbejderne sig personligt motiveret til at bidrage til virksomhedens bæredygtighedsmål.

Med disse tiltag kan virksomheder omsætte ESG-kravene til en strategisk fordel og styrke både interne og eksterne relationer.

Bæredygtig omstilling af bygge- og anlægsbranchen tager tid og der asfalteres lige nu, mens der køres. Hvis vi virkelig skal rykke os sammen – og det skal vi og det haster – så skal vi have lige så meget fokus på mindset og adfærdssændringer, som vi skal have fokus på nye processer og byggetekniske løsninger.

Bæredygtighedschef, entreprenør

Det bliver sjovere, når man forstår sammenhængen, så man både kan og vil tage mere ansvar. Jeg har fået et helt nyt syn, da jeg som økonom ikke føler jeg gør en forskel for mennesker, men det gør jeg unægteligt nu med min involvering i ESG og det er fedt! Det er fedt at kunne bidrage til andre end ens egne bankkonti. Vi har en spændende rejse foran os.

Økonomichef, materialeleverandør



Foto: Jonathan Grevsen

Anbefalinger til virksomheder

De nye lovkrav er en stor opgave for de fleste virksomheder, der er eller bliver underlagt de nye krav indenfor bæredygtighed og samfundsansvar. Det vil fortsat være en stor opgave, selvom de første forsøg med dette nye altomfattende parameter nok er de sværeste. Flere og flere virksomheder vil løbende blive underlagt.

Men det er ikke bare en stor opgave for dem, der er direkte underlagt de nye krav. Det vil i høj grad også være en stor opgave for de organisationer/virksomheder, der ikke selv er direkte underlagt lovkrav, men som alligevel er påvirket af dem på den ene eller anden måde. Det vil derfor i stigende grad give mening for hele byggeriets værdikæde at tilpasse deres rapportering, så den i høj grad læner sig op ad EU-krav til ESG-rapportering.

For både at hjælpe pionervirksomhederne godt i mål – og alle de mange, der vil følge efter, har vi her samlet en række anbefalinger til at lette og styrke arbejdet med implementering af ESG i bygge- og anlægsbranchen.

Tværfaglige udvalg

Inddragelse af nye fagligheder og samarbejde er nøgleord i implementering af bæredygtighed og de nye lovkrav.

Det er derfor essentielt, at en bred vifte af medarbejdere på tværs af virksomheden får indsigt i konsekvenser af de nye lovkrav på virksomhedens drift og et generelt kompetenceløft i forhold til den ny virkelighed, hvor bæredygtighed bliver et kernebegreb i virksomhedernes strategi og forretningsdrift.

Nye samarbejdsmodeller – ikke bare traditionelle totalentrepriser

Der er brug for nye og mere involverende samarbejdsmodeller for at komme i mål med de nye EU-lovkrav, ikke mindst for at indarbejde bæredygtighed som centralt pejlemærke i byggeriet. Den traditionelle model, med at udarbejde et færdigt udbud og vælge en totalentreprenør, der efterfølgende hyrer underentreprenører på de enkelte specialopgaver, holder ikke længere. Byggeriet har brug for involverende samarbejdsmodeller, hvor alle relevante aktører bliver inddraget tidligt i processen, da det er i de tidlige fase af et byggeprojekt, de vigtigste beslutninger bliver taget. Dette er i stigende grad en vigtig forudsætning, hvis byggeriet skal arbejde langt mere med at indarbejde bæredygtighed som et forretningsparameter.

Anbefalinger til ESG-processen

- Se ESG-arbejdet som et forretningsudviklingsparameter, der kan få uafprøvede løsninger i spil.
- Udpeg en bæredygtighedsansvarlige som tovholder på processen.
- Involver virksomhedens aktører i udarbejdelse af dobbeltvæsentligheds-vurdering og handlingsplaner, så de bliver virkelighedsnære.
- Gå pragmatisk til risikoanalyse og fortab jer ikke i underemner for tidligt.
- Gå i dialog med værdikæden – både ”opad” med bygherre og ud i værdikædens led.
- Oversæt ESG til konkrete byggefaglige termer for at nå ud til de enkelte medarbejdere.
- Involver økonomi/finans i at gøre ESG arbejdet datadrevet.
- Brug ESG-dagsordenen som en løftestang til at skabe bæredygtighed i praksis.
- Brug ESG til at tænke fremadrettet og ikke kun reaktivt på opnåede resultater i det forgangne år.
- Byg bro mellem forretningsstrategi og det systematiske bæredygtighedsarbejde, inklusiv dobbeltvæsentlighedsvurdering.

Anbefalinger til fælles brancheindsatser

Branchedialog på tværs af værdikæden

ESG kalder på dialog og nye samarbejder i den enkelte organisation og i byggeprojekterne. De nye lovkrav kræver også en langt bredere branchedialog på tværs af værdikæden med involvering af alle fagligheder for at sikre videndeling og innovation.

Der er behov for at drøfte emner som ESG- datahåndtering og -rapportering i værdikæden, samt hvordan vi bygger bro mellem strategi og implementering.

Denne dialog bør foregå og faciliteres af et uafhængigt organ, så ingen særinteresser er på spil.

Fælles tilgange og værktøjer

Der er behov for at udvikle fælles tilgange og værktøjer til arbejdet med ESG på tværs af værdikæden.

Hvis de store virksomheder kan lette arbejdet for dem, som følger efter, så vil det mindske transaktionsomkostningerne i branchen og skabe fælles retning.

Respondenter i undersøgelsen nævner behov for fælles standarder for f.eks. ESG-data på tværs af værdikæden, som kan lette både dialogen og arbejdsbyrden for såvel bygherrer og leverandører.

Dataleverandører vil ofte være SMV'er, der med fælles standarder kan koncentrere sig om samme dataleverance for alle kunder frem for at hver enkelt kunde udvikler hver deres system, der er umuligt at sætte sig ind i og levere på for leverandørerne.

Træning af leverandørkæde og styrke samarbejdet på tværs

Implementering af nye lovkrav indenfor bæredygtighed og samfundsansvar er en både kompliceret og massiv opgave. Det kræver kompetenceopbygning og udarbejdelse af nye og overkommelige arbejdsgange.

Det er en udfordring for de mindre virksomheder i branchen at løfte på egen hånd. Derfor er det vigtigt at udvikle træningsforløb for de dele af værdikæden, der ikke kan løfte opgaven på egen hånd.

Træning går begge veje, bedre indsigt i de mindre virksomheders udfordringer og styrker giver også de store organisationer i værdikæden indsigt til bedre at udnytte styrkerne og lette byrderne hos de mindre aktører og samtidig styrke samarbejdet på tværs.

Fælles kontrolenhed

Bygge- og anlægsbranchen er fortsat udfordret på at sikre ordentlige arbejdsforhold for alle, og flere sager om fx migrantarbejdere har for nyligt været i medierne. Det er derfor nødvendigt at opbygge systemer, der kan håndtere denne komplekse problemstilling.

Flere større aktører har oprettet selvstændige kontrolenheder – ikke mindst de store offentlige aktører, som har opbygget kontrol indenfor for arbejdsforhold. Det kræver mange ressourcer at opbygge en sådan kontrolenhed, hvilket betyder, at det kun er dem, der har en vis størrelse og dedikation, der kan bære en sådan opgave.

I flere interviews og i ESG-rådet er der udtrykt et ønske om at oprette en fælles kontrolenhed for branchen, der både kan kontrollere ansvarlig adfærd på miljø/klima og sociale forhold. På den måde ville større dele af branchen blive dækket af kontroller, og udgiften til kontrol ville mindskes, da de enkelte kontroller kan dække flere interesser samtidig.

Anbefalinger til samarbejder udenfor branchen

Samarbejde med eksterne organisationer/ virksomheder ifm. udviklingsprojekter

Bæredygtighed kræver åbenhed for innovation, nye perspektiver og nye samarbejdsmodeller. Respondenter i undersøgelsen peger på vigtigheden af at inddrage nye typer af samarbejder med organisationer og virksomheder, der er utraditionelle for byggeriet, for at give nye perspektiver.

Utraditionelle organisationer kunne her være lokale foreninger eller lokalbefolkningen, frivillige organisationer, som f.eks. socioøkonomiske virksomheder, der kan give nye perspektiver på lokale forhold, medarbejdertyper og arbejdsformer mv.

Vores informanter anbefaler også, at samarbejde bliver en nøgle i forbindelse med udførelsen og kontrol af forhold på byggepladsen.

Involver de faglige organisationer

Et tæt samarbejde og tæt dialog med de faglige organisationer, der ofte opdager problemer på byggepladsen med de ansvarlige virksomheder. Hvis der er tillid og dialog mellem disse parter, så kan den indsigt, som de faglige organisationer kommer i besiddelse af, hurtigt blive til gavn for de ansvarlige virksomheder – og på den måde bliver problemerne løst hurtigere og med større effekt og tilfredshed, frem for, at disse sager skal ende i pressen eller i retten.

Skab værdi af økosystemet af foreninger

Bygge- og anlægsbranchen står for en stor del af de bæredygtighedsudfordringer, vi som samfund står overfor. Heldigvis er der også rigtig mange i branchen, der forsøger at finde løsninger og tilbyder kompetenceløft.

Udbuddet af foreninger og organisationer med fokus på bæredygtighed indenfor bygge- og anlægsbranchen er dog stor og for mange uoverskuelig.

Branchen vil stå stærkere, hvis vi samles omkring ESG og bygger bro mellem de mange dagsordner (E, S og G), og initiativer, som branchens organisationer står bag.

Undersøgelsens data og metode

Data

Analysen af implementering af nye EU-lovkrav angående bæredygtighed i de større virksomheder i bygge- og anlægsbranchen bygger på 21 gennemførte kvalitative interviews hver af ca. en times varighed afholdt i september/oktober 2024. De er gennemført med cirka en fjerdedel hos virksomheden og cirka tre fjerdedele over henholdsvis teams og telefon.

Udvalg

De 21 virksomheder er først og fremmest valgt for at repræsentere alle dele af bygge- og anlægsbranchens værdikæde.

Til denne del af undersøgelsen har det i udgangspunktet været de større virksomheder og organisationer, der er underlagt nogle af de nye EU-lovkrav indenfor bæredygtighed såsom for eksempel EU's taksonomi for miljømæssig bæredygtighed og Direktiv for bæredygtighedsrapportering, på engelsk kaldet: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Disse lovkrav rammer dog (indtil videre) kun børsnoterede virksomheder med +500 ansatte (fra regnskabsår 2024), øvrige store virksomheder (regnskabsår 2025), mindre børsnoterede virksomheder (regnskabsår 2026) og for ikke-EU-registrerede virksomheder med væsentlige aktiviteter i EU (regnskabsår 2028). Offentlige og almene organisationer og virksomheder er altså som udgangspunkt ikke underlagt disse krav. De er dog taget med i vores

undersøgelse, da de udgør en meget vigtig spiller – primært som bygherre – i byggeriets værdikæde.

Datterselskaber i en større koncern har ofte deres egen bæredygtighedsafdeling, men er (indtil videre) kun i mindre grad involveret i implementering af de nye lovkrav – omend de naturligvis indgår som en del af hele koncernens data og rapportering og melder deres data og handlinger ind til den samlede årsrapport.

Undersøgelsens fokus

De afholdte interviews har koncentreret sig om nedenstående tematikker, men har på baggrund af deres kvalitative karakter givet tematikkerne forskellig vægt afhængig af, hvad der har vist sig aktuelt i samtale med den enkelte virksomhed:

- Indledende: Begreber + Fordeling af E,S,G
- Implementering af lovkrav bl.a. CSRD
- Organisation & kommunikation
- Eksternt
- Potentialer & Udfordringer

Interview med 21 store virksomheder/organisationer

Aktør	Undergruppe	Antal interviews
Bygherrer	Private	4
	Offentlige	3
	Almen	1
Rådgivere	Ingeniører	3
	Arkitekter	1 (+1 via ingeniørkoncern)
Entreprenører		5
Materialeleverandører		2
Nedrivere mv.		2
I alt		21 interviews

Funktion	Antal
Bæredygtighedschef	16
Bæredygtighedsspecialist	2
ESG-controller	3
Økonomichef	5
Juridisk chef	2
Administrerende direktør	2
Diverse	4
I alt	34



Foto: Lasse Wernblad

Se mere om medlemskab i
Byggeriets Samfundsansvar her



Byggeriets Samfundsansvar er en landsdækkende interesseorganisation, der samler frontløberne på tværs af værdikæden i , bygge- og anlægsbranchen. Sammen med vores godt 125 medlemmer arbejder vi for at omsætte FN's Global Compact, verdensmålene og ESG for bæredygtig udvikling gennem Charter for samfundsansvar, hvor vores medlemmer forpligter sig til at arbejde for ordentlige arbejdsforhold, diversitet og bæredygtige løsninger i branchen.

Finansieret af

