

Undersøgelse #2 i Djøfs ESG-panel

Stort behov for ESG-kompetencer i erhvervslivet



Om ESG-panelet

ESG er centralt for, at erhvervslivet lykkes med en bæredygtig omstilling. ESG er det værktøj, som bæredygtighed måles med og kaldes af mange en "ny valuta" på arbejdsmarkedet – ikke mindst i lyset af de øgede EU-krav om at dokumentere bæredygtig virksomhedsdrift. ESG er et afgørende konkurrenceparameter for virksomhederne – både i forhold til deres kunder, leverandører, investorer, aktionærer og medarbejdere og i forhold til deres mulighed for at tiltrække og fastholde talent.

Formålet med ESG-panelet er at være debatskabende og give befolkningen bred indsigt i ESG-arbejdet og dets betydning for at skabe bæredygtige arbejdspladser målt på grøn omstilling, socialt ansvar og god governance. Med ESG-panelet ønsker Djøf at vise, at samfundsvidenskabelige og erhvervsøkonomiske kandidater spiller en vigtig rolle i den bæredygtige omstilling.

Med afsæt i surveys blandt egne medlemmer skal ESG-panelet undersøge og vurdere erhvervslivets arbejde med ESG og den samfundsmæssige betydning heraf med henblik på at øge indsigten i, hvordan erhvervslivet og Djøfs medlemmer via ESG bidrager til at understøtte den bæredygtige omstilling.

ESG-panelet er uafhængigt af Djøf. ESG-panelets medlemmer vil som uafhængige ekspertkilder blive brugt som en offentlig og dagsordenskabende stemme om, hvad der kendetegner den bæredygtige arbejdsplads.

Djøf har rekrutteret over 50 personer med særlig ESG-indsigt fra den private sektor og interesseorganisationer. 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.

Læs mere om ESG-panelet [hér](#).

Analysen viser

- Næsten to tredjedele (23 ud af 38) er helt (13) eller delvist enige (10) i, at det er svært at rekruttere medarbejdere med relevante ESG-kompetencer. I åbne besvarelser påpeger flere, at det er vanskeligt at rekruttere medarbejdere med generalist-kompetencer, som kan tænke på tværs af virksomheden og understøtte integrationen af ESG i den strategiske forretningsudvikling samt kandidater med specialiseret ESG-viden. I åbne besvarelser anfører flere, at rekrutteringsvanskeligheder kan forsinke den bæredygtige omstilling.
- Omtrent hver tredje (12 ud af 38) i ESG-panelet svarer, at medarbejderne i mindre grad har de rette kompetencer for at lykkes med den bæredygtige omstilling. Ingen svarer slet ikke. Næsten halvdelen (18 ud af 38) svarer, at virksomhedsbestyrelsen i mindre grad (17) eller slet ikke (1) har de rette kompetencer. Resultaterne på direktionsniveau ser ens ud, idet 18 svarer, at virksomhedsdirektionen i mindre grad har de rette kompetencer – ingen svarer slet ikke.
- To tredjedele (26 ud af 38) svarer, at virksomheder i høj grad (henholdsvis 17 og 18) eller i meget høj grad (henholdsvis 8 og 9) har behov for at styrke deres kompetencer inden for E (Environment) og S (Social) komponenterne, hvis de skal leve op til de nye rapporteringskrav i CSRD-direktivet. Mindre end halvdelen (16 ud af 38) svarer, at virksomheder i høj grad (13) eller i meget høj grad (3) har behov for at styrke deres kompetencer inden for G (Governance).
- Halvdelen af ESG-panelet (19 ud af 38) er helt (7) eller delvist uenige (12) i, at virksomheder investerer tilstrækkeligt i ESG-relevant kompetenceudvikling af deres medarbejdere – for eksempel omskoling, efteruddannelse og praksislæring. Ingen er helt enige i, at virksomheder investerer tilstrækkeligt, og lidt under end hver femte (8 ud af 38) er delvist enige.
- De fleste (24 ud af 38) svarer, at universiteterne i nogen grad klæder de studerende på med relevante ESG-kompetencer. Ingen svarer "I meget høj grad" og kun fem svarer, at de studerende i høj grad bliver klædt godt på. Herudover svarer 3, at de studerende i mindre grad bliver klædt godt på, men ingen svarer "slet ikke".
- I åbne besvarelser fremhæver flere, at den organisatoriske placering af ESG-aktiviteter ofte er for langt væk fra personer med reel beslutningskraft, og at virksomhederne bør undgå at placere ansvaret for ESG-arbejdet hos enkelte ildsjæle. Det påpeges, at ESG-området svage strategiske forankring er en af de største barrierer for at skabe fremgang i ESG-arbejdet.
- Der er flest i panelet, som fremhæver, at virksomheder i mindre grad eller slet ikke har de nødvendige kompetencer indenfor etik og social retfærdighed (19 ud 38) samt integration af ESG-hensyn i økonomistyring og finansprocesser (22).

FAKTABOKS: HVAD ER ESG?

Selskabers værdi kan ikke alene vurderes på grundlag af finansielle oplysninger. ESG-data anvendes derfor ved vurdering af selskabernes langsigtede vækstmuligheder, indtjeningsevne og risici. ESG-data bliver derved brugt som en integreret del i vurderingen af selskabernes 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 klimæændringer, vand- og havressourcer, ressourceanvendelse og cirkulær økonomi, forurening, biodiversitet og økosystemer.
- Social (sociale forhold): Ligebehandling og diversitet, arbejdsforhold, respekt for menneskerettigheder.
- Governance (selskabsledelse): 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](#)

Der er mangel på de rette kompetencer for at lykkes med den bæredygtige omstilling på direktionsniveau og i bestyrelseslokalerne

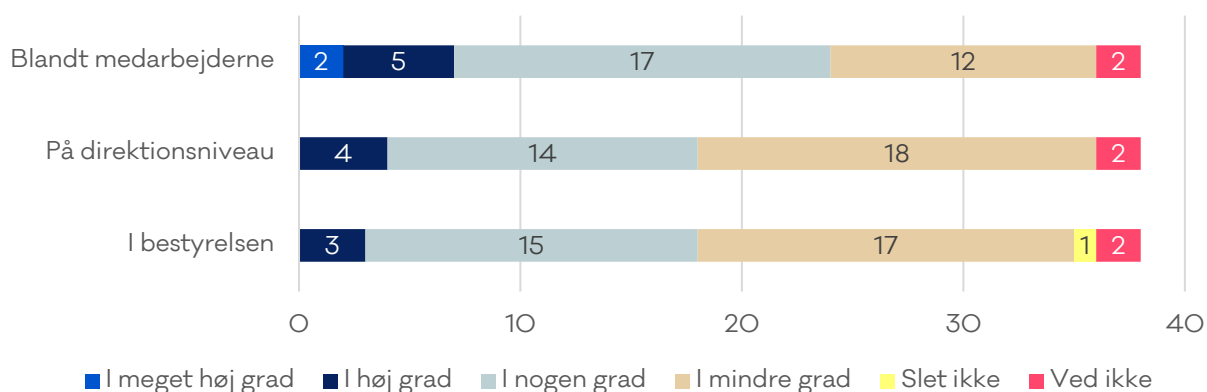
Figur 1 viser ESG-panelets vurdering af, i hvor høj grad virksomheder har de rette kompetencer for at lykkes med den bæredygtige omstilling blandt medarbejderne på direktionsniveauet og i bestyrelsen.

Omtrent en ud af tre (12 ud af 38) i panelet svarer, at medarbejderne i mindre grad har de rette kompetencer – ingen svarer slet ikke. Herudover svarer 17, at medarbejderne i nogen grad har de rette kompetencer. Det er dog bemærkelsesværdigt, at det kun er en lille gruppe (7 ud af 38), som anfører, at medarbejderne i høj grad (5) eller i meget høj grad (2) har de rette kompetencer for at lykkes med den bæredygtige omstilling.

En større gruppe (18 ud af 38) svarer, at virksomhederne i mindre grad (17) eller slet ikke (1) har de rette kompetencer i bestyrelsen for at lykkes med den bæredygtige omstilling. Resultaterne på direktionsniveau ser ens ud, idet 18 svarer, at virksomheder i mindre grad har de rette kompetencer på direktionsniveau – ingen svarer slet ikke. Ydermere svarer henholdsvis 15 og 14, at der i nogen grad mangler kompetencer på bestyrelses- og direktionsniveau. Ingen svarer, at der i meget høj grad er de rette kompetencer på bestyrelses- og direktionsniveau, og kun henholdsvis 3 og 4 svarer, at der i høj grad er de rette kompetencer på bestyrelses- og direktionsniveau.

Panelet havde desuden mulighed for at uddybe deres besvarelser i fritekst. Vi har udvalgt en række af deres citater, som fremgår nedenfor.

Figur 1: hvilken grad har virksomhederne de rette kompetencer for at lykkes med den bæredygtige omstilling?



Tendenser i de åbne besvarelser:

- Flere i panelet peger på, at der er et vidensgab på alle niveauer i organisationen. Der mangler kompetencer både på bestyrelses-, direktions- og medarbejderniveau. En enkelt fremhæver eksempelvis, at bestyrelserne kan være udfordret på evnen til at se på tværs af ESG og sikre overblik og helhed i indsatsen.

- Enkelte påpeger, at der er stor variation blandt organisationer i, hvilke ESG-kompetencer, der mangler – blandt andet afhængig af organisationens størrelse og forretningsområde.
- Flere i panelet oplever en positiv udvikling, idet flere unge medarbejdere har haft mulighed for at tilegne sig relevante kompetencer i deres studietid. De har derfor ofte et stærkere vidensgrundlag i forhold til ESG-arbejdet end de relativt ældre medlemmer i bestyrelsen og ledelsen.
- Flere peger på, at selvom kompetenceudfordringen er et væsentligt problem, så er den manglende forankring af ESG i det strategiske arbejde forsat en af de største barrierer for at fremme ESG-arbejdet.

Citater fra ESG-panelet

“Bæredygtig forretning kræver både mange forskellige specialistkompetencer på tværs af værdikæden, dyb indsigt i data og samtidig change management-kompetencer for at få nye tiltag til at ske. Særligt er der et gap, når det kommer til at forstå de risici og impacts, der kan ramme virksomheder indenfor ESG. Det kræver en helt ny forståelse for risiko og materialitet.”

“Der er kæmpe variation blandt de danske virksomheder. De store virksomheder vil ofte allerede have kompetencer – SMV-segmentet i mindre grad.”

“Der kommer til at ske et stort ryk i kompetencekrav, der stilles til fremtidige bestyrelser, hvor det på lige vilkår med finansiell virksomhedsdrift forventes, at bestyrelsen stiller kritiske og relevante spørgsmål om bæredygtighed og ESG.”

“Det kræver en massiv opkvalificering hele vejen rundt, og der er mange, der skal have en bedre forståelse for bæredygtighed og deres egen rolle.”

“Det ses ofte, at et mindre antal medarbejdere i centrale funktioner har de rette kompetencer, men bredt set er kompetenceniveauet blandt medarbejdere ikke tilstrækkeligt.”

Stort behov for at styrke kompetencer indenfor især E- og S-komponenterne

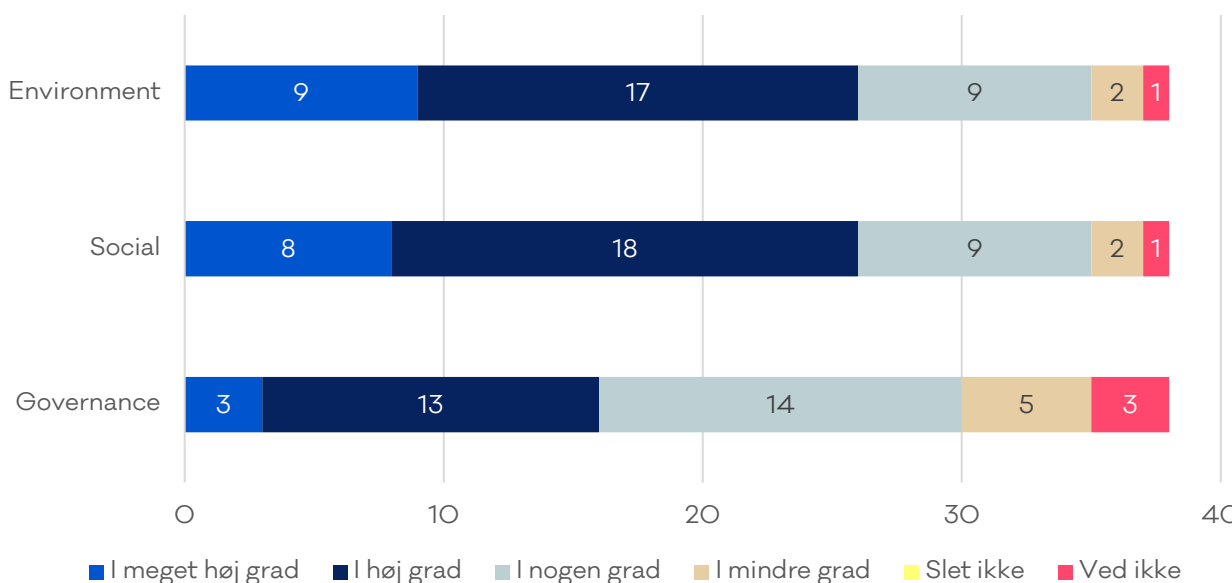
Figur 2 viser ESG-panelets vurdering af, i hvor høj grad virksomheder har behov for at styrke deres kompetencer inden for hver komponent af ESG, hvis de skal leve op til de nye rapporteringskrav i CSRD-direktivet¹.

Et stort flertal fremhæver, at der er behov for at styrke virksomheders kompetencer indenfor især E (Environment) og S (Social)-komponenterne. Hele 26 ud af 38 svarer, at der i høj grad (henholdsvis 17 og 18) eller i meget høj grad (henholdsvis 8 og 9) er behov for en styrkelse af kompetencerne inden for disse to områder. Herudover svarer en mindre gruppe, at der i nogen grad (9) eller i mindre grad (2) er behov for styrkede kompetencer inden for både E og S.

Mindre end halvdelen (16 ud af 38) svarer, at virksomhederne i høj grad (13) eller i meget høj grad (3) har behov for at styrke deres kompetencer inden for G (Governance). Herudover svarer halvdelen (19 ud af 38), at virksomheder i nogen grad (14) eller i mindre grad (5) har behov for at styrke deres kompetencer inden for G-komponenten.

Panelet havde desuden mulighed for at uddybe deres besvarelser i fritekst. Vi har udvalgt en række af deres citater, som fremgår nedenfor.

Figur 2: Hvis virksomhederne skal leve op til de nye rapporteringskrav i CSRD-direktivet, i hvilken grad er det så din vurdering, at virksomhederne har behov for at styrke deres kompetencer inden for ...



¹ Med CSRD-direktivet (Corporate Sustainability Reporting Directive) øger EU kravene til virksomhedernes rapportering om bæredygtighed. Kravene indføres gradvis alt efter virksomhedens størrelse. I 2025 bliver de første årsrapporter, der indeholder oplysningskrav og datapunkter som følge af ESRS-standarderne, offentliggjort. Det betyder, at virksomheder, der bliver omfattet af ESRS-standarderne, fra 1. januar 2024 skal i gang med at indsamle og sikre valide ESG-data. Når årsrapporten for 2024 skal aflægges, skal store danske virksomheder med over 500 medarbejdere afgive oplysninger i ledelsesberetningen i henhold til CSRD ved brug af 12 nye standarder fra ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Særlige SMV-standarder, sektorspecifikke standarder og standarder for visse tredjelandsvirksomheder med væsentlige aktiviteter i EU udarbejdes senere og skal være vedtaget af EU-Kommissionen den 30. juni 2024.

Tendenser i de åbne besvarelser:

- Flere i panelet peger på, at der i dag er en grundforståelse for ESG-området i en del virksomheder. Samtidig understreger en gruppe i panelet, at det stadigvæk er nødvendigt for en stor del af virksomhederne at opprioritere deres ressourceforbrug og arbejdstimer på ESG-området for at leve op til ny lovgivning.
- Flere i panelet oplever, at særligt arbejdet med at indsamle, systematisere og styre ESG-data ude i værdikæderne er en udfordring, som bør prioriteres højere.
- Endelig påpeger flere i panelet, at E-komponenten er særlig kompleks, og at det er et felt, som er under hurtig udvikling. Flere oplever et betydeligt pres for at skabe resultater i forhold til denne komponent.

Citater fra ESG-panelet

"Environment er et stort og kompliceret område, som omfatter klima, dyrevelfærd, biodiversitet m.v. Vi er stadig et stykke vej fra at kunne få omsat teoretisk viden til konkrete handlinger. 'Social' volder særligt problemer i forhold til leverandørkæden og viden om due diligence processer."

"I mange år har klima (med rette) været omdrejningspunkt for handling og kapacitetsopbygning i virksomheder. De stigende klima- og miljøkriser har underbygget behovet for denne eskalation. Når det er sagt, er det stort, at også den sociale dimension inkluderes som krav i rapporteringen."

"Klima er bare særligt komplekst. Det samme gælder i øvrigt natur, herunder biodiversitet. 'Social' har vi vanligt bedre styr på i Danmark (hvis vi lige ser bort fra køn, hvor det går meget langsomt med kvinder i ledelse). Derudover bliver det sociale mere komplekst, hvis man har værdikæder i andre lande, og kræver derfor mere. Governance oplever jeg, at der er god styr på."

"Som jeg ser det, er mange virksomheder allerede godt på vej. Jeg tror, at man skal passe på med at udskrive CSRD som noget meget voldsomt og farligt. Grundlæggende er det 'bare' en systematiseret ramme med tilhørende krav til at forholde sig til sine risici og muligheder. Udfordringen, som jeg ser det, er i højere grad dataindsamling og -styring"

Virksomheder mangler særligt kompetencer indenfor etik og social retfærdighed samt integration af ESG-hensyn i økonomistyring og finansielle processer

Figur 3 viser panelets vurdering af, i hvilken grad virksomheder besidder de nødvendige kompetencer til at lykkes med at drive en bæredygtig forretning indenfor en række forskellige kompetenceområder. Der er betydelige forskelle i panelets vurdering af, om virksomheder besidder de nødvendige kompetencer indenfor de forskellige kompetenceområder. Der er især mange, som fremhæver, at virksomhederne mangler kompetencer indenfor etik og social retfærdighed samt integration af ESG-hensyn i økonomistyring og finansprocesser. Der er flest, der fremhæver, at virksomheder besidder de nødvendige kompetencer indenfor strategisk ledelse samt lovgivning og politik.

Fra toppen fremgår det, at lidt under en ud af tre (12 ud af 38) i panelet svarer, at virksomheder i meget høj grad (1) eller i høj grad (11) besidder de nødvendige kompetencer indenfor strategisk ledelse. 14 svarer "I nogen grad", mens 11 svarer "i mindre grad". Ingen svarer "slet ikke".

Lidt mere end en ud af fire (10 ud af 38) i panelet svarer, at virksomheder i meget høj grad (1) eller i høj grad (9) besidder de nødvendige kompetencer indenfor lovgivning og politik. 20 svarer "I nogen grad", mens 7 svarer "i mindre grad". Ingen svarer "slet ikke".

Lidt mindre end en ud af fem (7 ud af 38) i panelet svarer, at virksomheder i meget høj grad (1) eller i høj grad (6) besidder de nødvendige kompetencer indenfor tværgående ESG-arbejde. 14 svarer "I nogen grad", mens godt under halvdelen (16 ud af 38) angiver, at virksomheder i mindre grad (13) eller slet ikke (3) besidder de nødvendige kompetencer indenfor tværgående ESG-arbejde.

7 i panelet svarer, at virksomheder i høj grad besidder de nødvendige kompetencer indenfor bæredygtighedsrapportering og -måling. Ingen svarer "I meget høj grad". 17 svarer "I nogen grad", mens omtrent en ud af tre (13 ud af 38) angiver, at virksomheder i mindre grad (12) eller slet ikke (1) besidder de nødvendige kompetencer indenfor bæredygtighedsrapportering og -måling.

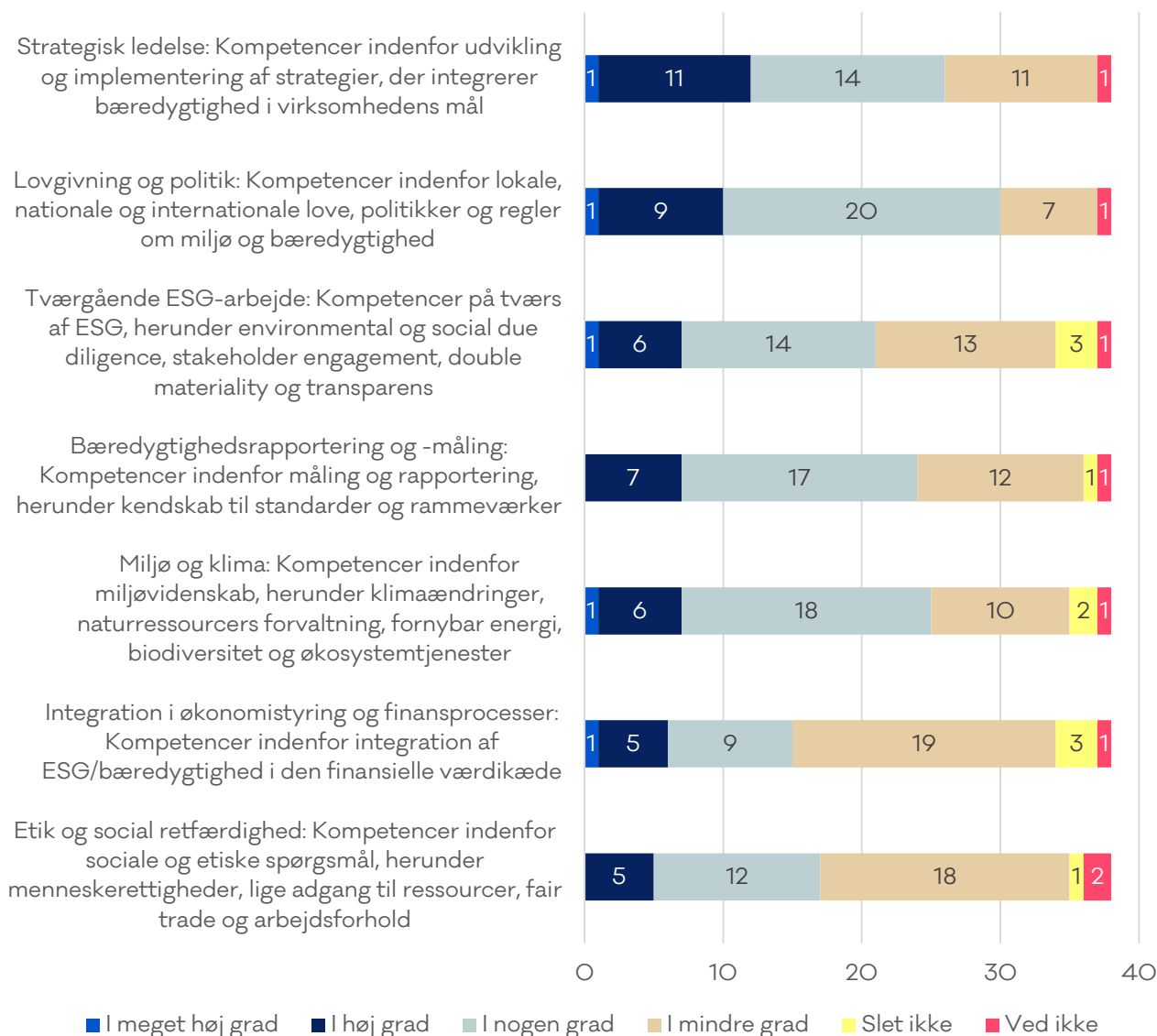
Lidt mindre end en ud af fem (7 ud af 38) i panelet svarer, at virksomheder i meget høj grad (1) eller i høj grad (6) besidder de nødvendige kompetencer indenfor miljø og klima. 18 svarer "I nogen grad", mens lidt under en ud af tre (12 ud af 38) angiver, at virksomheder i mindre grad (10) eller slet ikke (2) besidder de nødvendige kompetencer indenfor miljø og klima.

Lidt under en ud af seks (6 ud af 38) i panelet svarer, at virksomheder i meget høj grad (1) eller i høj grad (5) besidder de nødvendige kompetencer vedrørende integration i økonomistyring og finansprocesser. 9 svarer "I nogen grad", mens mere end halvdelen (22 ud af 38) angiver, at virksomheder i mindre grad (19) eller slet ikke (3) besidder de nødvendige kompetencer indenfor økonomistyring og finansprocesser.

Kun fem i panelet svarer, at virksomheder i høj grad besidder de nødvendige kompetencer vedrørende etik og social retfærdighed. Ingen svarer "I meget høj grad". 12 svarer "I nogen grad", mens halvdelen (19 ud af 38) angiver, at virksomheder i mindre grad (18) eller slet ikke (1) besidder de nødvendige kompetencer indenfor etik og social retfærdighed.

Panelet havde desuden mulighed for at uddybe deres besvarelser i fritekst. Vi har udvalgt en række af deres citater, som fremgår nedenfor.

Figur 3: I hvilken grad besidder virksomhederne de nødvendige kompetencer til at lykkes med at drive en bæredygtig forretning indenfor følgende kompetenceområder?



Citater fra ESG-panelet

"I nogle virksomheder vil der være medarbejdere med de relevante kompetencer ansat i virksomheden. Men spørgsmålet er, om de har tilstrækkelige stjerner på skuldrene til at have indflydelse på driften af forretningen."

"Det kræver en kapacitet, som man typisk finder hos de større virksomheder, at have oparbejdet et indgående vidensniveau til ovenstående emner. Der er derfor brug for en højere grad af 'tygget kost', hvis store dele af SMV-segmentet skal kunne løftes op til at blive en positiv og proaktiv del af den bæredygtige omstilling."

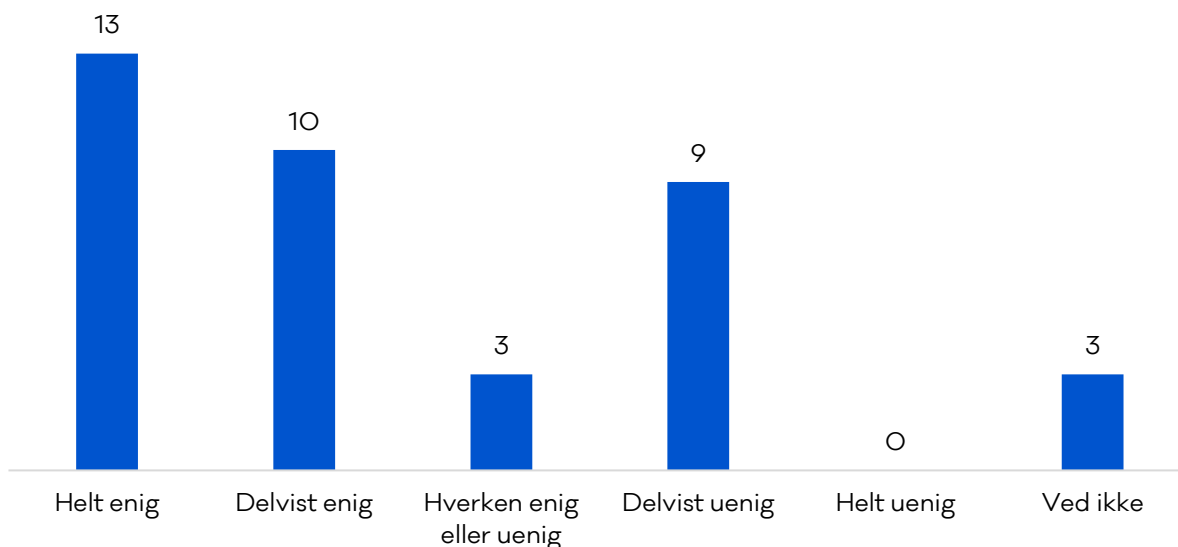
"Jeg oplever, at lovgivningens kompleksitet generelt er en særlig udfordring. Særligt for SMV segmentet. Vi er desværre endt et sted, hvor man skal have jurister med for bare at kunne finde, læse og forstå, hvad man skal forholde sig til. Jeg ser rigtig mange købe dyre konsulenter lige nu. Fuldt forståeligt. Det er svært at nå følge med og nå at opbygge kapabilitet i egne organisationer."

"Visse kompetencer, fx rapportering og integration i økonomistyring, vurderes i højere grad at være tilstede, da de er overførbare fra det finansielle område. På andre områder, klima og miljø og etik og social retfærdighed, er der behov for kompetencer, der ofte ikke er tilstede i virksomheden i dag."

Næsten to ud af tre i panelet er helt eller delvist enige i, at det er svært at rekruttere medarbejdere med relevante ESG-kompetencer

Figur 4 viser ESG-panelets vurdering af, om det er svært at rekruttere medarbejdere med relevante ESG-kompetencer. Næsten to ud af tre (23 ud af 38) svarer, at de er helt enige (13) eller delvist enige (10) i, at det er svært at rekruttere medarbejdere med relevante ESG-kompetencer. Samtidig er 3 hverken enige eller uenige i udsagnet, og 9 er delvist uenige. Ingen er helt uenige.

Figur 4: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Det er svært at rekruttere medarbejdere med relevante ESG-kompetencer

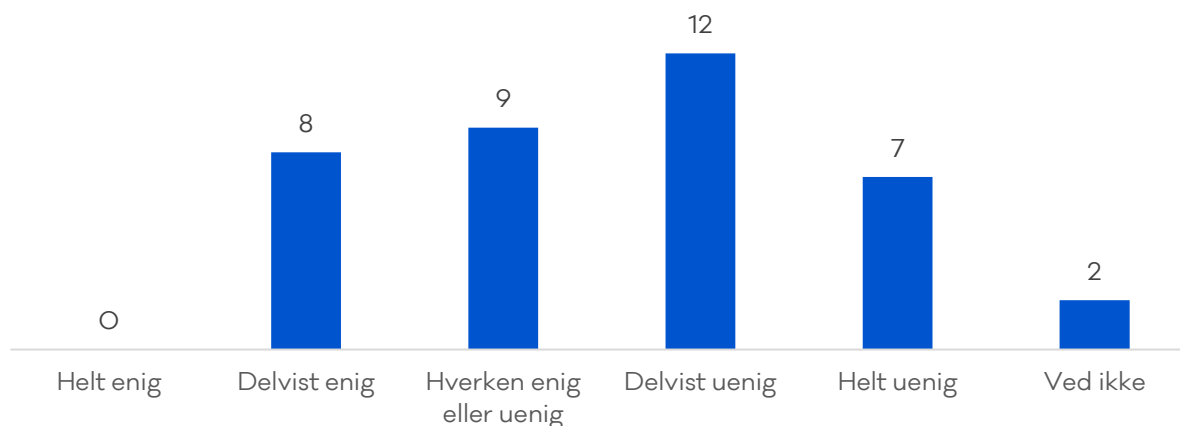


Halvdelen af panelet er helt eller delvist uenige i, at virksomheder investerer tilstrækkeligt i ESG-relevant kompetenceudvikling

Figur 5 viser panelets vurdering af, om virksomheder investerer tilstrækkeligt i ESG-relevant kompetenceudvikling af deres medarbejdere – for eksempel omskoling, efteruddannelse og praksislæring. Ingen er helt enige i, at virksomheder investerer tilstrækkeligt, og kun lidt mere end en ud af fem (8 ud af 38) er delvist enige. Markant flere – omkring halvdelen (19 ud af 38) – er helt uenige (7) eller delvist uenige (12) i udsagnet. Endeligt svarer lidt under en ud af fire (9 ud af 38), at de er hverken enige eller uenige i udsagnet.

Panelet havde desuden mulighed for at uddybe deres besvarelser i fritekst. Vi har udvalgt en række af deres citater, som fremgår nedenfor.

Figur 5: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Virksomhederne investerer tilstrækkeligt i ESG-relevant kompetenceudvikling af medarbejderne (omskoling, efteruddannelse, praksislæring)



Tendenser i de åbne besvarelser:

- Flere i panelet peger på, at der både på bestyrelses-, ledelses- og medarbejderniveau mangler investeringer i relevant ESG-kompetenceudvikling. Én i panelet påpeger i denne forbindelse, at muligheden for kompetenceudvikling er et vigtigt parameter i forhold til at fastholde og tiltrække dygtige ESG-medarbejdere.
- Mange i panelet fremhæver, at det er afgørende for virksomheder kontinuerligt at sikre opkvalificering og efteruddannelse, da lovgivningen inden for ESG-feltet er under hurtig udvikling. Samtidig påpeger én i panelet, at de voksende krav fra lovgivere med hensyn til ESG-rapportering skaber et stærkt incitament på ledelsesniveau til at investere i ESG-området – et incitament, som tidligere har manglet.

Citater fra ESG-panelet

"Jeg oplever, at medarbejderne selv søger – og får lov til at opbygge kompetencer. Det er måske ikke så styret. Men det sker."

"Man bør i alle ledelseslag i organisationen gøre endnu mere samt integrere mål på bæredygtighed hos både den øverste ledelse og nøglemedarbejdere i mellemlidelsen for at kaskadere det ud."

"Mange steder investeres der i kompetenceudvikling, men det er en kontinuerlig indsats, og virksomheder har ikke nødvendigvis knækket koden til, hvordan medarbejdere i bred forstand klædes på ift. bæredygtighed, og de kan undervurdere opgaven."

"Vi kan se, at der på medarbejdernesiden er stor interesse (efter kompetenceudvikling, red.) – og flere arbejdsgivere prioriterer at sende deres medarbejdere på kursus."

Betydelig konkurrence om ansatte med de rette ESG-kompetencer – herunder personer med en tværgående faglighed

Åbent spørgsmål: Hvilke kompetencer har virksomhederne størst problemer med at rekruttere indenfor ESG?

Tendenser i de åbne besvarelser:

- Mange i panelet oplever, at det er en væsentlig udfordring at rekruttere medarbejdere med de rette ESG-kompetencer. Samtidig mener flere, at virksomhederne skal sikre sig, at de ikke placerer ansvaret for alt ESG-arbejdet hos enkelte ildsjæle. Der er derimod behov for strategisk forankring på tværs af organisationen.
- Panelet peger på, at der både er vanskeligheder med at rekruttere kandidater med generalist-kompetencer, som kan tænke på tværs af virksomheden og understøtte integrationen af ESG i den strategiske forretningsudvikling – men også kandidater med specialiserede ESG-kompetencer. Samtidig påpeger en enkelt i panelet, at udbuddet af kandidater med ESG-kompetencer dog er blevet større.
- En enkelt i panelet peger på, at det er en særligt svær ressourcetung opgave for de små og mellemstore virksomheder at definere, hvilke ESG-kompetencer der er nødvendige for deres virksomhed. Det kan for eksempel være en udfordring i forhold til at vurdere, hvilke ansatte man skal rekruttere.

Citater fra ESG-panelet

"Der er rift om medarbejdere med ESG-kompetencer, da det kræver kompetencer, der går på tværs af virksomheden – herunder indsigt i såvel miljø, HR m.v. Man kan godt være kompetent til at lave ESG-nøgletal, men ikke til at udarbejde handlingsplaner og eksekvere på dem – og vice versa."

"Det var det for et par år siden. Der er mange kompetencer derude nu. Men det kræver, at man har råd til og forstå, hvad det er man skal bruge. Ingen enkelt ressource kan rumme både E'et, S'et og G'et. Derudover kan enkelte højt specialiserede kompetencer måske være svære at få."

"Klart i krydsfeltet mellem revision og ESG. Dygtige folk med revisionsbaggrund/ rapporteringsforståelse og samtidig indsigt i ESG-rammевærktøjer hænger ikke på træerne."

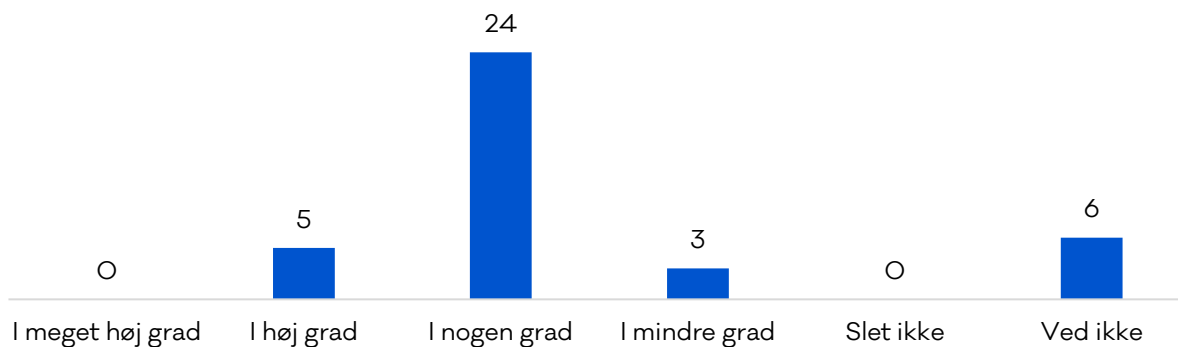
"På alle områder, men indenfor klima og miljø er det nemmest. Sværest er social kompetencer og tværgående ESG-arbejde: Kompetencer på tværs af ESG, herunder sustainability due diligence, stakeholder engagement, double materiality og transparens."

Klart størstedelen oplever, at universiteterne i nogen grad klæder de studerende på med relevante ESG-kompetencer

Figur 6 viser panelets vurdering af, om universiteterne er gode til at klæde de studerende på med ESG-kompetencer. Det fremgår, at de fleste (24 ud af 38) i panelet svarer, at universiteterne i nogen grad klæder de studerende på med relevante ESG-kompetencer. Ingen svarer "I meget høj grad" og kun fem svarer, at de studerende i høj grad bliver klædt godt på. Herudover svarer 3, at de studerende i mindre grad bliver klædt godt på, men ingen svarer "slet ikke".

Panelet havde desuden mulighed for at uddybe deres besvarelse i fritekst. Vi har udvalgt en række af deres citater, som fremgår nedenfor.

Figur 6: I hvilket omfang klæder universiteterne de studerende på med relevante ESG-kompetencer?



Tendenser i de åbne besvarelser:

- Panelet fremhæver, at mange nyuddannede kandidater fra universiteterne har en generel forståelse af, at ESG-arbejdet er vigtigt, og at mange af kandidaterne har et ønske om at videreudvikle deres kompetencer.
- Der er i panelet en bred forståelse af, at ESG-kompetencer handler om at omsætte teori til praksis. Den teoretiske viden kan man i nogen grad tilegne sig på universitet, mens de praktiske færdigheder først opnås efter et par års erhvervs erfaring indenfor ESG-feltet.
- Enkelte af panelets medlemmer peger dog også på, at ESG-undervisningen ikke er konkret nok på universiteterne.

Citater fra ESG-panelet

"Jeg oplever, at der er sket et skifte de seneste 5 år."

"Jeg synes faktisk, at den vigtigste kompetence, de unge mennesker kommer med, er forståelsen af, at ESG er vigtigt, en del konkrete værktøjer samt et ønske om konkret at identificere og ændre på de parametre, der påvirker risikoeksponering. Rigtigt meget i den her verden handler også om erfaring og prøve ting af i praksis, men jeg synes generelt, at de unge har en helt anden bagage med end os ældre, der på sin vis selv har skulle lægge skinner, samtidig med vi kørte."

"Mange af de nyuddannede jeg møder, er ekstremt dygtige til at finde relevant viden og kurser for at sikre, at de er med på det nyeste. De søger også typisk udenlands, hvor udbuddet og kvaliteten af uddannelser er højere."

"Universiteterne kunne godt være mere ambitiøse i, hvordan de forbereder studerende til at bruge mere økonomiske progressive og udfordrende teorier i praksis (degrowth, regenerativ, osv.)."

Svagt incitament på topledelsesniveau, tidspres og rekrutteringsudfordringer er nogle af de største barrierer for, at virksomhederne får de rette kompetencer til at understøtte den bæredygtige omstilling

Åbent spørgsmål: Hvad er de største barrierer for, at virksomhederne får de rette kompetencer til at understøtte den bæredygtige omstilling?

Tendenser i de åbne besvarelser:

- Flere i panelet peger på, at den organisatoriske placering af ESG-aktiviteterne ofte er for langt væk fra den strategiske beslutningskompetence. En i panelet sætter spørgsmålstegn ved, om ESG-afdelingen reelt bliver hørt internt i virksomheden.
- Mange i panelet retter opmærksomheden mod, at ESG-arbejdet fortsat ikke er en topprioritet på ledelsesniveau, hvorfor der ikke afsættes tilstrækkelige ressourcer til ESG-arbejdet, herunder til kompetenceudvikling.
- Panelet peger ydermere på følgende problemer for virksomhederne:
 - Tid til at opkvalificere medarbejderne
 - Rekrutteringsudfordringer
 - Manglende udbud af ESG-relevante kurser på universiteterne
 - Højt tempo i lovgivning på ESG-området

Citater fra ESG-panelet

"1. En større erkendelse hos virksomheder af, at vi skal i gang med en omstilling. Dette er ikke en complianceøvelse længere. 2. Bæredygtighed skal som emne og koncept introduceres på flere uddannelser, så de nyuddannede kan begynde at indtænke det i deres fremtidige arbejde. 3. Lovgivere skal have ressourcer til at kunne følge op på de krav, der sættes."

"Der er en række barrierer, men i min optik kommer det hele ned til, om der er rent faktisk er incitamenter for direktionen til at prioritere bæredygtighed. Hvis der ikke er klare incitamenter og fortjenester at hente ved at prioritere bæredygtighed, så kan virksomhederne være tilbageholdende med at investere i den. De incitamenter kommer så småt som følge af den stigende lovgivning på området, hvorfor det i så fald er afgørende, at virksomhederne afsætter tilstrækkelige ressourcer, herunder tid og penge, til uddannelse og udvikling af medarbejdere inden for bæredygtighedsområdet."

"Jeg ser en stor udfordring i, at mange virksomheder samlet set inden for en meget kort tidshorison skal rekruttere et stort antal medarbejdere med specialiserede ESG-kompetencer. Dette kan føre til udvanding i kompetenceudbuddet og føre til dårligere strategisk forankring og gennemslagskraft af virksomhedernes ESG-initiativer."

"Mangel på (topledelsens) interesse for og anerkendelse af feltet, der stadig fremstår som 'blødt' og 'nice to' mange steder."

Rekrutteringsvanskeligheder kan bl.a. medføre, at den bæredygtige omstilling forsinkes, og at virksomheders konkurrenceevne svækkes

Åbent spørgsmål: Hvilke konsekvenser har det, hvis virksomheder har svært ved at rekruttere medarbejdere med de rette ESG-kompetencer?

Tendenser i de åbne besvarelser:

- En gruppe af panelet anfører, at rekrutteringsvanskeligheder kan forsinke den bæredygtige omstilling.
- Panelet peger på, at rekrutteringsudfordringer kan medvirke til, at virksomhederne i høj grad må benytte sig af ekstern rådgivning, hvilket kan betyde, at de aldrig får opbygget relevante ESG-kompetencer internt i virksomheden.
- Enkelte i panelet mener, at virksomhederne på grund af rekrutteringsvanskeligheder kan blive mere sårbare over for forskellige forretningsmæssige risici, for eksempel tab af forretningsandele og dårligere vækst. En enkelt peger også på, at hvis ESG-medarbejderne ikke formår at skabe reel impact på ESG-området, risikerer virksomheden at blive anklaget for eksempelvis green- eller pink-washing.

Citater fra ESG-panelet

"At vi ikke får tacklet de store bæredygtighedsudfordringer inden for klima, biodiversitet og sociale forhold i de globale værdikæder. Det vil lede til øget global ustabilitet og mere usikre og farligere leveforhold for fremtidige generationer."

"Dårligere benchmarks; konkurrencedygtigheden svækkes; standardisering forringes; regnskaber bliver ikke erklæret på korrekt praksisgrundlag; metrics bliver ikke til at stole på."

"Vi kommer til at mangle den viden, erfaring og ambition til at forsætte at være et foregangsland ift. bæredygtighed i erhvervslivet."

"Manglende compliance med lovgivning. Det er en udfordring ift. at indarbejde ESG i kerneforretning og strategi, hvilket kan føre til, at virksomheden står dårligere ift. konkurrenter, får sværere at rekruttere og fastholde medarbejdere og får sværere ved at skaffe finansiering."

Virksomheder kan blandt andet styrke deres interne ESG-kompetencer ved at gøre det til en organisatorisk prioritet, ved at etablere klar ansvarsfordeling for ESG-arbejdet og ved at investere i menneskelige ressourcer

Åbent spørgsmål: Hvad kan virksomheder selv gøre for at styrke ESG-kompetencer blandt deres medarbejdere?

Tendenser i de åbne besvarelser:

- Flere i panelet peger på, at efteruddannelse og opkvalificering af ansatte i virksomheden samt netværksmuligheder er essentielt for at styrke virksomheders ESG-kompetencer.
- Flere mener, at vigtigheden af ESG-arbejdet skal italesættes for at signalere over for medarbejderne, at de tager arbejdet seriøst. Det kan bidrage til, at medarbejdere med stærke ESG-kompetencer bliver i virksomheden – blandt andet fordi de kan se interne karrieremuligheder.
- En mindre gruppe i panelet peger på, at når bestyrelsen og topledelsen arbejder systematisk og struktureret med ESG-strategi, sender det et signal til omverdenen om, at ESG-området er en vigtig prioritet for virksomheden. I forlængelse heraf bliver det fremhævet, at der bør etableres en klar og tydelig ansvarsfordeling for arbejdet med ESG-området i virksomheder.
- Enkelte fremhæver, at det kan være fordelagtigt for virksomheder at fastsætte ESG-mål for topledelse og medarbejdere. På den måde kan virksomheden forpligte sig selv både internt og eksternt og derved holde fokus på deres prioriterede indsatsområder.

Citater fra ESG-panelet

"1) Intern opbakning og anerkendelse og interne karriemuligheder – det kan f.eks. være decideret ikke-forfremmende at arbejde internt med D&I; 2) Organisatorisk prioritet – det skal tænkes ind i organisationsdiagrammet og ledelsesrapporteringen; 3) efteruddannelse; 4) praksislæring med plads til at fejle."

"Facilitere peer learning på tværs af virksomheder og brancher. Indgå i dialog med uddannelsesinstitutioner for at sikre, at ny arbejdskraft besidder de nødvendige kompetencer."

"Tage det alvorligt. Investere i menneskelige ressource, og give den uddannelse, netværk etc., der er brug for. ESG er ikke noget, man placerer hos én person, der allerede har en fuld arbejdspalette."

"(1) Tone from the top. At bestyrelsen og direktion i handling viser, at ESG er vigtigt. Opbakning til området og medarbejdere, der arbejder med det. (2) Læring på jobbet. Arbejde systematisk og struktureret med eksempelvis CSRD, så viden og kompetencer bliver i virksomhederne. Brede diskussionerne og arbejdet ud, så det ikke kun er i bæredygtighedsafdelingerne, men på tværs af virksomheden. (3) Etablere klar governance, klare roller og ansvar. (4) Ekstern support fra eksperter og konsulenter, men med fokus på at bygge kompetencer op. (5) Opsøge netværk og peers og drøfte problemstillinger inden for E, S og G. (6) Sætte ESG-mål for topledelse og medarbejdere, så virksomhederne forpligter sig selv internt og eksternt. Hjælper til at holde fokus på området, og på at 'honorere' kompetencer på området."

Metode

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

Djøf har rekrutteret over 50 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 51 medlemmer af panelet. 38 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 75. Dataene er indsamlet i perioden fra den 23. januar 2024 til den 1. februar 2024.