

Arbejdet med ESG er i gang, men de små og mellemstore virksomheder halter bagefter



Af: Professor Jan Stentoft,
Institut for Erhverv og Bæredygtighed,
Syddansk Universitet, Kolding.

Denne artikel behandler resultaterne af et mini-survey i SCM.dk panelet med fokus på ESG. ESG er en måde at strukturere arbejdet med bæredygtighed på. Det står for Environment, Social and Governance, og det dækker over såvel miljømæssige som klimamæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold. SCM.dk panelet er etableret i et samarbejde mellem scm.dk og SCM-forskere fra Institut for Erhverv og Bæredygtighed på Syddansk Universitet i Kolding. Formålet er at undersøge relevante supply chain udfordringer, som de opleves i praksis, og efterfølgende skabe et overblik, der kan bruges til at vurdere egen formåen på området i forhold til undersøgelsens resultater.

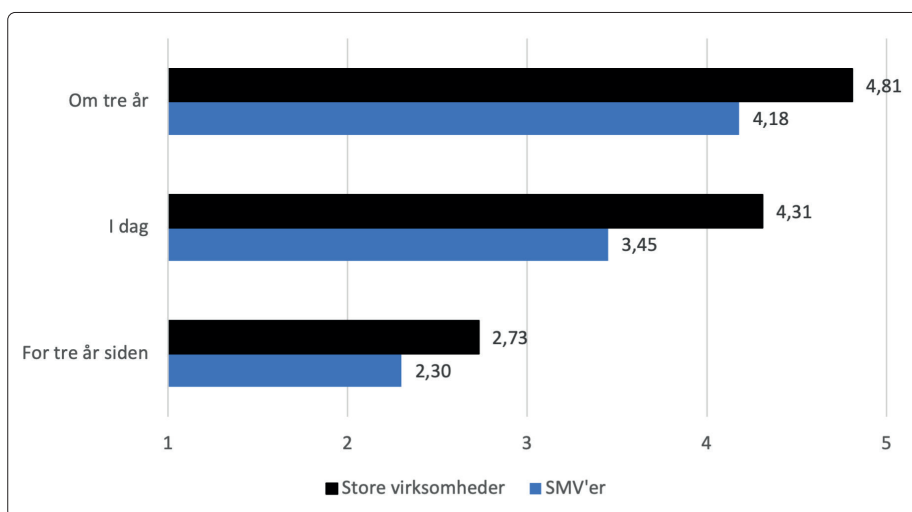
INTRODUKTION

ESG, Environmental, Social and Governance, refererer til de tre centrale kriterier, som virksomheder bør tage hensyn til, når de evaluerer deres bæredygtigheds- og ansvarlighedspraksis. 'Environmental' - eller miljømæssige faktorer - omfatter virksomhedens indvirkning på miljøet, såsom dens brug af ressourcer, energiforbrug, affaldshåndtering og klimapåvirkning. Virksomheder, der tager miljømæssige hensyn, fokuserer på at reducere deres miljømæssige fodaftryk og på at bevare naturressourcer. Miljø-dataene omhandler f.eks. CO₂-udledning, vandforbrug og affaldshåndtering. 'Social' - eller sociale faktorer - dækker over virksomhedens forhold til samfundet, dens medarbejdere, kunder og andre interessenter. Sociale faktorer inkluderer f.eks. arbejdsforhold, mangfoldighed og inklusion, menneskerettigheder, samfundsengagement, sundhed samt sikkerhed på arbejdspladsen. Virksomheder, der fokuserer på sociale faktorer, arbejder på at skabe en positiv indvirkning på samfundet og på at sikre retfærdighed og lighed i deres praksis. Sociale data kan omfatte personaleomsætningshastighed, kønsdiversitet og sygefravær. 'Governance' - eller ledelsesmæssig styring - omfatter virksomhedens ledelsesstruktur, dens interne kontrolsystemer, etik og integritet, gennemsigtighed i rapportering og beslutningstagning samt overholdelse af love og regler. God styring er afgørende for at sikre, at virksomheden drives på en ansvarlig og transparent måde. Ledelsesdata kan f.eks. have fokus på bestyrelsens kønsdiversitet og lønforskelle mellem CEO og medarbejdere.

Det bliver stadig vigtigere for virksomheder at forholde sig til ESG og inkorporere det i deres daglige arbejde. For det første er der stort fokus på risikostyring. Investorer og den finansielle verden

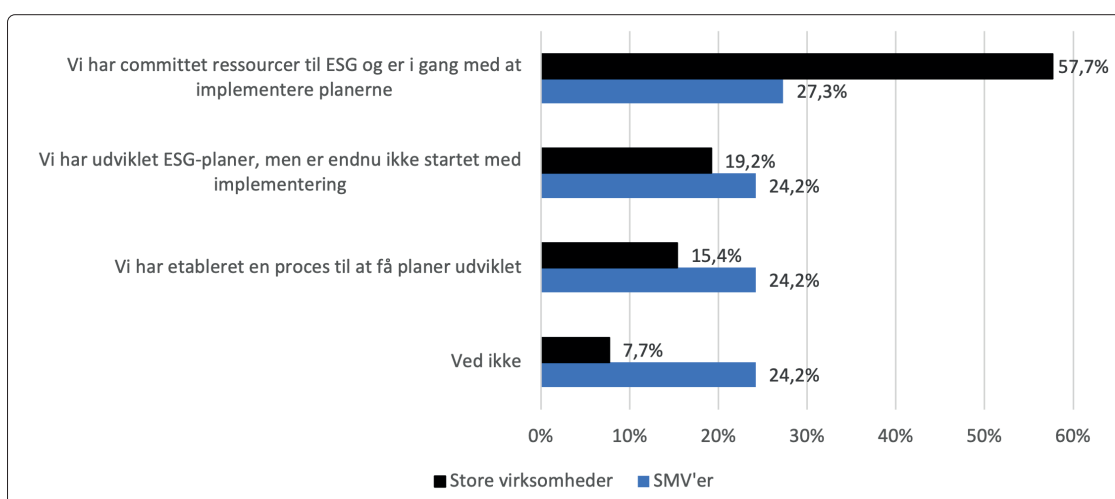
er blevet mere opmærksomme på ESG-faktorerens betydning for en virksomheds langsigtede ydeevne og risikostyring. Virksomheder, der formår at integrere ESG-hensyn i deres forretningspraksis, kan opnå bedre finansielle vilkår på lang sigt og mindske risikoen for negative konsekvenser. For det andet kan et manglende fokus på ESG påvirke branding og omdømme negativt. Forbrugere og interessenter forventer i stigende grad, at virksomheder tager et socialt og miljømæssigt ansvar. Virksomheder, der viser engagement og handlekraft inden for ESG, kan opnå en konkurrencefordel, styrke deres brand og opretholde et positivt omdømme. For det tredje er der regulatoriske krav. Lovgivningen på området skærpes i stigende grad vedrørende miljø, sociale spørgsmål og god selskabsledelse. Et eksempel på dette er EU's nye forsyningskædedirektiv (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), som direkte har fokus på store virksomheders bæredygtighedsrapportering, men som også indirekte rammer små og mellemstore virksomheder, idet de som oftest er leverandører til store virksomheder (Stentoft, 2022). Virksomheder, der ikke overholder sådanne standarder, kan risikere bøder, retssager og tab af tillid fra investorer og kunder. Specielt små og mellemstore virksomheder (SMV'er) kan føle sig ramt af de forskellige direktiver, der vedtages, idet direktiverne stiller større krav til dokumentation, som kan være en udfordring, fordi SMV'erne i forvejen, sammenlignet med større virksomheder, typisk har færre menneskelige og finansielle ressourcer. For at belyse denne praksis nærmere vil resultaterne af mini-surveyet om ESG fra SCM.dk panelet blive gennemgået nedenfor.





Figur 1. ESG-datas vigtighed.

Figur 2. Hvor langt er I med ESG?

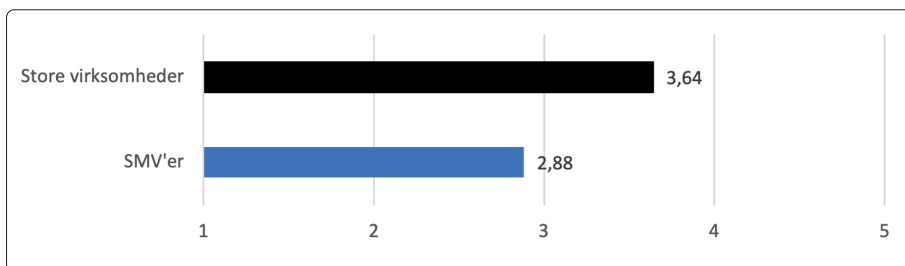


OPFATTELSEN AF ESG'S VIGTIGHED ER MARKANT STIGENDE

Deltagerne i mini-surveyet er blevet spurgt om, hvordan de vurderer udviklingen i vigtigheden af ESG-data fra 'for tre år siden' til vigtigheden 'i dag' og vigtigheden 'om tre år'. Respondenterne har vurderet dette ved at svare ud fra en fem-punkts Likert-skala, hvor 1 = i meget lav grad og 5 = i meget høj grad. **Figur 1** viser et meget klart billede af, at den opfattede vigtighed af ESG-data er markant stigende både blandt respondenter fra SMV'er og fra store virksomheder. I analyser baseret på data i undersøgelsen opfattes gennemsnitsværdier på 3,5 og mere som værende signifikante (betydningsbærende). Opfattelsen af ESG-datas vigtighed for tre år siden opnår gennemsnitsværdier under tre fra 2,73 for de store virksomheder og kun på 2,3 for SMV'erne. Dette er markant ændret til opfattelsen for 'i dag' for de store virksomheder, som nu opnår et gennemsnit på 4,31. En forklaring på dette kan være det nye CSR EU-direktiv, der kræver, at store virksomheder i indeværende år kan leve op direktivets krav. SMV'erne opnår et gennemsnit for 'i dag' på 3,45, som også er en markant stigning i forhold til 'for tre år siden',

men som alligevel er noget lavere end hos de store virksomheder. Det kan indikere, at der blandt SMV'erne er behov for en øget indsats til at skabe forståelse for ESG og virksomhedernes konkurrenceevne. På spørgsmålet om vigtigheden af ESG-data om tre år viser gennemsnitsværdierne i figur 1 en yderligere markant stigning til henholdsvis 4,81 for de store virksomheder og 4,31 for SMV'erne, hvilket indikerer en klar opfattelse af, at ESG er kommet for at blive.

Med afsæt i respondenternes opfattelse af udviklingen af vigtigheden af ESG-data er det naturligt at spørge ind til, hvor langt respondenterne opfatter deres respektive virksomheder er med ESG i dag. **Figur 2** viser de fire svarmuligheder: 1) Respondenterne ved det ikke, 2) En proces er etableret til at få ESG planer udviklet, 3) ESG-planer er udviklet, men implementering er ikke igangsat og 4) Ressourcer er committet til ESG og arbejdet er i gang. De store virksomheder synes i langt højere grad (med knap 58% af respondenterne) end SMV'erne (med godt 27% af respondenterne) at være i gang, hvilket som nævnt tidligere kan skyldes, de lovgivningsmæssige krav til store virksomheder samt deres større ressourcepulje i



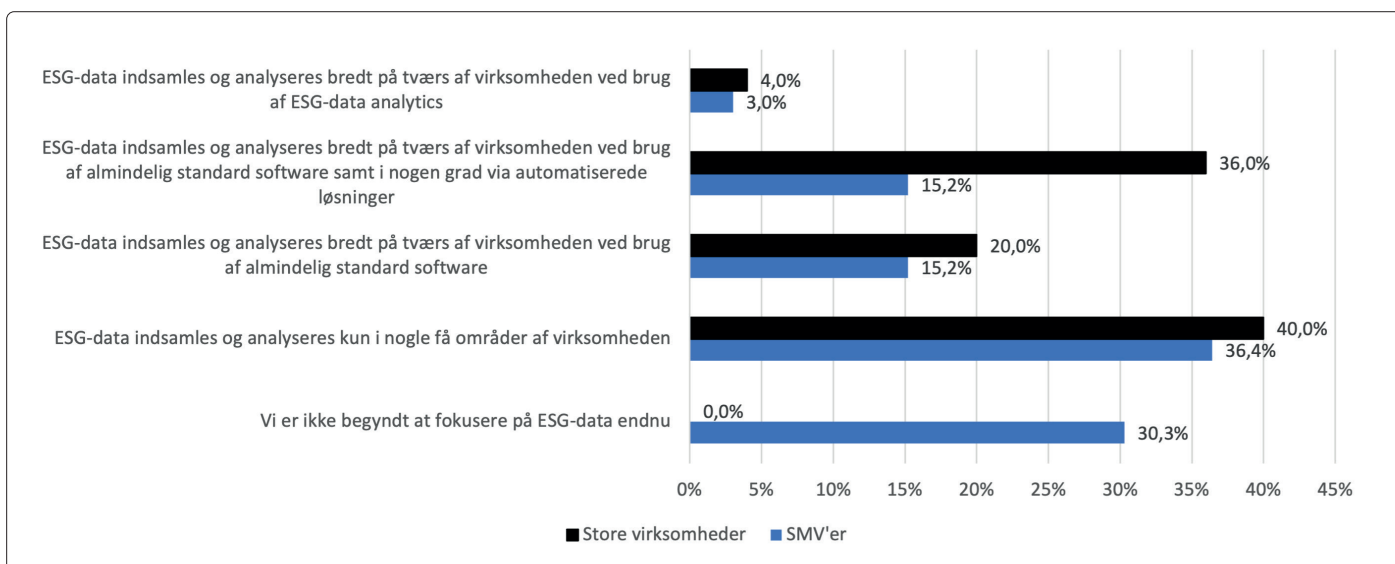
Figur 3. I hvilken grad har jeres virksomhed en klar strategi for ESG?

forhold til SMV'erne. I figur 2 ses endvidere, at ca. en fjerdedel af respondenterne blandt SMV'erne ikke ved, hvor langt de er med ESG, mens dette er gældende for knap 8% procent af de store virksomheder.

Respondenterne er også blevet spurgt til deres opfattelse af, i hvilken grad deres respektive virksomheder har en klar strategi for ESG. Som det ses af figur 3, opnår de store virksomheder et større gennemsnit end SMV'erne (3,64 i forhold til 2,88). Selvom 3,64 er over den signifikante grænse på 3,5, er der stadig forbedringsmuligheder. Dette synes også at gælde for SMV'erne, hvor der ikke engang opnås et gennemsnit svarende til "i nogen grad". Resultatet indikerer, at der for SMV'erne foreligger et arbejde med at styrke strategien på ESG-området for at sikre fortsat konkurrencekraft.

Figur 4 viser, hvordan opfattelsen af den konkrete anvendelse af ESG-data blandt virksomhederne finder sted. Generelt tegner der sig et billede af, at de store virksomheder er nået længst. Det er få, henholdsvis 4% af respondenter fra store virksomheder og 3% af respondenterne fra SMV'erne, der er af den opfattelse, at 'ESG-data indsamles og analyseres bredt på tværs af virksomheden' ved brug af data-analytics. 36% af de store virksomheder oplyser, at 'ESG-da-

Figur 4. Indsamling og anvendelse af ESG-data.



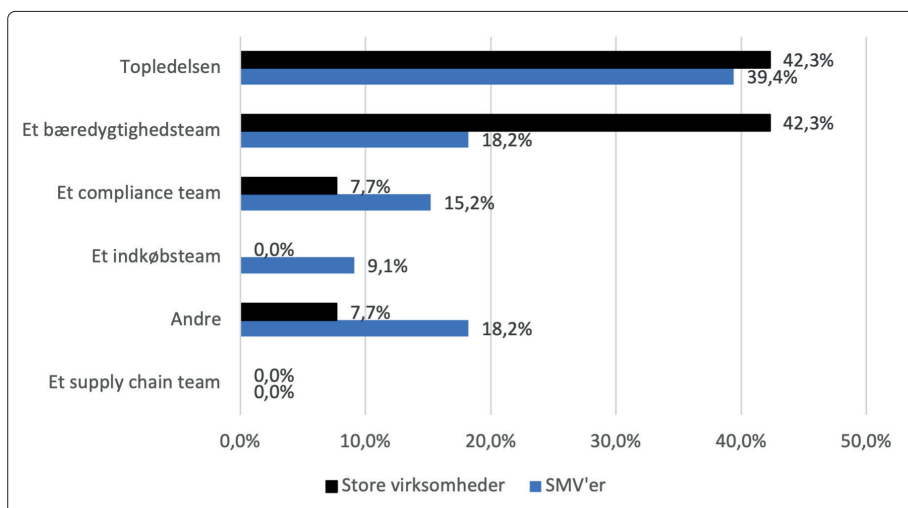
ta indsamles ved brug af software', og at der i nogen grad er automatiserede løsninger. Dette er kun gældende for godt 15% af SMV'erne. Hos 40% af respondenterne i de store virksomheder 'indsamles og analyseres ESG-data kun for nogle få områder', mens dette sker hos 36% af SMV'erne. Derimod er næsten hver tredje SMV slet 'ikke begyndt at fokusere på ESG-data endnu'.

Respondenterne er også blevet spurgt om, hvor ansvaret for ESG-implemtering

er forankret i virksomhederne. Som det ses af figur 5, er dette hovedsageligt forankret i 'topledelsen' uanset virksomhedstørrelse, hvilket er et positivt tegn, idet succes på området kræver topledelsens opmærksomhed for at sikre prioritering og ressourcer. Godt 42% af respondenterne fra de store virksomheder angiver også, at ansvaret ligger hos et 'bæredygtighedsteam', mens dette kun er gældende for 18% hos SMV'erne. Forskellen kan meget vel skyldes SMV'ernes ressourceudfordringer. Ingen af respondenterne angiver, at ansvaret ligger hos supply chain, men godt 9% svarer, at det ligger hos 'indkøb'. Imidlertid er ESG et anliggende for hele virksomheden og en placering af ansvaret kan sagtens være et ressourcspørgsmål. På den anden side har SMV'erne jo også kunder, som har krav om ESG, hvilket salg som de første typisk stifter bekendtskab med.

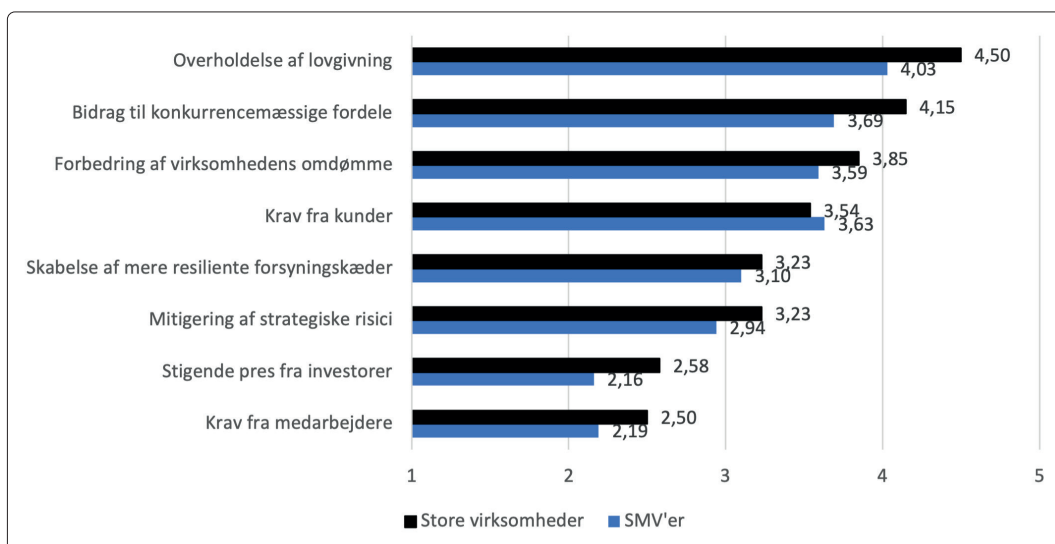
DRIVKRÆFTER OG BARRIERER FOR ESG

Figur 6 illustrerer respondenternes svar omkring, hvad de opfatter som værende drivkræfter for ESG. Den klart største drivkraft er 'overholdelse af lovgivningen' med et gennemsnit på 4,0 for de store virksomheder og 4,03 for SMV'erne. Som vi har set det på andre områder, er lovgivning et effektivt middel til at få adfærd til ændre



Figur 5. Ansvar for ESG-implemteringen i jeres virksomhed.

sig. Filantropi er udmærket, men hvis der virkelig skal ske ændringer, er lovgivning det mest effektive tiltag. Dernæst er det glædeligt at se, at 'konkurrencemæssige fordele' er den næsthøjeste scorende drivkraft, hvilket kan indikere, at ESG kan opfattes som et ordrevinderkriterier og ikke bare en omkostning. Dette hænger sammen med den tredje-højeste scorende drivkraft, som er 'forbedring af virksomhedens omdømme'. 'Kundekrav' opnår det fjerde-højeste gennemsnit,



Figur 6. Drivkræfter for ESG.

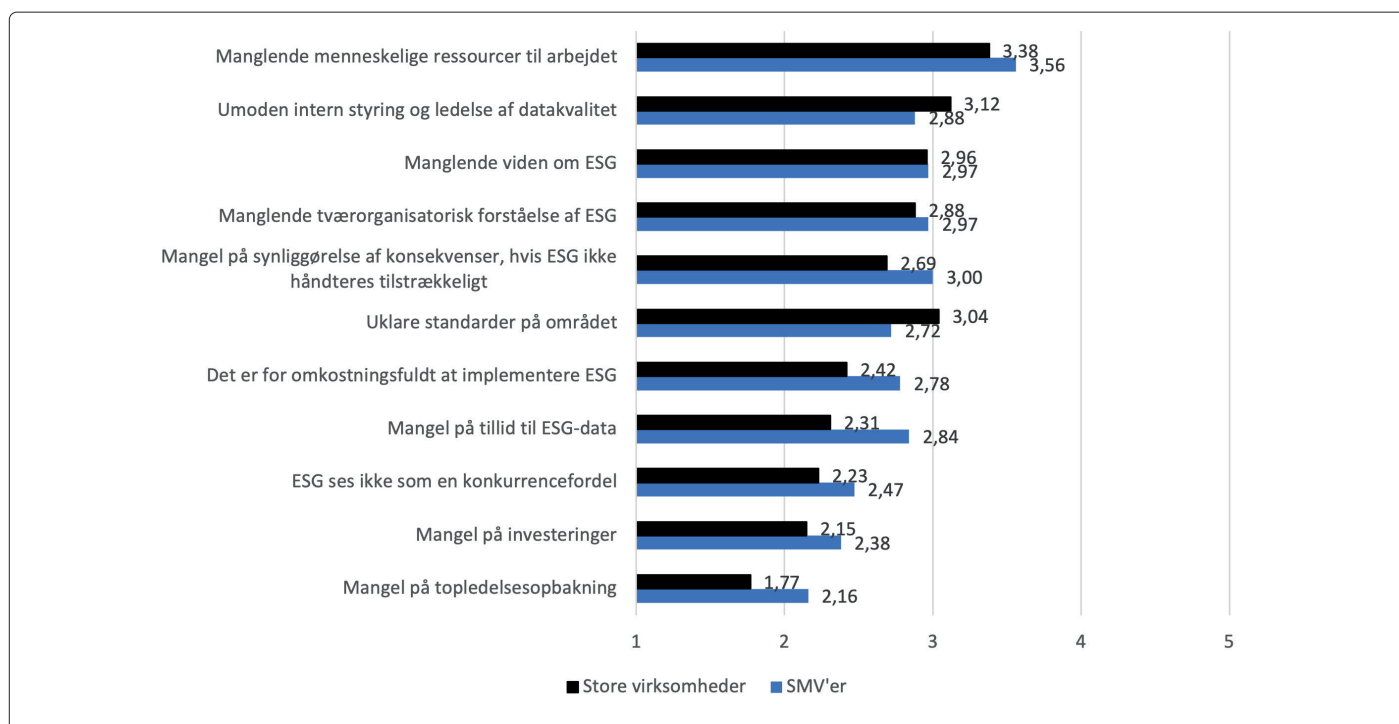
som for både de store virksomheder og SMV'erne ligger på over 3,5. Det er ydermere interessant at se, at 'pres fra investorer' opnår et relativt lavt gennemsnit på mellem i lav grad og i nogen grad, når ESG netop er et værktøj, investorer gør brug af.

ESG-undersøgelsen har også sat fokus på opfattede barrierer for ESG-arbejdet. Generelt betragtet kan det konkluderes, at respondenterne ikke ser de store barrierer i arbejdet med ESG, hvilket er glædeligt. Den største barriere både for de store virksomheder og for SMV'erne er 'mangel på menneskelige ressourcer til arbejdet'. Dette ressourcspørgsmål ser vi hyppigt som en top-barriere uanset hvilket emneområde, vi undersøger. I den anden ende er det glædeligt at se, at 'mangel på ledelsesopbakning' er den barriere, der opnår det laveste gennemsnit.

ORGANISERING AF ESG

ESG er et forretningsvigtigt område for virksomheder og bør derfor

være et anliggende, der er bredt forankret. **Figur 8** viser, at respondenterne deler denne opfattelse med et gennemsnit på 4,54 for de store virksomheder og 4,06 for SMV'erne. Men én ting er opfattelser og ønsker. Noget andet er, hvad der konkret praktiseres. **Figur 8** afslører, at de store virksomheder i nogen grad arbejder tværoranisatorisk med et gennemsnit på 3,2, mens dette gennemsnit for SMV'erne kun er på 2,72. Resultatet indikerer en udviklingsopgave omkring organisering af arbejdet. Forudsætningerne synes at være på plads, hvad angår den interne integration mellem funktioner med gennemsnit på 3,42 for de store virksomheder og 3,67 for SMV'erne. SMV'erne har som oftest lettere ved at være tværfunktionelt integreret end store virksomheder, som let kan opleve silodannelse mellem funktionerne. Den interne integration er vigtig for ESG, men også for at sikre cybersikkerhed og resiliente forsyningskæder (Stentoft, Mikkelsen & Kjær, 2023). Omvendt har de en større organisatorisk muskel end SMV'erne, hvilket kan forklare



Figur 7. Barrierer for ESG.

re, at SMV'erne kun opnår et gennemsnit på 2,72 for det nuværende tværorganisatoriske ESG-arbejde.

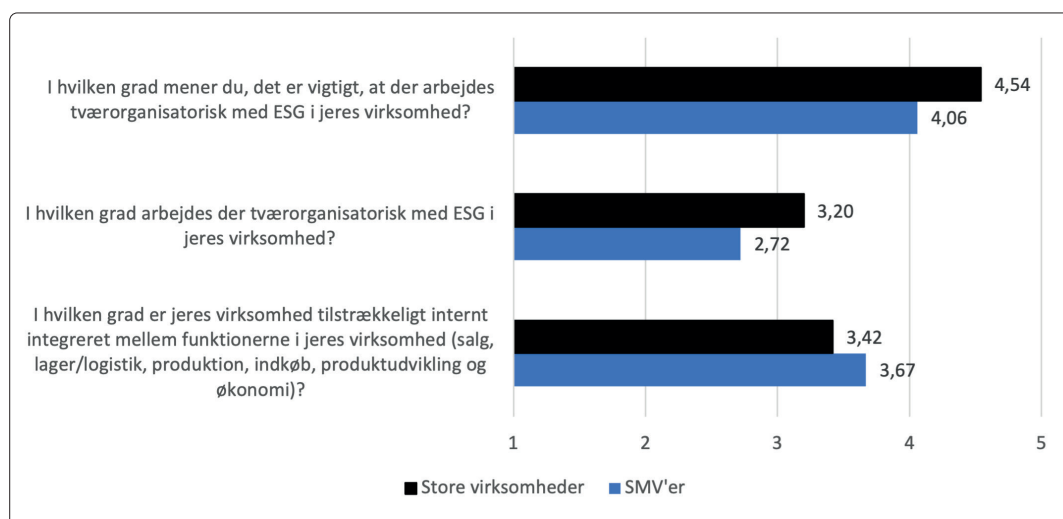
Respondenterne er også blevet spurgt ind til deres opfattelse af vigtigheden af brug af ekstern assistance til ESG-arbejdet samt deres konkrete praksis hermed. Som det fremgår af **figur 9**, mener respondenterne fra både de store virksomheder og SMV'erne, at dette i nogen grad er vigtigt, og at det finder sted i mellem 'i lav

grad' og 'i nogen grad' med SMV'erne med det mindste gennemsnit. Den manglende brug af ekstern assistance kan være et ressourcspørgsmål eller en opfattelse af, at dette arbejde skal gøres indenfor egne rækker. Konsulentmarkedet for ESG-ydelser er massivt, og en investering i ekstern assistance kan være fordelagtigt for at sikre kvalitet, objektivitet og hastighed i arbejdet.

Som gennemgået tidligere ved drivkræfterne for ESG er lovgiv-

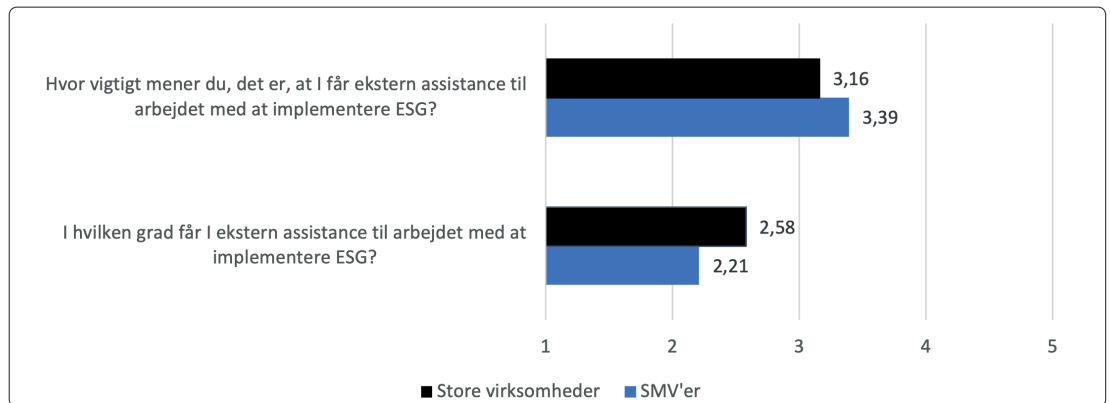
ning den drivkraft, der har opnået det største gennemsnit se **figur 10**. Dette understøttes også af respondenternes svar på deres opfattelse af nødvendigheden for lovgivning til at drive virksomhedens udvikling med ESG. De store virksomheder opnår her et gennemsnit på 3,88, mens dette for SMV'erne er på 3,47.

Afslutningsvis er respondenterne blevet spurgt om deres opmærksomhed på

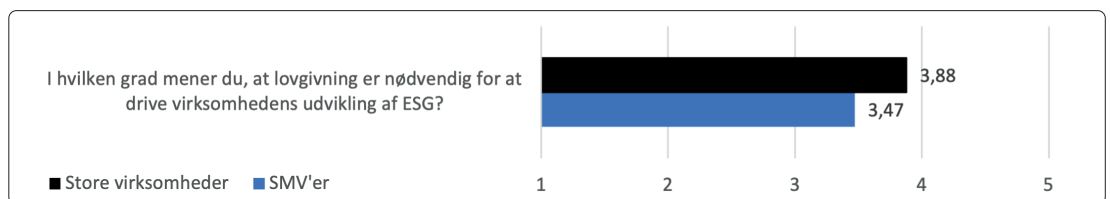


Figur 8. Tværorganisatorisk tilgang til ESG.

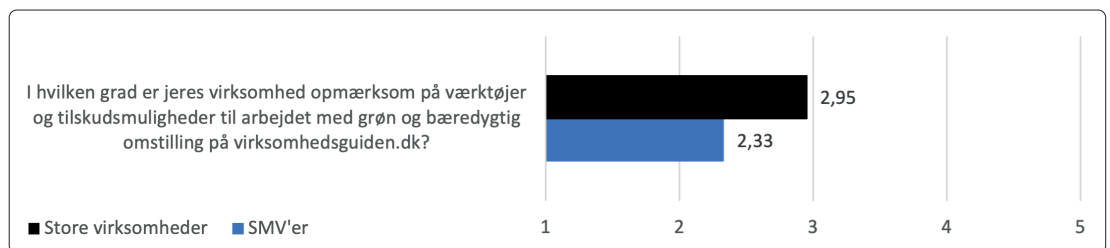
Figur 9. Ekstern assistance til ESG lægning.



Figur 10. Lovgivning.



Figur 11. Værktøjer og tilskudsmuligheder.



værktøjer og muligheder for tilskudsmidler via virksomhedsguiden.dk under Erhvervsstyrelsen. **Figur 11** viser, at de store virksomheder i nogen grad er opmærksomme på dette med et gennemsnit på 2,95, mens opmærksomheden på dette for SMV'erne kun er på 2,33. [Læs mere om ESG på virksomhedsguiden](#). Danmarks 6 erhvervshuse kan med fordel kontaktes for sparring på dette område.

KONKLUSION

Denne artikel har behandlet resultaterne af et mini-survey fra SCM.dk panelet med fokus på ESG. Undersøgelsen viser, at opfattelsen af vigtigheden af ESG-data er steget kraftigt over de seneste tre år, og den forventes at stige yderligere i de kommende år. Virksomhederne er kommet i gang med ESG, men SMV'erne synes at halte efter de store virksomheder. De store virksomheder har i højere grad end SMV'erne en klar strategi for ESG-arbejdet. Respondenterne indikerer, at arbejdet med at indsamle ESG-data er i gang, om end dette i højere grad sker blandt de store virksomheder og ved brug af software. Ansvaret for ESG-arbejdet er hovedsageligt placeret i topledelsen for såvel de store virksomheder som for SMV'erne. Vigtige drivkræfter for ESG-arbejdet er overholdelse af lovgivning, bidrag til konkurrencemæssige fordele, forbedring af virksomhedens omdømme samt krav fra kunderne. Respondenterne peger ikke på nævneværdige barrierer på nær mangel på menneskelige ressour-

cer. Det anses som vigtigt med en tværorganisatorisk tilgang til ESG, om end den nuværende praksis ikke synes at understøtte dette. Behovet for - og den konkrete praksis - med ekstern assistance til ESG-arbejdet synes kun i nogen grad at være vigtigt. Lovgivning anses som vigtig for at drive ESG-udviklingen i virksomhederne. Endelig synes respondenterne ikke at være opmærksomme på de værktøjer og støttemuligheder til ESG, der findes på virksomhedsguiden.dk. Det er håbet, at denne artikel kan bidrage til refleksion over det konkrete ESG-arbejde med henblik på at vurdere, om arbejdet skal styrkes og reorganiseres. God arbejdslyst!

REFERENCER

Stentoft, J. (2022). "Er danske produktionsvirksomheder parate til EU's nye direktiv om forsyningskæder?", Jysk Fynske Medier, Erhverv +, s. 34. [Læs kronikken her](#).

Stentoft, J., Mikkelsen, O.S. & Kjær, T. (2023), Supply Chain Resilience i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet. [Læs rapporten her](#).